

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6^o

**Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo**

**Los trabajadores
y el trabajo en la crisis**

POLITICAS DE MANEGEMENT E IDENTIDAD LABORAL: EL CASO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE EMPRESAS EN TELEFÓNICA DE ARGENTINA

Emanuel Ynoub

e_ynoub@hotmail.com

Universidad Nacional de La Plata

1.Introducción

1.1.1 Presentación

A partir de la década comenzada en 1990, en la Argentina, empezaron a surgir y a desarrollarse nuevas empresas de telecomunicaciones. Amparadas y atraídas por el nuevo régimen de acumulación, estas empresas se fueron transformando en uno de los ejes de la renovación de los modelos organizacionales vigentes hasta el momento. La administración de los recursos humanos a partir de los nuevos paradigmas de gestión, las capacitaciones y, el fomento de la competitividad interna (entre los mismos empleados) y externa (entre empresas del mismo rubro) con respecto a las ventas, fueron algunas de las principales innovaciones que se produjeron en las organizaciones empresarias.

Para llevar a cabo este tipo de medidas y modificaciones, se necesitaba una fuerza de trabajo capaz de adaptarse, cultural y profesionalmente, a los requisitos exigidos por las empresas. Los trabajadores que ingresaban a estas nuevas empresas de servicios, debían asimilar rápidamente el nuevo perfil laboral demandado.

En base al nuevo tipo de experiencias laborales que comenzaron a sucederse desde el momento mencionado hasta la actualidad, voy a tratar de indagar en la siguiente investigación, en las políticas de manegement que, a mi entender, aportarían pautas para la conformación de una determinada identidad laboral.

Para dicha tarea, voy a centrar la atención en un grupo de trabajo en particular: la UNE (Unidad de negocios de Empresas) de la empresa Telefónica de España, que funciona en la ciudad de Mar del Plata.

A partir de las políticas de manegement que tiene la dirección empresaria con respecto al grupo, se reconstruirá el tipo de trabajo que realizan los ejecutivos de cuenta, principalmente, tomando como referencia el horario y las competencias laborales demandadas por la empresa. Mientras que, para tratar de comprender la identidad de los trabajadores, se profundizará en: el tipo

de relación social entre los mismos empleados y en los modelos ideológicos-culturales que se plasman a nivel del discurso empresarial y son incorporados por los trabajadores en la práctica laboral¹

1.1.2 Estudios realizados en relación al tema

Los estudios que se han realizado acerca de las condiciones laborales de los trabajadores de telecomunicaciones en la Argentina, se han referido en su mayoría, a las nuevas relaciones laborales que se vienen desarrollando a partir de la Reforma Laboral implementada en el año 1990.

Uno de dichos estudios es el de Jorge Walter y Cecilia Cenen González: *Empresas y sindicatos en la Telefonía Argentina Privatizada*. En el se realiza un estudio acerca de los cambios en las relaciones laborales a partir de la ruptura entre ENTEL y el sindicato único de empresa. En el trabajo se estudian: los nuevos actores empresariales en la telefonía argentina, la incorporación de tecnología para la modernización de la red telefónica, la nueva gestión de personal telefónico y el nuevo papel de los sindicatos con respecto a los trabajadores y a la empresa.

Otro de los estudios realizados, es el de Marta Novick, Martina Miravalles y Cecilia Cenen González: *Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones*. En el se hace hincapié en las nuevas demandas y calificaciones requeridas ante una nueva forma de reconversión productiva; siendo la calificación el principio para el proceso de incorporación de las competencias.

Y por último se encuentra el trabajo de Juan Montes Cató y Ariel Wilkis, *Las relaciones laborales en un escenario cambiante: los trabajadores automotrices y de telecomunicaciones frente a la flexibilidad laboral y la cuestión de la representación sindical*. El estudio centra su atención en cómo los trabajadores perciben la representación sindical y la flexibilidad laboral; dando a conocer el tipo de vínculo que existe entre los trabajadores y los sindicatos, y cómo se incorporó en el discurso de los trabajadores, la flexibilidad laboral bajo los intereses empresarios.

1.1.3 Problemática y enfoques teóricos

Los estudios antes presentados, nos introducen en los grandes cambios que han acontecido en las relaciones laborales. La modernización de la empresa estatal ENTEL por parte de Telefónica

¹Ver: Linhart, Danièle. La modernización de las empresas. Ed, Asociación de Trabajo y Sociedad. Buenos Aires. 1997. Pág. 25.

de España, representa uno de los ejemplos de cómo se llevo a cabo la Reforma del Estado; cómo a través de la llegada al país de una compañía de telecomunicaciones, se quiso modificar y hacer más eficiente a una empresa estatal.

Pero a los fines de esta investigación, se ha indagado especialmente en la políticas de management que diseña Telefónica. Estas serán, las que me permitirán introducirme en la organización del trabajo de los empleados de la UNE y cómo reproducen, los trabajadores, una identidad laboral en particular.

El interés por las políticas de administración de los recursos humanos, radica en cómo éstas se modifican, casi totalmente, en un contexto determinado. En un primer momento, los trabajadores cumplen las tareas encomendadas por la empresa, ejerciendo la labor de venta de servicios, en un período de expansión y de grandes ganancias para Telefónica. Este lapso comienza en 1997 y dura hasta el año 2001. Pero a partir del año 2002, impacta el proceso recesivo que vive la Argentina, de forma notoria y acentuada, en la venta de servicios que ofrece Telefónica. La incorporación de nuevos clientes y la frecuencia de ventas se vieron mermadas. Esta reducción en las ganancias, fue modificando la labor de los ejecutivos de cuenta; ya no realizaban las tareas de ventas a clientes en carteras o a nuevos clientes, sino que la labor, se centraba mas en cuestiones administrativas. Agregando, además, que comenzaron a sucederse distintas suspensiones y despidos, tornando inestable el futuro laboral de los trabajadores.

Las cuestiones que se podrían plantear e investigar se avocarían, entonces, en: cómo los trabajadores reaccionan ante la degradación de su trabajo, es decir, cómo evalúan la situación de crisis y que posibilidades de respuesta tienen.

Ahora bien, para que se pueda arrojar luz sobre cómo perciben los empleados los distintos contextos laborales antes planteados, es pertinente tratar de comprender y definir, que identidad laboral adquieren. Es decir, de que manera las políticas de management diseñan y organizan el trabajo durante los dos períodos; siendo el desarrollo de la labor diaria y su continuidad en el tiempo lo que posibilita la formación de la identidad.

La razón por la cual, a mi entender, la empresa logró modificar casi totalmente el trabajo de los empleados-degradándolo-es porque las políticas de management empresarial y la organización del trabajo, crearon una identidad colectiva débil en el grupo de la UNE durante el período de crecimiento de la compañía. El aprendizaje y la internalización de los criterios que organizan la labor, hacen que el trabajador de una respuesta individualizada y privada ante los cambios mencionados; e incluso, que no pueda formular una crítica ante los ajustes que realiza la empresa, que posibilite una acción de reclamo concreto.

Para tratar de explicar cómo los trabajadores forman su identidad, me propongo como objetivo, explicitar y analizar la organización de la jornada de trabajo, y las políticas de management que se desarrollan tanto en el período de esplendor y crecimiento de la empresa Telefónica de Argentina, como en su etapa de crisis.

Para comprender como se plasman las políticas de management en el desarrollo de la labor de los trabajadores, es importante comprender, en primer lugar, cómo funciona una empresa moderna como Telefónica. Para dicho análisis me voy a valer del trabajo realizado por Danièle Linhart, *La modernización de las empresas*, donde se indaga los impactos y los procesos de modernización de las empresas francesas. Pero en lo que se va a poner el acento, siguiendo éste enfoque, es en que medida la modernización de las empresas modifica al trabajador, en cuanto a su desenvolvimiento individual y grupal y los conflictos que ello acarrea.

Otro de los enfoques a tener en cuenta es el que presenta Lucie Tanguy, *De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias*. En este trabajo, se encuentran desarrolladas las implicancias de la noción de competencia y las de calificación. Esto permitirá comprender como las competencias, traen aparejados los imperativos de cambio, adaptación y evaluación permanente en el trabajo.

Por último, se encuentra el trabajo de Herbert A Simon, *Administrative Behavior*. Este enfoque tiende a desentrañar los mecanismos por los cuales se toman ciertas decisiones y no otras, en el seno del trabajo. La organización, entonces, tendría cierto control al restringir el comportamiento del trabajador para que se oriente a tomar determinadas decisiones, a través de todo el bagaje cultural e ideológico que implican los canales de comunicación, vocabularios, de una determinada empresa.

1.2 Algunas consideraciones generales sobre la privatización de EnTel y las relaciones laborales a partir del gobierno de Carlos Menem

La apertura financiera, la privatización de las empresas estatales, la ley de flexibilización laboral y la reforma del Estado fueron las pautas principales para un nuevo régimen de acumulación. Para la toma de medidas radicales de gran magnitud, se propagó una atmósfera política que justificaba y requería de cambios inmediatos. La privatización de la empresa estatal EnTel, fue una de las primeras medidas que se concretaron con el fin de dar señales claras del nuevo rumbo que tomaría el flamante gobierno (la asunción de Menem como presidente de la nación). Esta medida fue concretada a partir de ley de reforma del Estado. La adjudicación de la

licencia otorgada fue obtenida por las empresas Telecom de Francia y Telefónica de España (pasaron a ser los principales tenedores del paquete accionario). Junto con la apropiación de los activos de la empresa estatal, se produjeron grandes cambios introducidos por las nuevas empresas debido a su bagaje organizacional propio.

La privatización de EnTel se inscribe dentro de una serie de medidas que dan curso al desarrollo de nuevos actores económicos privados como protagonistas de la economía argentina. La reestructuración de EnTel por parte de la empresa Telefónica, transitó sobre los rieles de las nuevas formas de contratación del personal, la incorporación de nuevos elementos tecnológicos (la fibra óptica) en la prestación del servicio de telefonía y la implementación de técnicas organizacionales producto de los paradigmas vigentes sobre el management. Esta modernización de los servicios estatales contenía un corte relacional entre el Estado y la sociedad civil, y la acentuación en la regulación por parte del mercado de las relaciones económico-sociales.

Los cambios a nivel nacional antes mencionados, impactaron notoriamente sobre el mercado de trabajo. El centrar la atención sobre la empresa Telefónica, representa, tratar de hacer un recorte significativo del desarrollo de políticas laborales desde el primer gobierno de Menem (1989-1995) hasta el año 2002. Dentro del mercado laboral se presentaron diversos cambios a partir de la ley de flexibilización laboral, que impactaron en las formas de acción sindical presentes hasta el momento: la incorporación de contratos por tiempo determinado, la disminución de aportes jubilatorios y obras sociales, etc (véase Jorge Walter y Cecilia Senén González *"Empresas y sindicatos en la Telefonía argentina privatizada"* en: Walter, Jorge y Senén González, Cecilia compiladores, La privatización de las telecomunicaciones en América Latina. Ed, Eudeba. Buenos Aires. 1998). Los sindicatos perdieron su incidencia en los derechos individuales de trabajo, y sólo mantuvieron los colectivos (los convenios colectivos vigentes hasta el momento). Conjuntamente con los cambios acontecidos en la representación sindical, las formas de organización del trabajo y la incorporación de nuevas tecnologías modificaron las funciones de la fuerza de trabajo. Para la obtención de un nuevo empleo o para mantenerse en el mismo, se han desarrollado nuevas competencias propugnadas por el mismo modelo de modernización que las empresas privadas llevan incorporado. Estos aspectos dan forma a un nuevo mercado laboral que serán el marco para esta investigación.

1.3 Aspectos metodológicos

Para describir el tipo de políticas de management que se llevan a cabo en la empresa Telefónica, y la jornada laboral que funciona como marco en cual éstas se desenvuelven, he

realizado una serie de entrevistas semiestructuras a los empleados de la Unidad de Negocios de Empresa (UNE), de la empresa Telefónica. Dichas entrevistas se realizaron durante el año 2002 y en la UNE que se encuentra funcionando en la ciudad de Mar del Plata. El grupo está compuesto por ocho empleados: siete hombres y una mujer. Las edades de los trabajadores oscilan entre 24 y 45 años; y el total de entrevistas que se realizaron fueron a: siete miembros del grupo y al supervisor del mismo.

A partir del estudio caso, se construyó utilizando los testimonios de los trabajadores, los dos contextos antes descriptos; y se trató de indagar en cómo se realiza la labor de los empleados de la UNE, y que identidad laboral se produce, a partir de las reacciones y respuestas en los períodos de crisis.

Otra fuente de información que se utilizará, es el curso de capacitación del que han participado los trabajadores de UNE. En el se desarrolla el perfil y la capacidad requerida por la empresa para desempeñar el rol de ejecutivo de cuenta dentro de la UNE.

2. Las políticas de management para la constitución de la labor

2.1. La jornada de trabajo

A partir de la creación de la UNE en 1997 (llamada en un primer momento: sección pymes) se comenzaron a formar las primeras carteras de clientes. En ese momento, las herramientas que se poseían eran escasas (por ejemplo, faltaban computadoras) y el lugar físico de trabajo, la oficina, era demasiado pequeño y no acompañaba en el desarrollo de la labor. Tampoco había un conocimiento acabado de los productos que se le podían ofrecer al cliente. Entonces, las ventas se realizaban explorando por primera vez el campo de acción, sin conocimientos previos:

“... salíamos a vender a la bartola, porque hasta que conocías al cliente... y no por medio de la información que tenías, que te brindaba la compañía, detectabas la necesidad a través del contacto con el cliente, no era que analizabas la situación del cliente y decías: “te hace falta esto”...”²

La incorporación de nuevos clientes y el ejercicio de ventas, fue organizando y estipulando la jornada laboral de forma más precisa. En 1999, se terminó de consolidar la Unidad de Negocios de Empresas que tenía su sede en la ciudad de Mar del Plata:

² Entrevista a un empleado con dos años de antigüedad, en adelante E 4.

Luego de la organización definitiva de la UNE, se fue creando el grupo de trabajo que iba a ser el encargado de manejar las distintas carteras de clientes, a medida que las carteras aparecían y crecían. Las primeras, estaban descuidadas y compartían servicios de larga distancia con otras compañías. No existía todavía, una comunicación fluida entre los clientes y los ejecutivos de cuenta. En muchos casos, ni siquiera se conocían personalmente. Prácticamente, la relación funcionaba a pedido: el cliente era el que demandaba servicios y productos, y el ejecutivo respondía. También se comenzó a prescribir y después, definitivamente, se comenzaron a comercializar los productos.

“ Yo lo primero que salí hacer- cero, neófitos en el tema de los servicios que brinda Telefónica-a medida que uno iba estudiando o interiorizándose oyendo o por medio de los compañeros, estudiando las cosas que vendemos... Lo primero que salís hacer, en su momento, fue la prescripción. A medida que te vas envalentonando empezás a ofrecer productos.”³

Para la organización del trabajo de cada ejecutivo se creó una jornada laboral flexible, que iba a ser el marco donde se iba a desenvolver el trabajo del ejecutivo de cuenta. Este tipo de jornada representa un viraje importante, con respecto a una jornada, por ejemplo, rutinaria y rígida.

Dentro del nuevo bagaje organizacional incorporado por la empresa Telefónica, se ha desarrollado la estipulación de un horario de trabajo flexible. Es para el caso de UNE, donde este tipo de horario se expresa en su laxitud a lo largo de la jornada diaria; comprendiendo y mezclando las actividades privadas del empleado con el trabajo. Tentativamente, el horario se desarrolla desde las nueve de la mañana hasta la seis de la tarde. Pero el horario no es fijo, no hay una hora determinada para almorzar o para realizar alguna otra actividad. No existe ninguna persona que controle los horarios, y es mas, esto representaría una tarea muy dificultosa porque el ejecutivo tiene que estar alternando su tiempo entre la oficina y la calle, es decir, realizando visitas a los clientes o para realizar alguna actividad personal.

Es el mismo empleado el que administra su tiempo, en donde se produce la fusión del entorno: el exterior construido por el mundo privado del propio trabajador, con el mundo del trabajo, el de las responsabilidades laborales.

Este horario de trabajo, permite administrar el tiempo combinando las tareas demandadas por la empresa, con actividades-entendidas desde la perspectiva empresarial, que busca la productividad y el beneficio-que se vinculan con tiempos muertos. El no tener estipulado una hora para almorzar, descansar o, incluso, el poder realizar cualquier otra actividad sin relación alguna

³ Entrevista a un empleado con tres años de antigüedad, en adelante E 5.

con el trabajo de ejecutivo, hace recaer sobre el trabajador la responsabilidad de organizar su trabajo.

Ahora bien, para describir como es una jornada típica de trabajo, es pertinente definir cuales son las tareas específicas de los ejecutivos de cuenta. En primer lugar, se asigna una cartera de clientes -aproximadamente 150 clientes- con el fin de vender servicios de Telefónica y también presuscribir, es decir, que opten por Telefónica. Siguiendo los objetivos cuantitativos a cumplir, se deben realizar un determinado número de ventas, por ejemplo, durante un año; donde el objetivo de ventas es por ganancias netas, altas y bajas. También, se debe fidelizar al cliente, llevar adelante las listas de morosidad del mismo y mantenerlo al día con las novedades que tiene Telefónica. Todas éstas tareas se realizan a partir de los mensajes que llegan a la casilla de mail - on line- de cada ejecutivo, que se revisan varias veces al día. En los mensajes se expresan tanto los clientes como los supervisores o jefes. También, por éste medio, se van sacando reportes de venta, reportes de prescripción, es decir, la cantidad de líneas perdidas en comparación con otras empresas competidoras de telefonía. Una vez por semana o una vez cada diez días se va sacando un reporte de líneas perdidas por ejecutivo de cuenta:

“Cada uno sabe la cantidad de líneas que va perdiendo. Tenemos un software que nos permite casi online, sacar reportes de ventas o líneas perdidas.”⁴

En este caso, el medio informático sirve como un mecanismo de control y de organización del trabajo, que presta los indicadores que funcionan como referencia para la organización del tiempo del trabajador. Jefe, Supervisor o cliente, van apareciendo discontinuadamente y de forma impersonal en el medio informático de comunicación de la empresa, para que luego el empleado realice su labor.

Un día de trabajo típico se divide en tareas administrativas y en visitas al cliente. Se visita a cuatro o cinco clientes, y después esos mismos clientes demandan tareas administrativas: cargas de reclamos de descuento, carga de reclamos, cargas de nuevos servicios, trámites administrativos en sí, etc.

Vemos, entonces, como a partir de una jornada laboral flexible, se delega por parte de la empresa, siguiendo los paradigmas del trabajador flexible, el autogobierno del propio trabajo y la libertad para que el mismo empleado lo organice. Así como la empresa también se adapta a un entorno en constante transformación, el empleado también debe lidiar con su entorno (la clientela

⁴ Entrevista a un empleado con 3 años de antigüedad, en adelante, E 1.

que se encuentra tanto en el lugar físico de trabajo como en su exterior) y adaptarse a sus exigencias, siendo día tras día, una jornada diferente, cambiante y no rutinaria.

Queda conformada así, la jornada en la cual se va a desenvolver el trabajador de UNE en una empresa como Telefónica; en la cual se incorporan los horarios flexibles, en consonancia con los parámetros que estipula la aplicación de la flexibilidad laboral en el trabajador.

2.2 La incorporación de las competencias y la capacitación empresarial

Ante la posibilidad que tiene el empleado de participar, de tomar decisiones y de desenvolverse de forma relativamente independiente, se han moldeado para el desempeño laboral, competencias que pretenden mejorar la calidad del servicio.

Para dichas competencias, la empresa ha elaborado para los grupos de la UNE un curso de capacitación en el cual se diseñó el rol que tienen que cumplir los vendedores. Estratégicamente, las ventas se deben realizar en el sentido de fidelizar al cliente, es decir, que siga optando por los servicios que presta la empresa Telefónica.

Este tipo de capacitaciones que desarrolla la empresa, se da en conformidad con la puesta en escena de la noción de competencia en detrimento de las calificaciones. La calificación de los trabajadores se obtenía en el puesto de trabajo. Los “viejos” convenios colectivos establecían categorías y jerarquías internas dedicadas a premiar la “antigüedad” en el puesto ya que la misma garantizaba de alguna manera el aprendizaje⁵. El testimonio de los mismos empleados de la UNE demuestra como se modificaron los requerimientos para progresar y realizar la labor diaria en comparación con ENTEL. Ellos mismos cuentan como se tenía asumido, que para progresar en la empresa había que estar una gran cantidad de años, sin que importara la capacidad personal del empleado:

“ Podías ser un inútil pero si estabas diez o veinte años, ibas a poder tener una categoría superior que el que estaba hace cinco. En ninguna oficina podías ir mas rápido de la capacidad que tenía el jefe. Era el que frenaba toda la oficina.”⁶

Con la incorporación de las competencias se busca que los empleados, aprehendan saberes de tipo “comportamental”. El trabajo en equipo, la integración de tareas de producción con

⁵ Novick, Marta. Miravalles, Martina. Senén González, Cecilia. Op, cit. Pág. 238.

⁶ Entrevista a un empleado con 22 años de antigüedad, en adelante E 8.

actividades de mantenimiento y calidad, la disminución de niveles jerárquicos, requieren de los trabajadores capacidades que no se centran en las tareas propias del puesto de trabajo⁷.

También cabe hacer una aclaración conceptual de la diferencia nítida, entre calificación y competencia. Siendo ésta última, una forma de enunciar y significar, que tiende a dejar en la oscuridad el origen y la trayectoria laboral del trabajador; creando una especie de “tabula rasa”, que homologa a los trabajadores, a la hora de ir adquiriendo las competencias necesarias para su trabajo. Mientras que la calificación, se remite mas a una clasificación que expresa una jerarquía que obedece a los salarios. La clasificación profesional obtenida, también deja entrever una jerarquía social de las funciones, jerarquía que adquiere sentido en relación con aquella mas vasta de los empleos, de las profesiones y de las posiciones socioeconómicas. La noción de competencias, surgida recientemente, remite menos inmediatamente a una jerarquía social. Borronea un poco los encuadres de percepción establecidos por el principio de calificación. Pero inversamente se presenta como mas universal, a diferencia de la calificación que se aplicaba a los adultos asalariados de la industria, y luego a los de los servicios⁸.

El empleado de UNE debe seguir su labor de acuerdo a la misión y los objetivos planteados por la empresa: ser el líder en el mercado argentino de telefonía fija y ser la empresa de servicios que mejor atiende a sus clientes, maximizando el retorno a los accionistas; pertenencia, compromiso, creatividad e iniciativa, integridad, mentalidad ganadora y foco en el cliente. Las líneas que baja el mismo empleado se deben adecuar a su labor. Pero teniendo él, la independencia de tomar las decisiones sin la presión que podrían ejercer la estructura jerárquica de la empresa. No es el supervisor el que controla su labor, sino el mismo empleado a partir de los objetivos de la empresa y su clara orientación hacia el cliente.

Es a partir del cliente, y del servicio que le ofrece el trabajador, el modo en el cual se evalúa el desempeño del empleado. La particularidad de este trabajo sin un control jerárquico directo y una independencia en la toma de decisiones por parte del trabajador, es que el cliente, que forma parte del entorno de la empresa, es el que a partir de sus necesidades y manifestaciones brinda indicadores con los cuales el supervisor sabe la calidad de trabajo que esta realizando un empleado. Es el propio empleado el que pone en funcionamiento las competencias adquiridas durante la capacitación para la prestación del servicio al cliente, sabiendo que las expresiones del cliente son el testimonio de su propio desempeño como proveedor del servicio.

⁷ Ibidem.

⁸ Tanguy, Lucie. De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias, en: “El trabajo del futuro. El futuro del trabajo.” De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, Julio César compiladores. CLACSO. Buenos Aires. 2001. Pág. 121

La orientación hacia el cliente y la estrategia de venta da lugar a una competencia específica:

“...los productos y servicios no se venden por sí mismos sino a través de las impresiones que el cliente recibe del ejecutivo. Por eso, el primer objetivo de un ejecutivo de cuentas debe ser el generar confianza al potencial cliente, es decir, que el ejecutivo de cuentas es una persona honesta, y que busca el interés mutuo satisfaciendo al cliente, y no únicamente el logro de un contacto a cualquier precio”⁹

Este tipo de facultad que tiene que tener el trabajador es descripta atendiendo a una competencia en particular, que es, la competencia social. La capacidad que tiene el trabajador de generar un diálogo de mutua confianza con el cliente es indispensable para la venta de los servicios a las empresas. Philippe Zarifian entiende esta competencia social, a partir de tres campos, en los cuales se desarrollan estas capacidades. Dos de ellos son: la *autonomía* y la *toma de responsabilidad*. Ambos se construyen conjuntamente con los cambios internos de los modos de funcionamiento de las organizaciones. El cambio y el devenir, dan la forma dinámica para que el trabajador se vuelva autónomo y responsable. El tercer campo es la *comunicación*, donde se adquiere la capacidad de insertarse en relaciones de comunicación. Es necesario una reciprocidad para que la comunicación interhumana se desarrolle, por eso, esto no es el mero aprender a comunicar, a transferir mensajes e información; sino que implica, intercomprensión, comprender al otro y compartir con él referentes, móviles y objetivos parcialmente comunes¹⁰.

La cualidad más compleja de la competencia social es, entonces, la de poder ejercer la facultad de comunicarse. De la misma relación, de la misma comunicación con el cliente, el ejecutivo de cuenta crea una continuidad en cuanto al ejercicio de venta, mas específicamente, el de venta consultiva:

“Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios, incluyendo a todos los que participan en la Relación Empresa-Cliente (Ejecutivo de Cuentas, Servicio Técnico, Administrativo, etc) especialmente aquellos que se encargan del mantenimiento y explotación de la relación”¹¹

Por tanto, el entablar comunicaciones duraderas le permite al empleado tener el *know how* para poder entrar en la dinámica de las estrategias de venta de la compañía. Pero el ejecutivo de

⁹ Curso de capacitación para ejecutivos de cuenta de Telefónica. Modulo 1:El estilo de ventas en Telefónica.

¹⁰ Zarifian, Philippe. Op,cit. Pág, 45.

¹¹ Curso de capacitación para ejecutivos de cuenta de Telefónica. Modulo 3: La planificación comercial como base del éxito de una venta cualificada.

cuenta, tiene que adecuarse a las exigencias del cliente que se modifican y se presentan de forma aleatoria, tratando de mantener sólida su relación con él. Esta exigencia se demuestra en los objetivos cualitativos a cumplir. Estos se miden a través de la percepción del cliente. Se hace un control y un seguimiento de la tarea del ejecutivo de cuentas, para ver si el cliente está conforme con la atención del ejecutivo. Donde el área de marketing se comunica con el cliente, y a través de una encuesta miden la tarea de cada ejecutivo.

La jornada laboral, como ya se demostró en la sección anterior, se presenta de forma cambiante todos los días. Las competencias sociales hay que ponerlas en juego ante los reclamos de los clientes, canalizando la comunicación hacia la fidelización del cliente. Por consiguiente, el trabajador se ve sujeto y tiene que ser capaz de adaptarse, a los continuos cambios de su trabajo. Para el ejercicio de ventas, el empleado debe ser capaz de adecuarse a distintos contextos, y de orientar la estrategia de venta acorde a como se presenta cada situación. La competencia además de funcionar como una herramienta, también implica una predisposición para modificar el trabajo sobre la marcha; siendo inherente el constante cambio y el progreso, a la concepción del comercio y la oferta de servicios.

2.3 La socialización promovida por Telefónica y la identidad laboral

La empresa Telefónica mantiene una línea de organización de acuerdo a los parámetros modernos de una empresa de servicios. La incorporación del management organizacional promueve el desarrollo de las competencias de los trabajadores, a partir de la independencia y la participación. El trabajador debe realizar su labor entablando relaciones sociales en beneficio de la empresa. Se modifican las facultades personales, para que se adecuen a la tarea encomendada (misión y objetivos dictados por la empresa). El trabajador es el reflejo de la imagen de la empresa, y ésta, se debe modificar y adaptar a las circunstancias al igual que el trabajador.

El desarrollo de las facultades y competencias que llevan a cabo los ejecutivos de cuenta, forma parte de un plan de actualización en la estrategia de ofrecer servicios. Ponerlas en funcionamiento significa: participar, comunicarse y dar opiniones. Todo esto siguiendo el interés de venta y el progreso de la empresa¹².

Por consiguiente, se requiere una organización del trabajo que tienda a fomentar la circulación de información y los diálogos productivos. Para ello se han conformado grupos de

¹² El interés es el criterio para crear grupos productivos para “transformar los colectivos de trabajadores, trabajando sobre su identidad para hacerla evolucionar hacia un estado más compatible con las necesidades de una empresa que

trabajo donde se comparten jornadas flexibles donde no hay una rutina que impida la fluidez de comunicación entre empleados. El trabajo en equipo consiste en el apoyo mutuo. Lo ideal es que cada ejecutivo de cuenta cuente sus experiencias al resto de las personas para poder compartir las tareas. El grupo estudiado, se reúne cada dos o tres semanas. Formalmente se reúnen los ejecutivos de cuenta junto con los trabajadores del área administrativa, y con la organización del gerente a nivel regional. Después, informalmente, se realizan encuentros en charlas de café, donde se cuentan las experiencias que cada ejecutivo tiene con los clientes, problemas o, consulta de reclamos o servicios.

Los ejecutivos de cuenta mantienen relaciones sociales en su propio grupo para poder solucionar los inconvenientes en el trabajo. Las vicisitudes que van surgiendo se comparten y se discuten en grupo o, se consultan directamente. El estilo de trabajo colectivo ayuda a mantener el funcionamiento interno de la empresa. Las facultades personales se orientan hacia la consecución de los objetivos de la empresa interiorizados por los mismos trabajadores:

“...la implementación casi permanente de grupos participativos de cualquier naturaleza se explica por la necesidad de recurrir constantemente a los conocimientos informales, a los savoir-faire de los ejecutantes para remediar los desequilibrios, desajustes, disfunciones que son moneda corriente. Los dispositivos participativos tienen también como misión instaurar un proceso permanente de rectificación de una organización no siempre eficaz ni operacional”¹³.

Cuando se le pregunto a uno de los entrevistados si existieron diferencias dentro del grupo, emergieron los alcances de la comunicación grupal:

“Alguna diferencia que puede haber surgido entre nosotros entre pares, los resolvimos charlando. Algún cliente que era de uno y otro le vendió: “no lo hagas mas”, que sé yo. No pasa de ahí. No creo que algún quilombo haya pasado a un dramón. Fue un grupo que no ha tenido grandes problemas, como cada uno tiene su cartera de clientes, como cada uno trabaja sobre su quintita... A menos que te quieras meter en la del otro no vas tener ningún inconveniente. Si bien es un trabajo en equipo no dependés de tu grupo para los resultados que obtenés sobre tu cartera”¹⁴

Aquí se ve como el trabajo y la comunicación grupal se limitan a cuestiones laborales. Pero siempre se mantiene la responsabilidad individual en el trabajo y la independencia en cuanto a la labor de cada trabajador. Por un lado, se le exige al trabajador que desarrolle sus competencias

procura su propia modernización” Linhart, Daniéle. La modernización de las empresas. Ed, Asociación de Trabajo y Sociedad. Buenos Aires. 1997 . Pág, 103.

¹³ Linhart, Daniéle. Op, cit. Pág, 74.

realizando su labor, siendo controlada, por ejemplo, por el reporte de líneas perdidas de los ejecutivos. La individualización de la tarea crea la necesidad de competencia (de acuerdo a la cantidad de ventas, se proporcionan bonificaciones), tanto entre los mismos trabajadores como con las otras empresas del mismo rubro. Por otro lado, se construyen los espacios y los canales para una socialización de los trabajadores, pero los temas a tratar, responden a las cuestiones laborales que hacen a los intereses de la empresa.

Este tipo de relaciones sociales se expresa muy distintamente del que se realizaba en ENTEL. En la entrevista al supervisor de los ejecutivos de cuenta, sale a la luz como las tareas asignadas en el ámbito de trabajo, daban cuenta de un vínculo laboral diferente al actual. Las tareas, fundamentalmente administrativas, hacían que el trabajador tuviera más contacto personal. Existía el tiempo y el lugar para el fomento de las amistades. Es más, de esta manera, el vínculo entablado trascendía el ámbito laboral y se trasladaba a otras actividades compartidas en la vida cotidiana. Pero, en la actualidad, eso se ha transformado de manera radical:

“Hoy tenés mucho menos tiempo. El tiempo lo utilizas permanentemente. Hoy el ochenta por ciento de tu tarea la estás haciendo por sistemas, no necesitas hablar con nadie. Es más, antes vos llegabas a laburar, y lo único que podías hacer que vos no laburaras era...nada, que te quedaras sin birome; porque si se cortaba la luz, había grupo electrógeno. Hoy no anda la PC y tenés que irte a tu casa. A mí no me anda la PC y no tengo un mail... hoy todo se comunica así, prácticamente no tenés que levantarte de tu escritorio, y eso hace que cada generación de ese vamos y venimos sea más difícil.”¹⁵

3. Las reacciones de los trabajadores ante la crisis

3.1. Parámetros iniciales

El perfil laboral diseñado por la empresa, y puesto en práctica por los mismos trabajadores crea una continuidad en las formas de trabajar. La conducta que se despliega en la jornada a través de horarios flexibles, mantiene vigentes los parámetros ideológicos diseñados por la empresa.

La orientación hacia el cliente, el grupo de trabajo y las competencias deben desarrollarse bajo una perspectiva de progreso de la organización. El servicio de ventas se estimula a partir de la competitividad tanto entre las empresas del mismo rubro como entre los mismos empleados de la compañía. Bajo este criterio de desarrollo se delimitan el tipo de relaciones sociales, en tanto repetición de las mismas conductas y predisposiciones, que se realizan día a día.

¹⁴ Entrevista a un empleado con 14 años de antigüedad, en adelante E 3.

¹⁵ Entrevista a un supervisor con diecinueve años de antigüedad, en adelante S 1.

Partiendo de la realización de la labor diaria, se podría decir que la conducta rutinaria¹⁶ reproduce los intereses de la empresa. Estos hacen pesar sobre el mismo trabajador, el emplear correctamente, o no, su tiempo. De ello depende la continuidad y la evolución en el trabajo.

La solidificación de este tipo de conductas depende de la incorporación de los nuevos hábitos laborales a la vida cotidiana. De esta forma se construye el tipo de subjetividad que se expresa a nivel laboral. Para clarificar esta idea voy a traer a colación la conceptualización que hace Anthony Giddens sobre el registro reflexivo de la acción, entendido como una continuidad de prácticas, que las define claramente como “las mismas” por un espacio y un tiempo. Registran por rutina aspectos sociales y físicos de los contextos en que se mueven¹⁷.

El registro reflexivo de la acción es lo que permite dar una seguridad en cuanto a los modos de actuar en un contexto determinado. Se define una identidad social entre los actores conformando un mundo cotidiano familiar, a partir de la práctica de conductas similares.

Como ya se mencionó anteriormente, la participación expresada en los colectivos de trabajo refleja con exclusividad, los problemas que tienen que ver con cuestiones laborales que hacen a la tarea diaria. Pero al ser individualizada la labor de los colectivos y los grupos de trabajo, no se recrean sobre sus propias bases. Es decir, que la propia empresa diseña la agenda de prioridades en el trabajo cotidiano y los trabajadores manipulan sus recursos en la realización de las tareas encomendadas. Pero, adelantándonos a las conclusiones, no llegan a plantear y a poner en juego sus propios reclamos, ni como colectivo, ni en forma individual, frente a la empresa como depositaria de intereses opuestos.

La empresa trata, entonces, de sumir a su propia imagen e interés a la comunidad laboral:

“La participación se convierte de este modo en una arma en la batalla por la identidad que han entablado, al parecer, numerosas empresas (...) “Batalla” en la que se trata de realizar un verdadero trabajo sobre la mentalidad de los asalariados de la empresa, para extirpar toda tendencia de cuestionamiento o a la confrontación, para arrancar de raíz las posiciones subversivas. Para lograr producir una cultura empresaria que sienta las bases hacia un acuerdo profundo entre todos sus miembros. Aquí esta directamente en juego la homogeneización de los puntos de vista, de la sensibilidad y la cultura de los trabajadores, en torno a la racionalidad, la estrategia y los intereses de la empresa tal como los define el equipo de dirección.”¹⁸

3.2. El nuevo rumbo seguido por Telefónica

¹⁶ Entendiendo esta rutina como repetición de hábitos cotidianos, y no como una rutina estrictamente diseñada por la empresa y ejecutada por los trabajadores.

¹⁷ Giddens, Anthony. La constitución de la sociedad. Ed, Amorrurtu. Buenos Aires. 1995. Pág, 40.

¹⁸ Linhart, Daniéle. Op, cit. Pág, 89.

A lo largo del año 2002 se presentó un escenario dificultoso e impredecible para la empresa Telefónica. La crisis del país sacudió la demanda de los servicios telefónicos. Las grandes ganancias obtenidas durante la etapa de la convertibilidad cambiaria, se vieron afectadas por los efectos de la devaluación. La retracción de la demanda interna asestó un fuerte golpe de timón en cuanto a las estrategias de dirección y ventas de Telefónica de Argentina. Para el caso de los ejecutivos de cuenta, las ventas a clientes en cartera y la incorporación de nuevos clientes fue exigua. Además, comenzaron a sucederse distintas suspensiones con el pretexto del mal momento que estaba pasando la empresa¹⁹.

Se comenzaron a hacer tareas de cobranzas que antes no se hacían, junto con una dedicación de tiempo mayor al trabajo de oficina. También empezaron a haber mas reclamos en detrimento de las ventas.

La nueva forma de trabajar, entonces, va a gravitar lejos de la orientación al cliente, la competencia o la participación:

“Cuando vos apuntás al cliente, orientación al cliente haces un montón de cosas relacionadas al cliente... todo ese proyecto marketinero y demás son para la expansión de la empresa. En este momento, se esta en una crisis casi terminal, la idea es sobrevivir. Entonces la empresa no se calienta tanto por el cliente, sino por cerrar la caja, que le den los números o que les den lo mal posible. Yo veo eso. Eso no me parece tan ilógico, quizás. En un momento como éste... Vos en un momento como este si sos una empresa no podés pretender crecer. Eso no me parece tan mal ¿no?”²⁰

De esta manera, se percibe por parte de los empleados una orientación organizacional totalmente distinta de la que realizaban antes del período de crisis. Se deben adaptar a los nuevos condicionamientos de la realidad cambiante. Se comienzan a dibujar las formas organizacionales que tratan de conservar lo obtenido.

En este período, se comenzó a centralizar la toma de decisiones por parte de la empresa., dejando al trabajador poco espacio para su intervención o participación:

“Antes estábamos muchísimo tiempo en la calle, hoy en día estás solucionando quilombos. Si antes los clientes te llamaban para pedirte dos o tres líneas, ahora te llaman para expresarte algún despelote: algún problema, algún servicio que le anda mal o una facturación que esta mal; entonces estas teniendo

¹⁹ Durante la realización de esta investigación, comenzaron a sucederse distintas suspensiones. La última información que se obtuvo acerca de la situación laboral de los empleados de la UNE, fue a fines del año 2002. Para ese momento ya se habían concretado dos despidos.

²⁰ E 3.

*que ver eso y teniendo que ver recuperación de morosidad porque hoy la empresa, es una empresa de cobro.*²¹

Se podría argumentar, a través de los testimonios que dan los trabajadores, que la empresa definió la estrategia con ciertos fundamentos de una organización propiamente burocrática.

La participación de los trabajadores se acotó a una tarea administrativa que dista mucho con el ejercicio de ventas. Como ya se mencionó, las ventas implican el ejercicio de unas competencias específicas con libertad para movilizarse dentro de un horario flexible. Pero justamente ahora, resulta superfluo tener un horario flexible porque ya no se realizan visitas a nuevos clientes o demasiadas ventas. Por lo tanto, la autonomía del trabajador para desenvolverse y tomar decisiones en cada momento de la jornada, se transforma en una tarea rutinaria sin aportes personales.

La cadena de expresión de los reclamos por parte de los trabajadores se corta en el momento en que se centraliza la toma de decisiones²². Esto va en detrimento del fomento de entender a la empresa como una totalidad, como una comunidad de intereses. De lo que se podría inferir, también, una brecha mas profunda entre los intereses de la dirección empresaria y los de los trabajadores.

De esta manera, se vislumbran dos rasgos característicos de una organización burocrática²³. El primero vendría a ser la falta de libertad, espontaneidad y autorealización. El segundo, sería la rigidez, los aspectos más rutinarios del trabajo que se mantienen igual.

Estos aspectos fueron los que justamente criticaban las teorías de organizacionales de las empresas modernas. Estos eran los rasgos que no se adecuaban a los cambios de la realidad y que no dejaban desarrollar las capacidades de los trabajadores. Debido a ello, se produjeron las transformaciones que hacían más flexibles a los trabajadores y a la empresa, en cuanto a los cambios de la realidad económica y social.

Pero las nuevas actividades requieren también, de un nuevo aprendizaje. Es aquí, donde los empleados tienen que realizar las nuevas tareas; y las competencias dejan de ser una capacidad para el progreso, y pasan a constituir una predisposición para poder continuar la labor, a partir del giro drástico del rumbo de la compañía:

²¹ E 5.

²² Se puede agregar también que durante el año 2002, se suspendieron los cursos de capacitación, como así también la encuesta de clima laboral. Esto hace desaparecer las expresiones discursivas de la empresa, en cuanto a la organización del trabajo y al perfil laboral requerido.

²³ Esta definición esta desarrollada en: Perrow, Charles. Sociología de las Organizaciones. Ed, MacGraw-Hill. Madrid. 1991.

“...si la calificación tal como se materializa en las grillas de clasificación, es en la práctica una propiedad irreversible y duradera, la competencia parece mas bien construirse como una propiedad inestable que siempre debe estar sometida a objetivación y evaluación dentro y fuera del ejercicio del trabajo. Es decir, que una gestión basada en las competencias contiene la idea de que un asalariado debe someterse a una validación permanente y probar constantemente su “adecuación al puesto”, su derecho a una promoción o a una movilidad profesional. Tal gestión pretende conciliar el tiempo largo de duraciones de actividades de los asalariados con el tiempo corto de las coyunturas del mercado, de los cambios tecnológicos, ya que todo acto de clasificación puede ser revisado.”²⁴

A partir de las competencias, entonces, y en base a las afirmaciones Tanguy, se podría decir, que esta nueva facultad que adquieren los trabajadores, da pie para que la compañía tenga la capacidad de modificar casi radicalmente la actividad laboral de sus empleados. Algo que sería muy difícil de realizar, en el caso que a los trabajadores se los comprendiera a partir de una calificación y, por tanto, de una clasificación que de cuenta de una jerarquía y una trayectoria, propias, de una clara distinción entre los trabajadores y entre los diferentes tipos de trabajo éstos que realizan. Claro está, y lo que se demuestra en el caso estudiado, que incluso las competencias pueden abandonarse por un trabajo rutinario y burocrático, que corresponde al pasado-ENTEL- supuestamente superado con la llegada de una empresa moderna como Telefónica.

3.3. El diagnóstico de los trabajadores

Llegados a este punto nos podríamos preguntar: ¿Qué sucede cuando los lineamientos de la empresa dan un giro radical? ¿Qué evaluación hacen de ellos los trabajadores?

Uno de los entrevistados explica la nueva dirección de la empresa de esta manera:

“... con respecto a Telefónica he notado pánico. He notado dentro de la organización empresaria, no es cierto, cómo reaccionar ante esta crisis. Me parece que no están reaccionando bien, que parece que están haciendo cosas mal, pero eso en un plano personal ya ¿no? Cómo que no se reacciona ante la crisis, o quizá, la falta de experiencia a una crisis como esta que sucedió hace diez años atrás, es como que se había olvidado se había pasado, todo el management de la empresa es nuevo, son flacos abajo de cuarenta años, como que no vivieron crisis como esta y, como que no entienden nada. Yo lo veo así realmente .Mi trabajo se ha deteriorado mucho, mi gusto por el trabajo. Yo mas, que nada soy un vendedor y esto es como que... administrar o ir a reformular algún contrato, renegociar. Todas esas cosas que mucho no te terminan de gustar, pero bueno lo tenés que hacer, no te queda otra, ¿no?”²⁵

²⁴ Taguy, Lucie. Op, cit. Pág, 122.

Vemos como los trabajadores ante la nueva situación que se le presenta a la empresa, hacen un diagnóstico explicando razones por las cuales su trabajo es confuso y muy distinto a lo que hacían anteriormente. Queda evidenciado, también, como existe una falta de conocimiento de las nuevas estrategias de la empresa. Existe, por tanto, como se mencionó anteriormente, una falta de comunicación entre la dirigencia y los trabajadores.

Esta comunicación se denota con mayor magnitud cuando se trata de cuestiones sobre la estabilidad en el trabajo. La posibilidad de reclamar sobre algunas cuestiones salariales o sobre la permanencia en el puesto de trabajo, se anula ante el cierre de en la comunicación:

“Y yo creo que la mayoría se abstiene, al menos que a nuestro jefe le tengamos mucha confianza, así medio en joda le podemos llegar a decir algo, pero nunca un verdadero reclamo a ver cuando nos aumentan el sueldo. Es una situación tan compleja... que uno tiene miedo de perder el laburo, y ve cómo esta todo afuera y como uno esta un poquito mejor de lo que esta todo afuera, y uno se calla. Yo creo que nadie puede llegar a reclamar una mejora salarial o algún otro tipo de reclamo. Al contrario, casi siempre te achican, te ajustan y te la tenés que comer.”²⁶

Ante las suspensiones que comenzaron a sucederse durante el año 2002, los trabajadores se vieron imposibilitados de obtener información sobre las razones o, de reclamar en todo caso, algún tipo de explicación. La mayoría de las noticias sobre suspensiones o servicios, se generan a través de los canales informales, es decir, un rumor o comentario. Este espacio se denomina “radio pasillo”. Un gran caudal de información circula por este “medio”:

“...las suspensiones que hubo hasta hace poco, nos enteramos primero por el radio pasillo y por alguna cosas que habían salido en los diarios. En la empresa nada, absolutamente nada hasta que blanquearon... a último momento dijeron puntualmente quienes estaban suspendidos. Pero desde que nos enteramos hasta que blanquearon que iba haber suspensiones pasaron veinte días. Desde que se empezó a comentar esto hasta que alguno de la empresa, dijo “bueno, va a pasar” ”²⁷

El “radio pasillo” se convierte, entonces, en el espacio donde pueden desplegarse las críticas a las políticas de la empresa y no sólo como un canal para solucionar problemas menores de la práctica laboral concreta.

Lo que se explica en estas manifestaciones es también, cómo los trabajadores ceden ante los despidos. El vínculo entre los trabajadores y los sindicatos se ha tornado muy débil, desde que

²⁵ E 3.

²⁶ Empleado con 4 años de antigüedad, en adelante E 2.

²⁷ E 2.

FOETRA perdió participación en las decisiones sobre selección e ingresos, y cuando bajo su influencia, la antigüedad garantizaba la promoción en el puesto²⁸. Por ello, los empleados de Telefónica han perdido el contacto con los sindicatos, porque éstos últimos han dejado de intervenir en las nuevas relaciones laborales, en las cuales se ordena el escenario laboral²⁹.

Los trabajadores se ven sumidos a los avatares en los cuales la empresa modifica sus estrategias. Pasan a ser una de las principales variables de ajuste en épocas de crisis. Siendo ésta la explicación, producto del diagnóstico que hacen los propios trabajadores del momento económico que esta viviendo la empresa. Pero sin mencionar las ganancias extraordinarias que obtuvo Telefónica³⁰ a lo largo de la década de 1990, ni presentando su derecho a reclamar explicaciones ante la incertidumbre provocada por la inestabilidad en el trabajo.

3.4. La identidad de los trabajadores puesta en funcionamiento

Ante el análisis que hacen los trabajadores, se puede decir que expresan una correlación entre la dirección empresaria y los cambios ocurridos a nivel país. Pero atribuyen a las condiciones externas a la empresa la fragilidad de su situación laboral. De esta forma, anulan su capacidad de oposición o resistencia ante los ajustes de la dirección empresaria.

Lo que habría que preguntarse, entonces, es: ¿qué tipo de conciencia se toma ante la ausencia de las pautas que definan el perfil laboral de una empresa moderna?

Daniéle Linhart afirma que la modernización de las empresas causa una fuerte modificación, no en el trabajo sino en el trabajador. La empresa se encamina mas bien hacia una pérdida de sustancia de todas las comunidades articuladas en torno a los valores, las identidades y referencias, a cierta distancia de la racionalidad y del orden dominante (ya se trate de colectivos tradicionales o instancias sindicales) y hasta podríamos decir simplemente, lejos de toda comunidad. El modelo buscado no funciona sobre el plano comunitario (en el marco de una adhesión afectiva, de una dependencia con respecto a un colectivo con el que se identificarían los trabajadores), sino –y aquí

²⁸ Ver Walter, Jorge y Senén González, Cecilia. Empresas y sindicatos en la telefonía argentina privatizada, en: Walter, Jorge y Senén González, Cecilia compiladores, La privatización de las telecomunicaciones en América Latina. Ed, Eudeba. Buenos Aires. 1998.

²⁹ Ver, Montes Cató, Juan y Wilkis, Ariel. Las relaciones laborales en un escenario cambiante: los trabajadores automotrices y de telecomunicaciones frente a la flexibilidad laboral y la cuestión de la representación sindical. 5^o Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. ASET. 2001.

³⁰ Ver: Abeles, Martín, “La privatización de EnTel: regulación estatal y ganancias extraordinarias durante la etapa monopólica” en, Abeles, Martín; Forcinito, Karina; Schorr, Martín. El oligopolio Telefónico argentino frente a la liberalización del mercado. Ed, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones. Buenos Aires. 2001.

estriba la paradoja- sobre un plano puramente contractual, en el surco abierto por la relación cliente-proveedor que se difunde cada vez mas en las empresas³¹.

Esta es la conclusión a la que llega Linhart sobre la aplicación de las medidas modernizantes. Pero en el caso argentino, la suerte de éstos colectivos de trabajo toma un rumbo particular en el contexto de la realización de esta investigación. En este período recesivo donde se produce una modificación sustancial en el trabajo, y se suceden ajustes y despidos, los grupos de trabajo y el perfil laboral tienen otras consecuencias. Lo interesante, en tal caso, es plantear como funcionan estos colectivos de trabajo preformados por la empresa, que tienen una gran fragilidad desde su creación, en los momentos de crisis.

Sabiendo que el sentimiento comunitario propugnado por la empresa se canaliza en un interés laboral, se podría decir que en los momentos de crisis, el management de la empresa, queda al desnudo. Ya no se fomenta la idea de pertenencia a la comunidad empresaria y son los trabajadores los que deben tomar conciencia del deterioro de su trabajo y de las posibilidades de resistencia. Es en este momento, donde se pone en juego la identidad que se ha recreado durante los años de trabajo flexible.

Al producirse una comunidad laboral de débil cohesión y, se plantean bases muy endeblas para la generación de una resistencia. Esto nos llevaría a preguntarnos: ¿Qué mecanismos hacen que los trabajadores no se revelen ante la inseguridad en el trabajo?

Por los testimonios expuestos se podría decir que los trabajadores siguen actuando funcionalmente a los intereses de la empresa. Los costos laborales se justifican por la situación socioeconómica del país. Este razonamiento, lleva a preguntarse por la falta de dirección y coherencia de la empresa, no por cómo la compañía produce ganancias y ajusta en los momentos de crisis.

Salta a la vista el desgarramiento individual. El trabajador no puede seguir con su labor propia del período de crecimiento de la empresa, y trata de explicar la conducta errática en el trabajo, a partir de una falta de adaptabilidad de la empresa a la situación. Queda demostrado, de esta forma, el privatismo de los reclamos de los trabajadores. No se construye una identidad entre los trabajadores como grupo autónomo. La posibilidad de un reclamo es obturada ante el temor al despido, como se manifestó en el tipo de comunicación que se tiene con el supervisor. Por tanto, el trabajador al actuar individualizadamente, pierde la fortaleza que podría tener un reclamo en conjunto.

³¹ Linhart, Daniéle. Op, cit. Pág, 133.

Se puede agregar que, a partir de las nuevas tareas encomendadas en los momentos donde han caído estrepitosamente las ventas de los servicios, los empleados se avocan a una tarea de estilo burocrático-como se explico anteriormente-, que se desenvuelve casi totalmente sin la necesidad del contacto personal con los compañeros para la resolución de tareas; quedando cancelada la posibilidad de realizar el trabajo en equipo. Entonces, no sólo se realiza una tarea burocrática en contradicción con el estilo de trabajo de una empresa moderna, sino que también, éstas tareas abonan la formación de una conciencia individualizada en base al trabajo de todos los días.

El repliegue individual lleva a plantear un futuro laboral plagado de inestabilidad, ya que la empresa no programa una perspectiva de continuidad en el trabajo.

4. Reflexiones finales

Los cambios en las estrategias de la empresa Telefónica, durante el año 2002, dan la pauta del tipo de sujeto laboral que se constiutyó a partir de la década de 1990. El despliegue y la repetición de las prácticas laborales, constituyeron a un sujeto individualizado.

En los momentos de progreso de la compañía, el trabajo se desenvolvió a partir de los objetivos que planteaba la dirigencia. Así se fue formando en la labor diaria, las bases para la constitución de un grupo de trabajo con una cohesión débil. Mientras que en los momentos de crisis, a la hora de reclamar (por las suspensiones o los cambios en los contenidos del trabajo), los trabajadores pusieron en funcionamiento una respuesta individual y privatista. Esta respuesta no encontró canales de expresión a nivel colectivo, y las estrategias de ajuste por parte de la compañía se justificaron en el discurso de los trabajadores, a través del momento socioeconómico negativo que vive el país.

Ahora bien, si de ésta forma se define la identidad laboral durante los momentos de crisis, se podría trazar dos caminos posibles a seguir en cuanto a las acciones futuras de los trabajadores.

Por un lado, los empleados de UNE en su discurso justifican los ajustes de la empresa a través de la crisis. El funcionamiento de la empresa se debe a éste contexto, y no se critica su accionar. Parecería ser, que a través de la crisis se naturaliza la condición laboral inestable. Por ello, en su acción, los trabajadores anulan su posibilidad de reclamo.

Siguiendo a Giddens, podría incorporar el concepto de las consecuencias no buscadas de la acción. Siendo que unas consecuencias no buscadas de las actividades en cuestión brotan de aquello

que los agentes hicieron con intención³². Al no reclamar y al no ser actores con sus propios intereses en contraposición a los de la empresa, los trabajadores perpetuarían su condición de inestabilidad en el mercado laboral. La experiencia vivida sentaría las bases para la reproducción ideológica de los intereses de la empresa, en cuanto a la formación de una fuerza de trabajo susceptible de ser flexibilizada (en el caso de los despidos, se sigue de éstas apreciaciones, la aceptación de la inestabilidad laboral, como una situación natural e independiente de la influencia del trabajador).

Por otro lado, la empresa durante el período de crisis, deja de difundir todo su arsenal discursivo sobre el management y la estrategia de ventas. El perfil laboral se desdibuja junto con la idea de comunidad propugnada. Desde esta perspectiva, se puede visualizar un camino diferente, pero para ello, cabe hacer una sucinta interiorización en las formas más subrepticias del entramado de una organización.

Para conseguir la estabilidad organizacional de una empresa James March y Herbert Simon, han ideado un modelo por el cual los integrantes de una organización, toman ciertas decisiones dentro de un marco de opciones preconfigurado por la dirección empresarial. Se crea un “mundo propio” en el cual se difunde un vocabulario vernáculo, que circula dentro de canales de comunicación, con ciertos parámetros estipulados que ponen el acento en determinados aspectos de la realidad en detrimento de otros:

“Requiere una conducta de satisfacción; procesos secuenciales y limitados de búsqueda que sean sólo ligeramente innovadores; especialización de actividades y roles de forma que la atención se dirija a un “conjunto de valores concreto y restringido”; “directrices de la atención que canalicen la conducta”; reglas, programas y repertorios de acción que limiten la atención en situaciones repetitivas y que impidan un proceso repetitivo y agónico de toma óptica de decisiones; una gama restringida de estímulos y situaciones que concentren la percepción; formación y adoctrinamiento que le permitan al individuo “tomar decisiones, por sí mismo, tal como la organización quisiera que él decida; agrupamiento de las metas y tareas en programas que sean casi independientes entre sí, para que se reduzcan las interdependencias. La mayor parte de la actividad organizacional toma la mayoría de estas condiciones como dadas; “ sólo son adaptativos unos pocos elementos del sistema en cualquier momento dado”³³.

Ahora bien, estos son los aspectos que hacen que una organización funcione con normalidad, en el sentido de inducir a los trabajadores a que desplieguen sus capacidades en el ámbito de trabajo, bajo los intereses que son propios de la organización. Pero cuando no se cumplen

³² Giddens, Anthony. Op.cit. Pág. 319.

³³ Herbert A. Simon. Administrative Behavior. Ed. Macmillan. Nueva York. 1957, en: Perrow, Charles. Sociología de las Organizaciones. Ed. MacGraw-Hill. Madrid. 1991. Pág. 150.

los objetivos por los cuales se diseñó el modelo, se tienen que introducir innovaciones. Estas deben tener la facultad de reestablecer una rutina en el trabajo para volver a tener cierta estabilidad.

En el caso de Telefónica, en el contexto de realización del estudio, la empresa rediseña la labor diaria de los trabajadores para adaptarse a los cambios de la realidad que ella misma construye. Desaparece todo el management que fomenta la incorporación de competencias y se terminan los beneficios del horario flexible. Pero no sólo eso, sino que también, al dejar de ser utilizada la comunicación propiamente empresarial, se deja un espacio abierto para que los empleados den cuenta de la situación, fuera de los parámetros previamente construidos. De esta forma, se produce lo que Herbert Simon llama una absorción de incertidumbre³⁴ en disminución. Donde se produce un consenso débil dentro de la organización, capaz de minar la consecución de los intereses empresarios. Al cerrar sus propios canales de comunicación, la empresa deja abierta la posibilidad a los trabajadores de ver las cosas con sus propios “ojos”, de definir la realidad a partir de su propio vocabulario, expresando sus intereses y socavando el consenso con la dirección empresaria.

Estas posibles salidas se condensan en la postura que deben tomar los trabajadores. Depende de ellos el reaccionar en su defensa cuando peligra su trabajo. Es en éstos momentos donde se pone en acción el nuevo sujeto laboral, que ya no tiene la protección de un sindicato, ni la historia laboral constitutiva de experiencias (de crisis, luchas, resistencias, etc) que den cohesión a un colectivo de trabajo.

5. Bibliografía

De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, Julio César compiladores. El trabajo del futuro. El futuro del trabajo. CLACSO. Buenos Aires. 2001. Pág. 121

Giddens, Anthony. La constitución de la sociedad. Ed, Amorrurtu. Buenos Aires. 1995.

Linhart, Danièle. La modernización de las empresas. Ed, Asociación de Trabajo y Sociedad. Buenos Aires. 1997.

Montes Cató, Juan y Wilkis, Ariel. Las relaciones laborales en un escenario cambiante: los trabajadores automotrices y de telecomunicaciones frente a la flexibilidad laboral y la cuestión de la representación sindical. 5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. ASET. 2001

³⁴ Este concepto se refiere a la falta de control o no, de las premisas (basadas en el modelo antes descrito) que hacen que los trabajadores tomen ciertas decisiones dentro de un espectro que diseña la propia organización.

Novick, Marta; Gallart, María Antonia Comp. Competitividad, redesproductivas y competencias laborales; ¿homogeneidad o segmentación? OIT/Cinterfor. Montevideo. 1997.

Perrow, Charles. Sociología de las Organizaciones. Ed, MacGraw-Hill. Madrid. 1991.

Walter, Jorge y Senén González, Cecilia compiladores, La privatización de las telecomunicaciones en América Latina. Ed, Eudeba. Buenos Aires. 1998.

Zarifian, Philippe. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Cinterfor. Montevideo. 1999.

Otras fuentes consultadas:

Curso de capacitación para ejecutivos de cuenta de Telefónica. Modulo 1:El estilo de ventas en Telefónica; Módulo 2: La venta consultiva como herramienta para la fidelización de los clientes de Telefónica; Modulo 3: La planificación comercial como base del éxito de una venta cualificada.