

## **Grupo 6: Relaciones Laborales, negociación colectiva y acción sindical**

### **Modalidades contractuales y modos de organización del trabajo: estrategias empresarias de individualización de las relaciones laborales en los lugares de trabajo**

**Ivanna Di Marino**

Cátedra Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.  
Instituto de América Latina y el Caribe (IEALC)

[iv.dimarino@gmail.com](mailto:iv.dimarino@gmail.com)

#### **1. Introducción**

Este avance de resultados del estudio en curso sobre las relaciones del trabajo en la industria de las telecomunicaciones móviles en Argentina, posibilita describir y mensurar algunas tendencias de cambio actual en las modalidades de contratación y organización del trabajo que prevalecen en el sector.

La presentación buscará describir los distintos tipos de modalidades contractuales y las formas de gestión de la fuerza de trabajo (modo de organización de la producción) de la empresa “X”, con el objetivo de analizar sus estrategias de individualización de las relaciones del trabajo. Esa descripción está basada en dos aspectos centrales:

En primer lugar trazaremos el mapa de las modalidades contractuales presentes en una de las principales empresas proveedoras de telecomunicaciones móviles en Argentina, analizándolas a la luz tanto de las conceptualizaciones de diversos autores sobre la temática, como del peso absoluto y relativo de aquellas modalidades en el empleo generado por la firma.

Por otro lado, describiremos las políticas de “Capital Humano” desplegadas en nuestro caso de estudio, cuyo principal objetivo es vincular los intereses de los trabajadores individuales

con los fines de la organización, lo que impide u obstaculiza, bajo todo punto de vista, la posibilidad de encarar acciones colectivas por parte de éstos.

El interés que suscita este caso de estudio radica en que las características que asumen las relaciones del trabajo allí presentes, contrastan con la tendencia actual a la revitalización de los conflictos colectivos y el fortalecimiento de los trabajadores tanto en los lugares de trabajo como en niveles más agregados de organización sindical.

## **2. Diversas modalidades contractuales presentes en las empresas del ámbito privado**

Comenzaremos relevando algunas de las categorías presentes en el texto “Trabajo y Teoría Social. Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas” (Palomino, 2000). Se trata del mapa conceptual sobre las relaciones del trabajo actuales propuesto por la cátedra y grupo de investigación a cargo del profesor Héctor Palomino, quien dicta la materia Relaciones del Trabajo en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Estas categorías se construyen sobre la base de nociones de la sociología clásica. Partiendo de la definición de trabajo asalariado, y extrapolando los valores asumidos por las dos dimensiones que la componen, se define el resto de las categorías presentes en la actualidad y que describen las distintas modalidades contractuales de inserción laboral en el ámbito privado.

El derecho del trabajo define al trabajo asalariado mediante dos nociones complementarias. La **primera noción** se refiere a la **dependencia económica**, describe la situación en la cual un trabajador cuyo medio principal de ingreso es su fuerza de trabajo y la coloca a disposición de otro, el empleador, a cambio de dinero. La relación de dependencia económica se establece en el acto de intercambiar su fuerza de trabajo por dinero, es decir, el establecimiento de una relación salarial. Esta definición se asimila a la noción de **subsunción formal** del trabajo al capital de Karl Marx.

La **segunda noción** alude a la **dependencia jurídica**; al hecho de trabajar bajo las órdenes de otro, quien organiza el proceso de trabajo. En este plano la dependencia involucra una dimensión organizativa en la realización del trabajo, en el curso del cual el trabajador recibe órdenes y su proceso de trabajo es supervisado por el empleador. Marx la define como **subsunción real** del trabajo al capital.

**Sobre la primera noción, DIMENSIÓN CONTRACTUAL** menciona las temáticas relativas al orden moral que precede los contratos (**Durkheim**) de modo de constituirse en condiciones favorables para la solidaridad orgánica, cuyo principal fin es mantener cohesionada nuestras sociedades. El derecho del trabajo desarrollado en todo occidente a lo largo del siglo XX funciona como ese orden moral previo a las relaciones entre las partes, tanto en su aspecto individual, como colectivo y de seguridad social. Es decir, la dimensión del contrato aparece atravesada por un haz de normas complejas que reconocen la desigualdad entre las partes y otorgan tutela al “débil” de la relación, es decir, al trabajador.

El asalariado se diferencia de este modo del trabajador “independiente”, que no vende su fuerza de trabajo sino más bien el producto o resultado de su aplicación, asignando un precio al producto o servicio realizado.

**Sobre la segunda noción, DIMENSIÓN ORGANIZATIVA**, toma de Max **Weber** el concepto de órdenes legítimos de dominación, el cual presupone un consentimiento de los subordinados bajo la forma de legitimidad de las relaciones de poder, que puede establecerse por apego a normas originadas en la tradición, el carisma o un orden racional / burocrático. Al transferir esta concepción a la relación de trabajo inserta en un marco organizativo, se observan “grados” de subordinación o autonomía en el trabajo. La subordinación del trabajador se verifica tanto en el cumplimiento de órdenes, indicaciones y normas, así como en distintos esquemas de control y supervisión en la realización de su trabajo.

Tal como mencionamos, a partir del desdoblamiento de los valores que asumen las dimensiones del contrato y de la organización para el caso del trabajo asalariado, construimos el **mapa de las relaciones del trabajo contemporáneas: trabajo asalariado** contractualmente dependiente y con altos grados de subordinación al capital durante el proceso del trabajo; **subsunción meramente formal del trabajo al capital** o situaciones en donde los trabajadores presentan dependencia económica con bajos grados de subordinación durante la realización del trabajo por parte del empleador; **subcontratación** o situaciones de independencia contractual respecto de quien organiza el proceso de trabajo, es decir, con subordinación organizativa; y **prestación de servicios**, donde existe independencia contractual y autonomía durante la realización del proceso de trabajo.

### **3. Las modalidades contractuales presentes en el caso de la empresa “X” de la industria de Telecomunicaciones Móviles en Argentina**

La fuerza de trabajo que participa en el proceso de producción de nuestro caso de estudio, según nuestras estimaciones, asciende a 12,500 trabajadores totales, considerando el empleo directo y el indirecto con dedicación de más de la mitad de su jornada de trabajo para la empresa.

De todas las descritas en el apartado anterior, las modalidades contractuales prevalecientes en el caso de estudio son las siguientes:

- trabajo asalariado (contractualmente dependiente y subordinado en la organización)
- Subsunción formal del trabajo al capital/Nuevas Formas del Management
- Subcontratación

#### **3.1 Categoría tradicional, trabajo asalariado con mayores grados de subordinación organizativa durante el proceso de trabajo**

Del total de trabajadores (12,500), 4000 trabajan en instalaciones de la firma estudiada: 3500 bajo la modalidad de contratación efectiva, con contratos de trabajo por tiempo indeterminado y registrado en la seguridad social, y aproximadamente 500 a través de agencias de personal.

El primer aspecto a destacar es que de estos 4000<sup>1</sup> trabajadores (es decir, del total del empleo directo generado por la firma) sólo aproximadamente 1900 (cabe destacar: algo menos de la mitad) se encuentran amparados dentro de un convenio colectivo de trabajo. El sindicato con personería gremial que tuvo y tiene asignada la representación de los trabajadores desde principios de los años 1990 (momento de la aparición de la actividad en nuestro país) es la Federación Argentina de Empleado de Comercio y Servicios (FAECyS) para 1600 de estos trabajadores, mientras los 300 restantes están encuadrados formalmente por el sindicato de viajantes de comercio.

Desde el punto de vista contractual, y retomando las nociones teóricas ya vistas, del total “dentro de convenio” ubicamos a **1400** en la categoría de **trabajo asalariado con mayores grados de subordinación organizativa** desde el punto de vista del proceso de trabajo. Esto es así dado que mantienen con la empresa un lazo de dependencia económica con el mismo empleador al cual ponen a disposición su fuerza de trabajo para que sea supervisada por él. Desde el punto de vista de la organización del trabajo, se trata de puestos con altos grados de control durante el proceso, en donde supervisores monitorean el modo de realización de las tareas, llevan adelante una estadística de productividad por cada individuo y dan pautas específicas de cómo realizar las tareas entre otros aspectos a destacar.

A los **500 restantes** trabajadores encuadrados en alguno de los convenios colectivos de trabajo mencionados, **los ubicamos dentro de la órbita de la subcontratación**, dado que se trata de trabajadores independientes contractualmente de quien organiza su proceso de trabajo y da las órdenes. Estos trabajadores presentan su lazo de dependencia económica

---

<sup>1</sup> Incluye todos los niveles jerárquicos, desde el presidente hasta el empleado que recién ingresa a la Cía.

con la agencia de personal que los contrata, mientras que su proceso de trabajo es organizado por la empresa “X”. A su vez, la agencia establece un contrato comercial con la empresa “X”, a quien le provee “servicios” de trabajo.

### **3.2 Nuevas Formas del Management**

El resto de los empleados contratados en forma directa por “X” (recordamos, 2100 de 4000) se encuentran dentro de los denominados “fuera de convenio”. Llama poderosamente la atención la cantidad de casos sin encuadramiento sindical.

Ubicamos a estos trabajadores en la categoría de dependencia contractual (económica) y bajos grados de subordinación respecto del proceso de trabajo, dado que, efectivamente, la evaluación de la mayoría de esos puestos de trabajo es por resultados y no existe un control exhaustivo de cómo se realiza el mismo.

En estos casos, se estimula que los trabajadores tomen decisiones en forma autónoma y alineadas con los objetivos de la Cía., se los impulsa a aplicar su creatividad para resolver los problemas que se presentan y a estar sistemáticamente al día de las últimas novedades de la industria y de la organización.

### **3.3 Subcontratación**

Deseamos detenernos por un momento en esta modalidad contractual, dado que en sus diversas formas asumidas, involucra a la mayor parte de los trabajadores que llevan adelante la empresa.

En efecto, del total de empleo generado por el caso de estudio (recordamos, 12,500 trabajadores), el 72% (9,000 trabajadores) pueden encuadrarse en esta categoría contractual, donde podemos ubicar a los distintos tipos que se detallarán a continuación.

Existen numerosos autores que abordan la temática de la subcontratación. En términos generales, es definida como el mecanismo a través del cual las empresas incorporan trabajo a través de otras empresas. Para nosotros, en términos generales y ya mencionados, se trata de situaciones en las cuales el trabajador es independiente desde el punto de vista contractual (económico) de quien finalmente organiza su proceso de trabajo (dimensión organizativa). Aquí existiría una doble sujeción del trabajador, por lo menos a dos empleadores. Entre estos, se establece un contrato comercial.

Por su parte, Consuelo Iranzo y Marcia de Paula Leite (2006) definen a la subcontratación como *“todas las formas de contratación donde no existe una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado, o bien esta responsabilidad es transferida a un intermediario, por lo que también es definida como externalización o tercerización”*.

Aplicando el análisis de manera global, las autoras señalan que esta modalidad no es novedosa, sino que estuvo presente desde los inicios del capitalismo. La novedad, según ellas, radicaría en la trascendencia e importancia que presenta durante los últimos veinte años en los mercados de trabajo de las naciones, pasando a reemplazar a las modalidades de contratación directa a través de la categoría de contrato de trabajo asalariado tradicional. Esta interpretación que realizan las autoras se basa en el hecho de la proliferación de la utilización de la subcontratación en todas las actividades económicas y el su prevalencia por sobre la modalidad contractual de trabajo asalariado.

### 3.3.1 Subcontratación interna

Las autoras mencionadas destacan dos tipos de subcontratación: una interna, similar a la definición dada por la cátedra de independencia contractual y subordinación organizativa. Ambas definiciones (la de las autoras y la de la cátedra) pueden ser aplicadas para el análisis de los 500 trabajadores contratados en la actualidad a través de

agencias de personal mencionados más arriba. Esta población se subordina en términos de la organización del trabajo a la empresa central, pero mantiene su relación contractual con otra empresa, la agencia. Los trabajadores contratados bajo esta modalidad comparten el lugar de trabajo con sus pares efectivos, realizan las mismas tareas y los jefes son los mismos. En la mayoría de los casos su contrato es de larga duración (más de un año en esta condición).

Podemos caracterizar estos casos de subcontratación interna presentes en la empresa “X” como el resabio de una situación típica de la década de los 90, momento en el cual el control del uso (y abuso) de esta modalidad contractual era prácticamente inexistente por parte de la autoridad de aplicación al mismo tiempo que profundamente difundida como práctica de las empresas para evadir su responsabilidad frente a las instituciones laborales.

Hasta mediados de la década pasada (año 2005), la cantidad de personal subcontratado en forma interna ascendía a 2,100 trabajadores aproximadamente, de un total de 5,000 que trabajaban en las instalaciones de la empresa (es decir, un 42% del total del empleo directo generado por la firma). En ese momento, los salarios de los trabajadores subcontratados se ubicaban por debajo de sus compañeros efectivos, los (pocos) incrementos salariales otorgados no eran recibidos por esta población, las condiciones relativas a los beneficios que daba la empresa por sobre los mínimos legales eran inferiores o inexistentes y constituían la población con mayor tendencia a la inestabilidad laboral.

En el presente la situación de los subcontratados de manera interna difiere considerablemente: en la actualidad la cantidad de los trabajadores contratados bajo esa modalidad es apenas un 12,5% del total del empleo directo generado por la empresa, se vieron disminuidas las brechas entre las remuneraciones pagas a uno y otro colectivo de trabajadores, se equipararon los beneficios otorgados y muestran mayor estabilidad (en la práctica) que en el pasado.



Respecto de los argumentos que los autores en general encuentran para la utilización de esta modalidad contractual se destacan: la posibilidad de reducción de costos, necesidad de requerimientos técnicos o de conocimientos específicos, y mayor poder y control sobre la fuerza de trabajo.

En el caso de la subcontratación interna los dos primeros argumentos (menores costos y conocimientos específicos) no parecen explicar el motivo por el cual la empresa “X” (nuestro caso de estudio) continúa con la utilización de esta modalidad contractual. Los factores que inciden en el nuevo régimen de empleo en Argentina (Palomino, 2007) tendientes a un mayor control de la inspección del trabajo, los cambios en la jurisprudencia a favor de la reivindicación de los principios protectorios del derecho del trabajo y la presión sindical a la alza de los salarios, implican que en la actualidad a “X” le resulte más caro en términos económicos contratar un trabajador a través de la agencia que hacerlo en forma directa. Además, no se “ahorra” el costo de desvinculación, dado que en los últimos años tuvo que responder económicamente por los juicios laborales que iniciaron los trabajadores contratados por agencia desvinculados sin causa. Por otro lado, la especialización técnica o de conocimientos de estos trabajadores tampoco parece ser la causa por la cual se utiliza esta modalidad, puesto que en su totalidad se trata de trabajadores que realizan tareas operativas, sencillas y rutinarias.

El argumento central que encontramos para que esta modalidad contractual siga siendo utilizada está relacionado por un lado, con el mayor poder y control ejercido por parte de la empresa, encuadrándose dentro de la estrategia de individualización de las relaciones laborales. Por otro lado, señalamos un factor un tanto curioso y de forma, pero que tiene incidencia en la alta dirección de la empresa y allí radicaría su principal resistencia para terminar de incorporarlos al plantel permanente: estos trabajadores son informados en todos los reportes legales, a la casa matriz y los relativos a la bolsa de valores donde la casa matriz cotiza, como servicios contratados a externos y no como

empleo directo, por lo tanto los cálculos de cualquier indicador de productividad se ven mejorados, cuestión altamente valorada por los accionistas.

Es síntesis, para el caso de estudio, la subcontratación interna tuvo una tendencia decreciente a lo largo de las últimas décadas. La mayor parte del personal fue “efectivizado” y pasó a detentar un contrato de trabajo asalariado tradicional, aunque aún perdura una porción de trabajadores (nada desdeñable) contratados bajo esta modalidad.

### 3.3.2 La subcontratación externa

La subcontratación externa es definida por las autoras Iranzo y Leite como *“los trabajadores de empresas que trabajan para otra, de manera que una de ellas (contratista) encarga a otra (subcontratista) la fabricación de partes o piezas o el desarrollo de una operación, siguiendo planos, especificaciones o normas técnicas fijadas por la primera. En este último caso se puede hablar de descentralización de la firma o de sus procesos productivos”*.

Deseamos focalizarnos en esta definición, puesto que, aplicada a una empresa que provee servicios como es nuestro caso de estudio, explica la modalidad contractual y situación prevaleciente en ella: el 68% de la población total empleada se ubica en esta modalidad que las autoras llaman “descentralización”; esto es, unos 8,500 trabajadores aproximadamente.

Construir el mapa de la subcontratación externa presente en el caso de estudio no es tarea sencilla<sup>2</sup> por las diversas formas que ésta asume. La metodología para realizar este dimensionamiento se basó en el análisis de un listado completo de proveedores de la

---

<sup>2</sup> Según uno de nuestros informantes clave, fue dificultoso incluso para la propia empresa, quien debió realizar en 2008 un estudio exhaustivo durante varios meses para relevar todos los sectores de la compañía que contrataban “servicios” a otras empresas, cuyo personal dedicaba más del 50% de la jornada de trabajo a “X”.

firma, con datos sobre el servicio brindado y el sector interno de la misma que los contrata (al cual denominamos “sector contratante”). Por la naturaleza del servicio prestado, fueron descartados algunos casos. De ese modo, se construyó un “mapa” de proveedores quienes, por el tipo de actividades que realizan, era posible que contaran con personal dedicado en más de la mitad de su jornada de trabajo diario a tareas relacionadas con “X”. Luego, con la base de datos sobre proveedores ya depurada, se contactó a los referentes de cada sector, quienes cuentan con el conocimiento específico de las actividades realizadas por los mismos, y se les solicitó que mensuraran la cantidad de trabajadores involucrados en esta situación. En algunos casos, los datos ya eran manejados por el sector contratante. En otros, en cambio, debieron comunicarse con el propio proveedor para poder reportar la información.

Destacamos que los casos detallados a continuación involucran solamente a la población de empresas contratistas con más de la mitad de su jornada de trabajo dedicada de manera exclusiva a actividades relacionadas con “X”.

**Cuadro 1: Distribución de empleados subcontractados en forma externa por tipo de actividad externalizada a diciembre 2010**

<b>Actividad Externalizada</b>	<b>Distribución</b>
A. Atención al cliente de modo no presencial (call centers)	45%
B. Ventas de terreno (agencias oficiales de venta)	38%
C. Gestión de red, Provisión del servicio y Sistemas	8%
D. Vigilancia, limpieza y servicio de comedor	7%
E. Administración de personal, soporte a las ventas y gestión de cobranzas	3%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia y estimada a partir de información extraída de entrevistas a informantes clave y relevamientos propios realizados a lo largo de los últimos tres años.

A. Atención al cliente de modo no presencial (a través de empresas de call centers)

La mayor cantidad de trabajadores de esta categoría se ubican en esta actividad (45% del total de los casos de subcontratación externa, es decir, alrededor de 3,800 trabajadores). Se trata del servicio de atención telefónica provista por dos grandes empresas, quienes en total dedican casi 4,000 trabajadores de su dotación a la atención de clientes de “X” en forma exclusiva. Las tareas que realizan estos trabajadores están relacionadas con la atención y orientación de clientes, ventas telefónicas, “fidelización de clientes” (o contenciones de posibles bajas de clientes por descontento con el servicio brindado por “X”) y gestiones administrativas varias, que, favorecidas por las tecnologías de información, pueden realizarse por esa vía.

En este caso, si bien los trabajadores dependen contractualmente y se subordinan a las dos firmas mencionadas que “X” contrata para que le provea el servicio de atención, dedican sus jornadas exclusivamente a gestionar las llamadas de sus clientes. Por parte de la empresa contratante del servicio de call center (“X”) se envían pautas concretas y específicas respecto del proceso de trabajo, lo que pueden o no decir los operadores telefónicos así como también provee de las herramientas informáticas necesarias para la gestión, como ser los sistemas comerciales donde los operadores registran y gestionan los pedidos de los clientes.

Asimismo, un equipo de trabajo interno de la Cía. trabaja en constante contacto monitoreando los flujos de llamadas de los clientes y re direcciona las “colas” en función a la demanda en tiempo real. También tienen una comunicación fluida “online” cuando existen problemas en la red, para anticiparlo a los operadores de modo de que sepan qué respuesta dar a los usuarios que llaman por ese motivo.

Hasta el año 2000 aproximadamente, esta actividad formaba parte de los procesos internos de la empresa; los trabajadores detentaban un contrato de trabajo asalariado directamente con “X”. Existió una decisión empresaria de externalizarla, siguiendo la

tendencia general de las grandes empresas en Argentina. Sin embargo, podemos asociar esta externalización a las tendencias que la analizan y describen relacionadas con procesos de especialización en la tarea. Esto es así si se considera que los potenciales clientes que pueden comunicarse con el servicio de atención telefónica de “X” ascienden a 16 millones.

#### B. Ventas de terreno (agencias oficiales de venta)

La actividad de comercialización del servicio de telecomunicaciones a través de la venta de dispositivos móviles con una línea activa constituye la segunda actividad externalizada más numerosa en términos de cantidad de trabajadores involucrados (38% de la subcontratación externa, alrededor de 3,300 trabajadores).

A diferencia de la atención telefónica, esta actividad siempre perteneció a la esfera externa de la empresa. Desde el comienzo de su operación, la fuerza de ventas se contrató a través de otras empresas, cuyo único objetivo y finalidad fue y continúa siendo la comercialización de teléfonos móviles con una línea activa de modo exclusivo para “X”.

Si bien estas empresas (agencias oficiales dedicadas a comercializar productos y servicios de “X”) tienen su propia organización interna, se encuentran totalmente alineadas a las directrices de la casa central en relación a los productos a ofrecer, las campañas de venta a realizar y la modalidad de organización administrativa.

Estas empresas generan cadenas de subcontratación hacia sub agencias, muy difíciles de conocer y controlar por parte de la casa central (“X”). Si bien no hemos estudiado esta situación en profundidad, tenemos indicios para inferir que las condiciones de contratación de estos trabajadores, en algunos casos, no se atienen a las normas legales, detentan menor estabilidad, no están registrados en la seguridad social por parte de sus empleadores y perciben salarios más bajos que sus pares de las agencias y de la casa central. Por estos motivos podemos inferir que para el caso de la comercialización, se

trata de situaciones donde la subcontratación se asocia a procesos de precariedad laboral, definida como situaciones de trabajo asalariado que presentan pérdidas de garantías legales y situaciones de inestabilidad en los puestos de trabajo.

#### C. Gestión de red, Provisión del servicio y Sistemas

La tercera actividad en términos de cantidad de trabajadores bajo la modalidad de subcontratación externa está relacionada con las tareas de mantenimiento de la red para la provisión de servicios y temas relacionados con el desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos. Representan el 8% del total del empleo generado bajo esta modalidad.

Los trabajadores de este subgrupo dentro de la categoría de subcontratación externa (aproximadamente 680) detentan las siguientes características, a saber: i) en general, poseen un título universitario de ingeniería o de sistemas, o conocimientos técnicos específicos que los habilita a realizar los trabajos; ii) en algunos casos realizan tareas idénticas a sus pares “efectivos” y en otros, complementarias; iii) por la especificidad técnica de sus conocimientos, son trabajadores bien pagos en el mercado de trabajo.

Es probable que en este caso podamos aplicar la noción de subcontratación por especialización, dadas las características señaladas. Esta noción alude a las prácticas empresarias que buscan en un cliente soluciones de servicios complejos y específicos. Por otro lado, la mayoría de estos trabajadores realizan sus tareas de mantenimiento con el fin de garantizar la provisión del servicio de telecomunicaciones en territorios alejados de las oficinas de la empresa central; lo cual genera una demanda de especialistas en zonas en donde no existe la inversión de infraestructura por parte de la empresa central y tampoco la empresa justifica hacerlo en términos de costo (como ser oficinas, materiales para realizar el trabajo, etc.). En su lugar, contratan empresas especializadas que provean este servicio.

#### D. Vigilancia, seguridad y servicio de comedor

El 7% del total de la subcontratación “externa” (aproximadamente, 560 trabajadores) se dedica a tareas de vigilancia, seguridad y servicios de comedor. Si bien se trata de trabajadores que realizan sus tareas en instalaciones propias de la empresa “X”, la organización del proceso del trabajo está a cargo de un supervisor, también perteneciente a la empresa contratista.

Estas actividades son las que históricamente han sido ubicadas en la categoría de subcontratación, por lo que las definimos como situaciones tradicionales, las cuales cuentan con una trayectoria más amplia por lo menos en términos históricos, es decir, por lo general, siempre estuvieron a cargo de empresas especializadas de provisión de esos servicios. Estos casos constituirían los “poco novedosos” según las autoras mencionadas.

#### E. Administración de personal, soporte a las ventas y gestión de cobranzas

Por último, la menor cantidad de personas afectadas a los procesos productivos externalizados (3% del total es decir, 200 trabajadores aproximadamente) son las relacionadas con tareas de administración de diversa índole: liquidación de haberes, administración de personal, capacitación (en aulas) de representantes de atención al cliente en forma presencial y servicios de búsqueda de personal; la gestión del soporte a las ventas que involucra la administración y control de legajos de los clientes y la orientación de pautas administrativas a las agencias oficiales mencionadas en el punto B.; por último, la gestión de cobranzas de clientes morosos, entre las más significativas.

Todas estas actividades, en su origen, formaban parte de la organización “interna” de “X”. A partir del año 2008 en adelante, fueron paulatinamente traspasándose a una empresa del mismo holding empresario, cuyo principal objetivo es brindar servicios al resto de las firmas del grupo con presencia en el país.

En resumen, la categoría de subcontratación es la prevaleciente en nuestro caso de estudio en términos de la cantidad de trabajadores involucrados. La subcontratación interna (vía la

incorporación de trabajo a través de agencias de empleo eventual), en los últimos años, tendió a reducirse, mientras que la subcontratación externa (entendida como procesos de descentralización, asociados a externalizaciones de actividades hacia fuera de “X”) se fortaleció, llegando a involucrar el 72% del total del empleo generado por la firma.

#### **4. Estrategia empresaria de individualización de las relaciones laborales vía modalidades contractuales y a través de los modos de organizar el proceso de trabajo**

A pesar de tratarse de una empresa con una cantidad importante de trabajadores contratados en forma directa (recordamos: 3,500 de un total de 12,500), la actividad gremial es inexistente en los lugares de trabajo. No hay elecciones de delegados ni un solo afiliado sindical en toda la empresa ni a los sindicatos FAECyS ni Viajantes de Comercio, ni a ningún otro gremio.

La inexistencia de la representación de los trabajadores en los lugares de trabajo no es casualidad. Se trata de un objetivo deliberado por parte de la alta dirección de la empresa, cuya estrategia definimos como de individualización de las relaciones laborales.

Si bien la teoría social que estudió y estudia el mundo del trabajo reconoce a las relaciones laborales como esencialmente colectivas (en tanto existen actores sociales con reconocidos intereses propios y distintos a los de su interlocutor) y conflictivas, no encontramos manifestaciones concretas de estas dos características en el caso de estudio. Con esto no queremos significar que ambas afirmaciones sean falsas, sino más bien destacar la peculiaridad de nuestro objeto de análisis.

Siguiendo a numerosos autores, pero en especial a María Ana Drolas, Juan Montes Cató y Valentina Picchetti (2005) acordamos que (...) *“no se puede comprender el desarrollo de la organización del trabajo sin reconocer los instrumentos de poder presentes (...) entre el ejercicio de poder y la eficacia de la dominación existen mediaciones que remiten a*



*específicos dispositivos que moldean la forma de articulación entre trabajadores y empresarios”.*

Entre los distintos dispositivos empresarios, los autores mencionados destacan dos grupos bien diferenciados: i) la utilización de modalidades contractuales distintas a la del trabajo asalariado típico ii) la manera de organizar las tareas del personal y pautar la organización del proceso de trabajo.

Los diversos *dispositivos de disciplinamiento* por parte del actor empresario del caso de estudio nos orientan hacia una explicación posible sobre la situación de ausencia de dinámicas colectivas en el seno de la empresa.

#### 4.1 La utilización de modalidades contractuales diversas

En relación a la utilización de modalidades contractuales distintas al trabajo asalariado típico, describimos cabalmente las particularidades del caso de estudio y destacamos que prevalecen los cambios contractuales hacia situaciones de subcontratación<sup>3</sup>, en donde parte de los procesos productivos que estaban ubicados en el interior de la empresa fueron externalizados y ahora conforman “servicios” prestados por otras empresas, a pesar de contar éstas con numerosa dotación dedicada exclusivamente a gestionar temas de la empresa “X”. Otros procesos, en cambio, desde sus inicios, fueron pensados como “externos” y su existencia data desde los inicios de la actividad en Argentina.

Todas las modalidades de subcontratación descritas desestimulan la identificación de intereses comunes por parte de los trabajadores, al formar parte de diversas empresas, estar ubicados en un sin número de espacios físicos diferentes y al tener una débil identificación con las tareas realizadas.

---

<sup>3</sup> Como se desprende de los números presentados en el apartado anterior, el porcentaje de externalización presente en el caso de estudio asciende al 72% del total del empleo generado por la firma estudiada. Es decir, sólo el 28% de la mano de obra dedicada a la empresa “X” detenta una modalidad contractual asalariada tradicional o con algunos grados de autonomía durante el proceso de su trabajo.

Por su parte, si analizamos el empleo directo generado por la firma, el alto porcentaje de trabajadores “fuera de convenio”, impulsados a realizar su trabajo *como si fuera su propio negocio* y la individualización de sus condiciones de contratación relacionadas con los salarios favorecen la tendencia a que el aspecto individual prevalezca por sobre el colectivo.

#### 4.2 El modo de organización del trabajo y la asignación de las tareas

En lo referido al modo de organización de las tareas y las pautas del proceso de trabajo, destacamos la ubicación de gran parte del personal interno en la categoría de nuevas formas del management, tratando de alinear los intereses de los trabajadores con los fines de la empresa.

La alta dirección, apoyada en la utilización de las tecnologías de información, estimula un discurso comunicacional agresivo y presente en forma diaria, en donde la empresa impulsa a sus trabajadores a buscar “el autodesarrollo”, facilitando el acceso a cursos de formación online que otorgan conocimientos y habilidades para la mejora en la realización de las tareas; también se fomenta la “auto-superación” mediante menciones especiales a quienes tienen un desempeño más elevado que el estándar.

Por sobre todas las cosas, la empresa “X” busca generar la identificación de los intereses de los empleados con los fines de la empresa, asumiendo el discurso que el enemigo está en el mercado (De La Garza, 2001); discurso que busca desterrar cualquier indicio de manifestación de intereses de clase por parte de los trabajadores. Efectivamente, aunque se trate de una actividad económica con presencia de oligopolios, desde el discurso empresario se fomenta una sensación de competencia exacerbada con las otras dos operadoras prestadoras del servicio de telecomunicaciones móviles en Argentina, con las cuales se estaría en constante disputa por los clientes a conquistar y/o “fidelizar” para que permanezcan como usuarios de la empresa y no se vayan a la competencia.

#### 4.3 La política de individualización de la relación salarial

Desde comienzo de los 90 y hasta el año 2010, los incrementos salariales otorgados por la empresa se mantuvieron por fuera de lo acordado en ámbitos de negociaciones colectivas con los sindicatos, asumiendo una política de pagar mejores salarios dando mayores aumentos que los convencionales. El año 2010 marcó un punto de inflexión en este sentido, puesto que en el mes de junio el sindicato de Comercio firmó un incremento salarial relativamente elevado si se lo compara con ejercicios anteriores (27% escalonado más sumas fijas), lo cual hizo que la empresa otorgara, por primera vez, lo pautado en una discusión colectiva y diferenciara su política de salarios entre la población dentro y fuera de convenio.

A diferencia del personal dentro de convenio, los fuera de convenio continúan recibiendo incrementos salariales por decisión discrecional de la empresa, totalmente desafectada, en el discurso empresario, de lo resuelto en negociaciones colectivas<sup>4</sup>. En su lugar, la alta dirección toma como base de cálculo orientativa para otorgar incrementos salariales las encuestas de mercado realizadas por consultoras externas especializadas en estas temáticas. Las pautas de incremento salarial otorgadas varían para cada trabajador dependiendo del análisis de desempeño y mérito que realiza su jefe directo<sup>5</sup>.

Otra particularidad individualizante de la política de remuneraciones es que los fuera de convenio (recordemos, la mitad de los trabajadores contratados en forma directa por la empresa) cuentan con un “bono” o remuneración variable que, dependiendo del nivel del puesto de trabajo, asciende a 2 salarios adicionales en el año, en adelante. Este bono está sujeto tanto a resultados Compañía relacionados con variables económicas (ingresos y

---

<sup>4</sup> Destacamos que se trata de una perspectiva desde el punto de vista del discurso empresario, dado que en la práctica las tendencias del mercado de trabajo “convencionado”, cuyos salarios se fijan vía negociación colectiva influyen indirectamente en esa decisión.

<sup>5</sup> En los últimos años, los porcentajes de incrementos otorgados a la población fuera de convenio tendieron a homogeneizarse, producto por un lado de la presión tanto del mercado de trabajo interno como externo donde se pautan incrementos salariales y por otro lado, por la inflación. Esto hizo que en la práctica, la porción de incremento que se asocia al “mérito” fuera decreciendo en relación al total otorgado. Ahora bien, la fijación del porcentaje de incremento y la comunicación del mismo por parte del jefe directo, uno a uno con sus colaboradores es realizada en forma privada y sin ser socializado entre la totalidad de los equipos de trabajo.

gastos del ejercicio), como a otras de diversa índole fijados por la casa matriz situada en el exterior del país y objetivos individuales que pauta el jefe directo al inicio del ejercicio para cada uno de sus subordinados.

#### 4.4 Otras particularidades de la política empresaria individualizante

Tanto para los trabajadores dentro como fuera de convenio, las “categorías” profesionales son definidas por la empresa sin claridad explícita en la descripción de las tareas ni las condiciones que debe cumplir un trabajador para acceder a una promoción. Además, el proceso de recategorizaciones o promociones es definido arbitrariamente por la Cía.

La polifuncionalidad y las modificaciones de las tareas sin impacto ni en las categorías ni en las remuneraciones son características del modo de organización del trabajo.

La política de reclutamiento del personal se basa en la selección de trabajadores jóvenes, casi sin experiencia laboral previa. Al recorrer las distintas instalaciones de la empresa, encontramos que las franjas etarias de sus trabajadores en su mayoría van entre los 20 y los 40 años. Una particularidad que llama poderosamente la atención es que la edad promedio del personal es inversamente proporcional a la antigüedad de la empresa; cuanto más antigua es la empresa, disminuye el promedio de edad de sus trabajadores.

Desde el año 2009, la empresa estimula a los trabajadores fuera de convenio a trabajar desde la casa, al menos una vez por semana, bajo la modalidad de teletrabajo. Ahora bien, queda a cargo del trabajador la provisión de un servicio de internet relativamente veloz y la posesión de una computadora.

En los últimos años, la alta dirección explotó la creación y diversificación de redes sociales internas de la Cía., para armar comunidades de interés al interior de ella.

## 5. A modo de cierre

En el caso estudiado, existe una clara estrategia empresaria tendiente a desarticular y no permitir la posibilidad de agregación de intereses por parte de los trabajadores y el surgimiento de un conflicto de dimensiones colectivas. Sus acciones y políticas de “Capital Humano” apuntan sistemáticamente a negar la posibilidad de organización de los trabajadores, a identificar los intereses de ellos con los de la empresa y a romper cualquier indicio de colectivización que impida llevar adelante sus modificaciones constantes de la estructura organizacional, en sistemática mutación.

La mencionada política de individualización, con las diversas facetas que intentamos describir, es una práctica anclada en el pasado reciente de Argentina, (década de 1990) cuando el régimen de empleo asumía características muy diferentes al régimen actual, lo cual permitía a numerosas empresas imponer sus condiciones en el ámbito de los lugares de trabajo. En efecto, las altas tasas de desocupación abierta que perduraban en el tiempo con efectos disciplinadores sobre la mano de obra, la flexibilización laboral vía modalidades promovidas de empleo, la precarización laboral presente en el mercado de trabajo, el debilitamiento relativo de los sindicatos en los ámbitos macro, meso y micro, entre otras, (Schvarzer 1998) configuraban el contexto más próspero para favorecer y desplegar procesos de individualización de las relaciones laborales en los lugares de trabajo, en detrimento del reconocimiento de un interés común entre los trabajadores.

Si bien el régimen de empleo actual difiere considerablemente de su precedente en los 90, y una de sus principales características es la vitalización de la acción colectiva, las prácticas de individualización en la industria de las telecomunicaciones móviles perduran en el tiempo y forman parte de la realidad de las relaciones laborales presentes al interior de la empresa estudiada.

Al momento, no encontramos manifestaciones de resistencia por parte de los trabajadores ni intenciones claras y concretas de buscar agruparse para defender sus derechos y condiciones de trabajo.

A pesar de tratarse de una empresa con 20 años de antigüedad, aún no vislumbramos experiencias colectivas significativas por parte de los trabajadores que tiendan a mostrar la conformación de un interés común (o *identificación profesional*) y la consiguiente acción de reivindicación para el colectivo que busque equilibrar las relaciones de poder al interior de la empresa.

## **Bibliografía**

De la Garza Toledo, E. (2001). *Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo*. En Enrique de la Garza Toledo (coord.): *El trabajo del futuro y el futuro del trabajo* (pp. 11-31). Buenos Aires: CLACSO.

Drolas, M. Montes Cató, J. Picchetti, V. (2005). *Las relaciones de poder en los espacios de trabajo*. Ponencia presentada en XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología – Porto Alegre 2005.

Iranzo, C. Leite, M. (2006) *La subcontratación laboral en América Latina* en Enrique de la Garza Toledo (coord.): *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. México

Montes Cató, J. (2004): *La organización del trabajo en las empresas de telecomunicaciones. Estudio sobre la flexibilidad del trabajo, el control y el conflicto laboral*. Tesis de maestría presentada en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, CEA, UBA, febrero de 2004.

Neffa, J. Oliveri ML, Persia, J. Trucco, P. (2010) *La crisis de la relación salarial: naturaleza y significado de la informalidad, los trabajos/empleos precarios y los no registrados*. Revista de publicación trimestral Empleo, desempleo & políticas de empleo, No 1/primer trimestre 2010, CEIL – PIETTE Conicet

Palomino, H. (2004) *Trabajo y teoría social: Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas*. Documento de cátedra que constituye el resumen de dos estudios previos del autor: a) (2001). *Trabajo y teoría social: Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas*. Revista de Ciencias Sociales No 17. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay; y b) (2003). *Las relaciones colectivas e individuales de trabajo frente a los cambios ocupacionales y sociales* En Universidad de Bologna sede Buenos Aires, *El Estado de las relaciones laborales en la Argentina, nueva realidad emergente en el contexto del MERCOSUR*. Seminario anual de discusión.

Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2007). *Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina*. Revista Trabajo, No. 3, Nueva Época, (pp.47-68)

Palomino, H. (2008) *La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina: de la precarización a la regulación*. En: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 13, No 19

Pierbattisti, D. (2008). *La privatización de los cuerpos: la construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones 1991-2001*. Buenos Aires: Prometeo.

Schvarzer, J. (1998). *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*. Buenos Aires: A-Z.

Anexo 1: Distribución del total del empleo generado por la empresa “X” según las modalidades contractuales vigentes en ella

Tipo de empleo generado por “X”	Categoría (asociada a la modalidad contractual)	Características centrales	Cantidad de Trabajadores involucrados (*)
<b>Empleo Directo (3500 trabajadores involucrados)</b>	<b>Trabajo asalariado típico</b> (contractualmente dependiente y subordinado en la organización del trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• encuadrados dentro de la actividad de Comercio o viajantes de comercio</li> <li>• <b>Inexistencia de delegados, comisiones internas y personal afiliado a los gremios</b></li> <li>• Altos grados de control durante el proceso de trabajo (monitoreo de las tareas realizadas y estadísticas de productividad individual)</li> </ul>	<b>1400</b>
	<b>Nuevas formas del management</b> (contractualmente dependiente con bajos grados de subordinación en la organización del trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personal fuera de convenio</b></li> <li>• Evaluación por resultados sin control exhaustivo de cómo se realiza el trabajo</li> <li>• Estímulo de toma de decisiones autónomas</li> </ul>	<b>2100</b>
<b>Empleo Indirecto con dedicación de más del 50% de su jornada a “X” (9000 trabajadores involucrados)</b>	<b>Subcontratación Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna (independencia contractual y subordinación organizativa a la empresa central)</li> <li>• Contratos de trabajo a través de agencias de personal</li> <li>• Tendencia decreciente en los últimos 5 años</li> <li>• Tareas operativas y rutinarias</li> </ul>	<b>500</b>
	<b>Subcontratación Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externa (o tercerización de procesos productivos mediando indicaciones por parte de la contratante)</li> <li>• Involucra diversas actividades (atención telefónica, 45% comercialización y ventas 38%, Gestión de la red y provisión del servicio 8%, Vigilancia, limpieza y servicio de comedor 7% y tareas administrativas diversas 3%)</li> <li>• Algunas de ellas siempre estuvieron provistas por otras empresas, y otras fueron externalizadas en la última década</li> </ul>	<b>8500</b>

(\*) Elaboración propia estimada a partir de información extraída de entrevistas a informantes clave y relevamientos realizados a lo largo de los últimos 3 años