

Comisión 1.

**Título: Convenios colectivos de trabajo como estrategia de globalización del management de los recursos humanos**

Victoria Haidar.\*

## **I.- Introducción**

Una de las formas como se manifiesta el proceso de globalización en relación a la organización del trabajo asalariado, consiste en la internacionalización de los programas de *management* de los recursos humanos. En el caso argentino, la introducción de conocimientos, sistemas informáticos y tecnologías de *management* que hacen parte de las agendas globales de esas empresas, resultó favorecido por la extensa desregulación de las relaciones laborales implementada en el país durante la década del noventa. La remoción de las “restricciones” y “rigideces” que según el discurso neoliberal afectaban el mercado del trabajo abrió el camino para la implementación de programas de *management* innovadores y eficientes, particularmente en el sector de los servicios públicos privatizados<sup>1</sup>.

La instalación de los programas de *management* diseñados y probados originalmente en los contextos culturales de los que son originarias las matrices de las empresas transnacionales y/o los capitales extranjeros, se efectiviza a través de estrategias heterogéneas: la contratación de servicios de consultoría y/o de expertos para ocupar los cargos de gerentes de recursos humanos en las empresas, la implementación de sistemas informáticos específicos, la incorporación de prácticas y directrices de los programas de *management* en los reglamentos internos de las empresas y en los convenios colectivos de trabajo, entre otras.

Esta contribución es parte de una investigación en proceso de desarrollo, destinada a mostrar la presencia, en los convenios colectivos de trabajo, suscriptos entre empresas transnacionales y/o de capital extranjero, y sindicatos locales, de discursos y prácticas pertenecientes a diversos modelos del *management* de los recursos humanos, todos los cuales, sin embargo, traducen y se articulan con la racionalidad política neoliberal, según la formulación del enfoque económico neoclásico (escuela de Chicago). La investigación en curso apunta a: **1) Identificar los conceptos y objetos discursivos<sup>2</sup> propios de los diversos modelos del *management* de los recursos humanos, al interior de los convenios colectivos de trabajo vigentes en la Argentina al mes de junio de 2006. A través de la operación anterior, pretendemos contribuir a la caracterización de las prácticas que normalizan las relaciones de trabajo al interior de los establecimientos productivos de titularidad de empresas transnacionales y/o de capital extranjero. Pero, también, producir un**

---

\* Docente e Investigadora de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina; Becaria Doctoral Conicet.

<sup>1</sup> Para el contexto de Reino Unido, algunos autores sostienen que la “managerialización” del sector público, inscripta en las técnicas de la *accountability*, se implementó a los efectos de conducir a los servicios públicos a la “realidad del mercado”, traduciendo el problema de la “prestación de los servicios públicos” en cuestiones de calculabilidad y eficiencia (Fournier y Grey, 2000:10).

<sup>2</sup> Sobre “concepto discursivo” y “objeto discursivo” vid. Phillips y Hardy (1997).

avance en la visibilización de las estrategias en función de las cuáles dichas prácticas (de carácter global) se incorporaron al mercado de trabajo nacional durante la década del '90. La visibilización de trazos del discurso del *management* en los textos de los convenios es indicativa de la existencia de una serie de relaciones de alianza y/o de cooperación entre las empresas transnacionales y los sindicatos locales, de la cual resultó la “localización” de prácticas globales de gestión de los trabajadores. 2) Establecer relaciones de filiación/traducción entre esos conceptos y objetos discursivos y la problematización neoliberal del sujeto trabajador. Esta segunda instancia hace parte de una estrategia de visibilización de las tecnologías que gobiernan a los trabajadores asalariados al interior de las organizaciones capitalistas de carácter transnacional o bien de capitales extranjeros, que pretende funcionar como una crítica.

Los resultados que presentamos en esta instancia, constituyen sólo un avance de una investigación que se está desarrollando y en la que se articulan los siguientes enfoques: En primer lugar, la perspectiva de los estudios de la gubernamentalidad (Burchell, Gordon, Miller, 1991; Barry, Osborne y Rose, 1996; Dean,1999; Rose,1999)., que, conjuntamente con otras líneas teóricas, produjeron una literatura crítica respecto del *management*. Este enfoque concibe al *management* como una tecnología de gobierno de los sujetos que se articula, mediante relaciones de traducción, con la racionalidad neoliberal. En segundo lugar, cierta literatura de la teoría de la globalización (Sklair,2003; Santos,1998;Twining,2003) y las elaboraciones de la sociología de las organizaciones referidas a la globalización de las prácticas de *management*. Estas perspectivas sirvieron como *background* para la identificación de las estrategias desarrolladas por las empresas transnacionales, en alianza con los sindicatos, por medio de las cuales se logró instalar las prácticas del *management* de los recursos humanos en el mercado laboral argentino. En tercer lugar, ciertas herramientas del análisis crítico del discurso (Van Dijk,2000; Van Dijk y Wodak,2001; Fairclough,1995; Phillips y Hardy, 1997), elegidas<sup>3</sup> para desarrollar una investigación cualitativa sobre un corpus de 49 convenios de trabajo de la totalidad de los que se encontraban vigentes al mes de junio de 2006<sup>4</sup>.

## **II.- El management como tecnología de gobierno de los trabajadores**

La literatura producida en torno a la cuestión del *management* es heterogénea. Es posible distinguir al menos dos grandes enfoques según las diversas formas en que aquella cuestión es problematizada:

a) Un conjunto de estudios que pretenden recortar un dominio del *management* como disciplina científica autónoma: Se trata de la maquinaria intelectual producida por expertos en *management*, psicólogos, administradores de empresas, etcétera, que “prescribe”<sup>5</sup> las tecnologías para la regulación de las prácticas laborales de los empleados: las diseña, las prueba, las evalúa y luego perfecciona o adapta, a los efectos de incrementar su *performance*. Desde el punto de vista epistemológico, este enfoque presupone una relación de

<sup>3</sup> La selección de la muestra obedeció a dos criterios: la representatividad de todos los sectores de actividad y el carácter de empresa “transnacional” o empresa de capital extranjero radicada en la Argentina de la parte patronal firmante.

<sup>4</sup> Aclaramos que la investigación está en curso de desarrollo. En esta ponencia sólo presentamos un avance de la misma

<sup>5</sup> Grant y Shields denominan a este sector de la literatura sobre management “prescriptivo” (2006:314).

causalidad entre la eficiencia del *management* y el mejoramiento de la *performance* de la empresa e integra las prácticas de gestión de los trabajadores en la estrategia general de la empresa. Estos estudios, pretendidamente “científicos”, son los que están avocados a la producción de fundamentos para la globalización de las prácticas de *management*. Por una parte, porque, a la manera positivista, sostienen el carácter “universal” de sus descubrimientos. Y, por la otra, porque están avocados a una perpetua tarea de identificación de las “mejores prácticas” de *management*. Las “mejores prácticas” son las “más eficaces” entre las eficaces y, por tanto, aquellas que deben ser replicadas como garantía del “mejor gobierno” de los empleados. **b)** Un conjunto de estudios críticos<sup>6</sup> que, desde las más diversos enfoques teóricos (neomarxismo, análisis crítico del discurso, feminismo, post-estructuralismo, los estudios focalizados en el empleado)<sup>7</sup>, problematizan el *management* como una herramienta destinada a garantizar el control y la eficiencia de los empleados (Grant y Shields, 2002:321). Entre esas perspectivas críticas, nosotros seleccionamos para caracterizar las prácticas de *management* presentes en los convenios colectivos de trabajo a los *governmentality studies*. Este enfoque concibe al *management* como una tecnología de gobierno de los trabajadores asalariados que acompaña, funcionando como un punto de apoyo y relevo, a las tecnologías de la producción. Así, por ejemplo, la “globalización” de las técnicas de la producción japonesas como el “toyotismo” se encuentra imbricada (asistida, complementada) por un proceso más o menos sincrónico de globalización de las tecnologías de poder. Dicho enfoque se caracteriza por colocar a los empleados en el centro de la cuestión, reconociéndolos como un recurso clave para asegurar a las empresas ventajas competitivas, por encima de otros recursos productivos (Grants y Shields, 2002:315).

Al interior de esa gran matriz que ha sido denominada el *management* estratégico de los recursos humanos, es posible reconocer una serie de variaciones en las formas como se hacen pensables un conjunto de problemas relativos al “gobierno” de los empleados. Estas distinciones han conducido a la literatura “prescriptiva” a compartimentar la matriz en dos versiones alternativas: el *management* “duro” y el *management* “soft”. A partir de una estrategia consistente en descifrar las descripciones que de ambos modelos propone esa literatura desde la grilla que nos proporciona el enfoque de la gubernamentalidad, en lo que sigue nos dedicaremos a caracterizarlos.

## **II.1.- Tipologías de management**

En líneas generales, los programas del *management* “duro” se caracterizan por considerar a los obreros como un recurso que los *managers* pueden explotar al máximo de su potencial y atribuir poco o ningún valor

---

<sup>6</sup> Dado que el *management* es una de las formas a través de las que se ejerce el poder social y político, no es sorprendente que haya sido sometido a un análisis crítico. Sin embargo, es sólo a partir de la década del noventa que comenzaron a realizarse esfuerzos para unificar ese análisis bajo un único nombre “*critical management studies*” (Fournier y Grey, 2000:9).

<sup>7</sup> Grant y Shields diferencian el enfoque focalizado en torno del empleado (“*the employee-focused literature*”) del enfoque crítico (2002:314). Sin embargo nosotros entendemos que esa intensificación de la perspectiva de la agencia es una estrategia crítica más. Por otra parte, esta distinción hace parte de la crítica que los autores dirigen al *critical management* por descuidar, desde sus

a las preocupaciones, afecciones y necesidades de los trabajadores. De lo que se trata es de la optimización del uso eficiente de los recursos humanos y ello incluye la adopción de estrategias de sub-contratación, todas las formas de flexibilidad, prácticas de management fundadas en la performance, la adopción de programas de Planificación de los Recursos de la Empresa, Procesos de Re-ingeniería comercial (Grant y Shields,2002:318).

En cambio, las múltiples variables inscribibles en la matriz *soft* coinciden en problematizar el gobierno de los empleados en términos del desarrollo de sus “competencias” y/o “capacidades”<sup>8</sup>, implementándose una serie de prácticas tendientes a promover y desarrollar empleados “innovadores”, “flexibles”. Los trabajadores son considerados por sí mismos como una fuente de valor y como una fuente de generación de valor (Grant y Shields,2002:318). Uno de los aspectos en el que las respuestas se escinden, es aquel referido a la problematización de los objetivos o finalidades a alcanzar con la instalación de programas de *management* al interior de los establecimientos productivos. Si todos los modelos coinciden en la finalidad de incrementar la *performance* de los trabajadores para de esta manera aumentar la rentabilidad de la empresa, se presentan diferencias en la forma como se entiende la *performance*, tanto en relación a los trabajadores, como en relación a la organización misma. Desde la versión “dura” del *management* la actividad de los trabajadores sólo es problematizada en términos de costos. Como el macro-objetivo que persigue la organización es, precisamente, la minimalización de los costos, la *performance* del personal resulta exclusivamente estriada por el esquema “costo-beneficio”. En cambio, los programas que conciben al *management* como una estrategia que propugna el desarrollo humano, hacen pensable la *performance* como el desarrollo de las “capacidades” o las “competencias” del trabajador. Independientemente de las diferencias entre el aspecto “actual” de las competencias y el significado “potencial” de las capacidades, los dos términos funcionan en la práctica como “recursos culturales” discursivamente contruidos (Finch-Lees, Mabey y Liefoghe,2005:1186).

En este segundo caso, las prácticas de un gobierno eficiente de los trabajadores son aquellas que propenden y obtienen el “desarrollo” de la “carrera profesional”, de las “potencialidades” de los individuos (consideradas como atributos “innatos” que sólo deben ser “descubiertos” para luego ser “mensurados” y “desarrollados” a través de operaciones específicas) y de su personalidad. Estas modalidades heterogéneas de pensar la finalidad u orientación de los programas de *management* se corresponden con modos de percibir, imaginar y objetivar al empleado, también diferentes. Ambos casos presuponen una concepción esencialista del trabajador, en tanto este es objetivado como un medio o instrumento para el logro de metas predeterminadas, un recurso-objeto a ser usado/desarrollado/explotado y sobre el que es posible influir (Grants y Shields,2002:316). Pero, en los modelos de *management* orientados hacia la minimalización de

---

perspectivas, la actuación de los empleados como “agentes” capaces de resistir a las prácticas de management y de inventar formas de gestión alternativas.

<sup>8</sup> Las “competencias” refieren a la habilidad de demostrar en el momento aquellas aptitudes, conocimientos, destrezas, etcétera que ya han sido adquiridas, mientras que las capacidades aluden más a un potencial futuro que a necesidades inmediatas. Sobre esta distinción vid. Finch-Lees, Mabery y Liefoghe,2005.

costos y la maximización de los beneficios, el trabajador se objetiva como un recurso ser usado desapasionadamente y de acuerdo a procedimientos formalmente racionales (Storey,1992:26). Por el contrario, en los modelos “soft”, el sujeto se concibe como un recurso valioso o como una persona potencialmente productiva, que requiere de una inversión significativa para su desarrollo y entrenamiento (Grants y Shields,2002:316). El trabajador se piensa como una “persona” (en su doble dimensión somática y psíquica) dotada de un conjunto de habilidades, actitudes y destrezas actuales –es decir, disponibles o susceptibles de actualización inmediata- y también de un “paquete” (emocional y cognitivo) de habilidades, actitudes y destrezas “potenciales”, que las tecnologías de *management* deben contribuir a identificar y desplegar. A su vez, esas diferencias en el plano de la programación de los objetivos y de los modos de subjetivización, guardan relación con el conjunto de prácticas que se movilizan para la consecución de esos objetivos: controles de comportamiento fundados en parámetros behaviouristas y enfoques de la *performance* basados en la obtención de resultados, por un lado, y prácticas de participación, *empowerment*, trabajo en equipo, comunicación, entrenamiento y desarrollo, por el otro (Grant y Shields,2002:318). Y, también, con el conjunto de “comportamientos” y “actitudes” que son esperables de los trabajadores como reacción y/o consecuencia de la implementación de aquellas prácticas.

Otra de las contribuciones relevantes que el enfoque de la gubernamentalidad nos proporciona para el desciframiento del papel táctico y estratégico que las tecnologías del *management* desempeñan en las organizaciones capitalistas, consiste en inscribir tales tecnologías en un cierto “régimen de gubernamentalidad”. Es decir, en una coagulación histórica entre una cierta racionalidad política, un determinado programa de gobierno (que traduce dicha racionalidad) y un conjunto de tecnologías de poder que “instalan” el programa en las prácticas. En el apartado siguiente nos dedicaremos a indagar la manera en que las tecnologías del *management* de los recursos humanos instalan en las prácticas que regulan las relaciones laborales, la objetivización que el neoliberalismo, particularmente en la formulación de la escuela de Chicago, produjo sobre el sujeto y, más particularmente, sobre los trabajadores.

## **II.2.- La concepción neoliberal del sujeto y las prácticas de management**

Los programas de *management* –fundamentalmente aquellos basados en el desarrollo de las capacidades y competencias de los trabajadores- han sido analizados desde el ángulo de los *governmentality studies*. Desde esta perspectiva, esos programas se consideran piezas discursivas (maquinarias intelectuales) que funcionan como tecnologías de poder. Como tales involucran ciertos procedimientos de “subjetivización” de los trabajadores. La tesis que defendemos es que, precisamente, los programas del management soft involucran un modo de subjetivización (una forma de pensar y de producir al sujeto trabajador en tanto tal) que traduce la problematización liberal acerca del sujeto, en su formulación de la escuela de Chicago. Es decir, la denominada “teoría del capital humano”. Desde esta grilla el trabajo es entendido como el “uso”, por parte del obrero, de su “capital humano” conformado por recursos de habilidad, aptitud y competencia, a los

fines de obtener “ganancias” que constituyen las “rentas” de ese capital (el salario). Este capital humano esta formado por un componente innato –corporal/genético- y otro de “aptitudes” adquiridas, en virtud de la realización de inversiones en los estímulos correspondientes: alimentación, educación, formación, afecto. Para la teoría del capital humano, los trabajadores asalariados no se conciben como dependientes de una empresa, sino como “empresarios autónomos”, totalmente responsables de las decisiones de inversión que tomen y orientados hacia la producción de plusvalor; son “empresarios de sí mismos”.<sup>9</sup> La propia vida se considera como la empresa de uno mismo, de lo que se deriva que cada uno se encuentra permanentemente empleado (por lo menos) en esa única empresa y que la provisión adecuada para la preservación, la reproducción y la reconstrucción del propio capital humano forme parte de la empresa continua de vivir (Gordon,1991).

Esta concepción del sujeto se traduce en aquel conjunto de técnicas de auto-problematización/auto-transformación/auto-control y otras formas por las que los individuos intervienen sobre sí mismos y que los expertos en el *management* de los recursos humanos instalan en la empresa, a los efectos de convertir la subjetividad del trabajador –anteriormente concebida como un obstáculo que había que normalizar y “fijar” disciplinariamente al aparato productivo- en un instrumento alineado con las metas de la empresa. El modo de subjetividad que perfilan esta técnicas es el del “operador-empresario”<sup>10</sup>: se trata de potenciar las cualidades empáticas y emocionales del trabajador y su crecimiento interior y de cultivar un perfil “creativo”, “polivalente”, “competitivo” y “amante del riesgo”. A la vez, esta forma de objetivizar al sujeto como empleado de su propia empresa se ensambla con la semántica de la “capacitación permanente”, del descubrimiento y desarrollo de las capacidades y competencias, que hacen parte de los modelos de *management* a los que antes nos referimos. Lo que esos programas procuran es comprometer la “autonomía” del trabajador para su plena realización, realización que, sobra decirlo, se equipara con los requerimientos laborales, es decir con los objetivos de la organización capitalista.

### **III.- Globalización y prácticas de management**

En este contexto, entendemos la globalización desde una doble grilla analítica: En primer lugar, como la efectiva intensificación de los intercambios de bienes, formas culturales, tecnologías y maquinarias intelectuales entre diversos espacios del planeta. En segundo lugar, como una grilla para el análisis de esos procesos (es decir como un dispositivo intelectual).

Como explicamos anteriormente, consideramos al *management* como una tecnología de poder que, en tanto tal, se encuentra imbrincadas con las tecnologías de la producción. Además, la tecnología que constituye el *management* incluye aspectos “éticos” y “culturales”, activando procesos de “reforma cultural” al interior

---

<sup>9</sup> Foucault, Michel; 14 de marzo de 1979; *College de France*; citado por Lemke, 2001:199.

<sup>10</sup> “*Employees into entrepreneurs*” (Rose,1999:156).

de las empresas<sup>11</sup>. Por lo tanto, los programas de *management* a los que nos referimos en esta contribución, atañen fundamentalmente a tres dimensiones profundamente ligadas de los procesos de globalización: la económica/productiva, la política y la cultural. Los expertos en *management* diseñan los programas para ser implementados en una multiplicidad de contextos, con lo que presuponen la viabilidad de “culturas del *management* universales”<sup>12</sup>. Frente a la constatación de la expansión mundial de los modelos de gestión de los recursos humanos, los enfoques sociológicos plantearon una serie de preguntas que constituyen una agenda de investigación: Por un lado, y como una parte de la problematización de la globalización como teoría general, se intentan identificar y explicar las prácticas y los actores involucrados en los procesos de internacionalización. Por otro lado, en lo que a la globalización del *management* específicamente refiere, surgen las cuestiones relativas a: 1) la viabilidad de las políticas nacionales e idiosincráticas de gestión de los trabajadores, 2) la convergencia o divergencia entre las prácticas de *management* implementadas por organizaciones “nacionales” y “multinacionales” y 3) la identificación, por parte de las empresas, de las “mejores prácticas” del *management* y la forma como esos modelos globales de mejores prácticas resultan condicionados por los sistemas nacionales de regulación del empleo (McGraw y Harley,2003).

Esta investigación, en tanto apunta a analizar la instrumentalización de un mecanismo que involucra el establecimiento de una “alianza” o “relación de cooperación” entre los sindicatos (actores locales), las empresas multinacionales o de capital extranjero (actores globales) y el Estado Nación (actor local/global), como parte de una estrategia de “localización” en el mercado de trabajo nacional, de los programas del *management* de los recursos humanos (pensados como maquinarias intelectuales “globales”) procura ser una contribución al discernimiento de la primera cuestión. La expansión de las prácticas de *management* a lo largo del planeta, debe entenderse en un contexto de transformación de la estrategia de muchas empresas multinacionales que, presionadas por el imperativo de lograr la mayor consistencia e integración interna posible, dejaron de ser “multidomésticas” –es decir, de adoptar formatos organizacionales descentralizados- para devenir globales. Este cambio en las estrategias empresariales se tradujo no sólo en la activación de un proceso de replicación de las estructuras organizacionales (isomorfismo corporacional) sino también de una tendencia hacia la integración de sus prácticas de *management* en muchas áreas de sus negocios (McGraw y Harley,2003:3).

---

<sup>11</sup> Esto es particularmente claro en los casos de las empresas de servicios públicos privatizadas. Allí la adopción de nuevas políticas de *management* significó un verdadera mutación del “ethos” de la empresa; reemplazándose, por ejemplo, las ideas del “trabajo para toda la vida” por la noción de “empleabilidad” (Pendleton,2003:90).

<sup>12</sup> Esa filosofía universalista se encuentra traducida, especialmente, en sistemas y técnicas tales como el “Management de la calidad total”, la “producción austera” japonesa, el “*Just in time management*”, en los estándares internacionales para la organización de procedimientos al interior de las empresas (en general los “manuales de procedimientos” siguen estándares internacionales) y en la adopción de programas informáticos especialmente diseñados para la cuestión del *management* (McGraw y Harley,2003:3).

#### IV.- Políticas de management al interior de los convenios colectivos

Los mecanismos jurídicos que las empresas utilizan para instalar las políticas de *management* son de dos tipos: la elaboración de “reglamentos internos”, que son la expresión del poder que la legislación laboral les confiere a los empresarios para “organizar” el trabajo y ejercer autoridad por sobre sus empleados, y la celebración de convenios colectivos de trabajo. En este trabajo focalizamos el análisis en este último mecanismo socio-jurídico –como parte de la estrategia desarrollada por las empresas transnacionales para instalar en el mercado laboral local el *management* neoliberal-. Utilizando la metodología del análisis crítico del discurso, rastreamos en los textos aquellos conceptos y objetos discursivos que se correspondían con nuestros interrogantes de investigación, planteados en forma deliberadamente abierta, de forma tal de favorecer una aproximación inductiva-descriptiva, en lugar de una deductiva-prescriptiva.

A continuación presentamos los datos obtenidos:

Convenio	<b>Sindicato Empleados textiles – Dupont</b>
Ref.Globalización	<i>“Las partes firmantes son conscientes de la imperiosa necesidad que tiene la empresa de integrarse tanto regional como internacionalmente”</i>
Objetivos empresa	-Mejora calidad, competitividad y eficiencia. -Permanencia y crecimiento.
Objetivos trabajador	-Crecimiento personal.-Mejor calidad de vida-Desarrollo <u>carrera profesional</u> .
Prácticas de management	-Promoción de acceso a tareas de mayor responsabilidad.-Polifuncionalidad.Certificación aptitudes técnicas y profesionales.-Capacitación permanente.-Utilización del <u>conocimiento, experiencia y aptitudes personales</u> de los trabajadores. -Respeto al empleado
Comportamientos y actitudes del Trabajador	-Participación.-Voluntad de cambio.-Colaboración.-Solidaridad. -Promoción iniciativa y desarrollo personal.-Evolución de las personas para un mejor desempeño en el trabajo
Convenio	<b>Asociación del Personal superior de Empresas de Energía y Edesur S.A</b>
Ref.Globalización	
Objetivos de la Empresa	-Eficiencia y calidad del servicio. –Mejoramiento trato al cliente.-Incremento productividad. –Condiciones de trabajo cada vez más seguras.-Disminución costos.
Objetivos trabajador	-Respeto de la vida e integridad física.-Desarrollo profesional
Prácticas de management	-Cumplimiento de objetivos: productividad, reducción costos y seguridad.. -Capacitación .-Multiprofesionalidad –Multifuncionalidad.
Comportamientos y actitudes del Trabajador	-Colaboración, se compromete cada trabajador a desempeñarse con la mayor aptitud en el cumplimiento de sus actividades. –Solidaridad. –Responsabilidad. –Eficiencia y celeridad. –“Preservación de la imagen personal a la que se recomienda prestar especial atención”. -Capacitación para llevar a cabo íntegramente el trabajo asignado sin colaboración de otro trabajador. -Estímulo y esfuerzo individual dirigido a ampliar conocimientos y habilidades adquiridos.
Convenio	<b>Toyota – Smata</b>
Ref. Globalización	<i>“Ambas partes reconocen las especiales características del Sistema de Producción Toyota y las necesidades de afianzamiento y expansión de Toyota en el mercado automotriz argentino, el Mercosur y demás”. -“Las partes reconocen que toda la actividad que despliegue la empresa se regirá por la misma filosofía y principios que destacan a Toyota en el mundo entero”.</i>
Objetivos de la empresa	-Satisfacción al cliente. –Incremento de la productividad –Relaciones laborales estables y duraderas. -Mejoramiento calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. –Éxito en los negocios
Objetivos trabajador	-Incremento productividad como factor desarrollo trabajador.-Máximo desarrollo personal y profesional -Desarrollo de las habilidades. –Mejora calidad de vida de los empleados y grupo familiar.
Prácticas de management	<i>-El éxito de Toyota depende del óptimo aprovechamiento del talento de sus empleados y del desarrollo de su potencial...A estos fines...alentará a sus empleados a desarrollar todas sus habilidades y talentos proveyéndolos del entrenamiento necesario y oportunidades de desarrollo. El bienestar de los trabajadores se alcanzará sólo en la medida en que Toyota Argentina crezca y sea exitosa en los negocios. –Respeto dignidad trabajadores.-Adaptabilidad y polivalencia.-Capacitación y “entrenamiento en el trabajo” (a medida en que la tarea se va desarrollando).-Evaluación de desempeño y</i>



	habilidades como medio para el mejoramiento objetivo y promoción.-Sistema Kaizen o de mejora continua -Trabajo en equipo.-Desarrollo canales de comunicación para que el trabajador este informado de todo el proceso de producción. – Utilización efectiva del tiempo de los miembros de la célula. –Sistema de pagos por productividad y calidad.-Confianza mutua.-Relaciones cordiales y comunicación permanente empleados.-Resolución de situaciones por “diálogo constante”.
Comportamientos y actitudes del Trabajador	-Esfuerzo máximo y responsable para que la empresa alcance los planes de producción programados.-Sentido de responsabilidad y adaptabilidad.- <i>Acompañar enteramente el espíritu de este convenio buscando distintas maneras de hacer a Toyota más eficiente y exitosa.</i> -Apoyar a la empresa. -Contribuir a la obtención objetivos grupo, colaborar con los miembros, expresar opiniones abiertamente. -Conocimiento del sistema productivo en forma integral. –Compromiso, creatividad. –Asistir capacitación
Convenio	<b>Unión Ferroviaria – America Latina Logistica Central</b>
Ref.Globalización	
Objetivos empresa	Rentabilidad de la empresa
Objetivos trabajador	Igualdad de oportunidades – Mayores posibilidades de progreso para todos los trabajadores
Prácticas de Management	-Potenciar actitudes. –Crear una atmósfera de respeto y confianza.-Reconocer y utilizar el conocimiento y la experiencia individual en forma innovadora.-Proveer tecnología y educación.
Comportamientos y actitudes del Trabajador	<i>“Todo trabajador...desea estar involucrado en las decisiones que lo afectan, se interesa por su trabajo, siente orgullo por sus contribuciones a un esfuerzo común y desea compartir el éxito de sus esfuerzos”</i> -Afirmación sentido de pertenencia a la actividad de la empresa para que las partes <i>“puedan alcanzar sus objetivos comunes”</i> .-Polivalencia funcional y movilidad personal. -Capacitación como “deber y derecho” de los trabajadores.-Colaboración y solidaridad
Convenio	<b>Union Ferroviaria – Ferrovías SA</b>
Ref.Globalización	
Objetivos empresa	-Calidad, eficiencia operativa y trato correcto y esmerado al público usuario.
Objetivos Trabajador	
Prácticas management	-Capacitación-exámenes-test de eficiencia.
Comportamientos y actitudes trabajador	-Capacitación <i>“configurando para este un deber y al mismo tiempo un factor propicio para su plena realización laboral”</i> -Polivalencia,flexibilidad.
Convenio	<b>STIGAS y Metrogas SA</b>
Ref.Globalización	
Objetivosempresa	Calidad de servicio
Objetivos Trabajador	Crecimiento empresario e individual.
Prácticas Management	Capacitación y formación de recursos humanos.Estímulo permanente al esfuerzo individual.
Comportamientos trab.	Multifuncionalidad – polivalencia. Esfuerzo individualAplicar conocimiento y habilidades adquiridas
Convenio	<b>STIGAS y Gas Natural Ban S.A.</b>
Ref.Globalización	
Objetivos empresa.	Productividad y eficiencia.Evolución y desarrollo de la compañía.
Objetivos Trabajador	Facilitar promoción individualPreparar del personal en las nuevas tecnologías y sistemas de trabajo exigidas para la evolución y el desarrollo de la Cía.Realización individual
Prácticas de Management	Cursos formación profesional <i>“Libertad de participación e igualdad de oportunidades en el planeamiento de la formación, concibiéndola como un medio para la realización individual y mejora colectiva”</i>
Comportamientos trab.	Polivalencia-multifuncionalidad.

## V.- La “triple alianza” para la instalación del management neoliberal en el mercado laboral argentino: empresas, sindicatos y Estado

La selección de los convenios colectivos, entre las múltiples operaciones que despliegan las empresas para “radicar” las prácticas del *management*, respondió a una cierta estrategia de investigación.Lo que pretendíamos era rastrear, entre la proliferación de discursos que problematizaron las relaciones laborales durante la década del '90 en la Argentina, aquellos que daban cuenta y/o programaban una alianza, una cierta trama de relaciones, entre actores predominantemente locales –los sindicatos-, otros globales –las empresas- y el Estado Nación. Sostenemos que el ensamblaje que los convenios colectivos traducen, entre los sindicatos, las empresas y el Estado, operó como condición de posibilidad para la instalación en el mundo del trabajo nacional, de un régimen neoliberal de gobierno de los trabajadores. Con la precaución de que los convenios

colectivos son sólo una pieza de ese régimen, a continuación presentamos un análisis de los datos obtenidos, focalizando especialmente dos cuestiones:

En primer lugar, la presencia, en los textos de los convenios colectivos, de conceptos y objetos discursivos que resultan inscribibles en algunos de los modelos del *management* de los recursos humanos a los que nos referimos anteriormente. Como surge claramente, la mayoría de los convenios colectivos contienen conceptos que resultan inscribibles en lo que hemos caracterizado como “*management soft*”<sup>13</sup>. En cuanto a las finalidades de la regulación, la estrategia visualizada consiste en “alinearse” los objetivos de realización de los trabajadores en el plano micro de la “carrera profesional” y en el plano macro del “desarrollo personal” con los objetivos de maximización de las ganancias de la empresa. En este marco, el “desarrollo personal” y la “performance de la empresa” devienen sinónimos (Finch-Lees, Mabey y Liefoghe, 2005:1201). Esa sinonimia entre el “bienestar de la organización” y el “bienestar de los empleados” es particularmente visible en: **a)** El caso de Toyota, multinacional que adopta un paquete de gestión “soft” de su personal: *“El éxito de Toyota depende del óptimo aprovechamiento del talento de sus empleados y del desarrollo de su potencial...A estos fines...alentará a sus empleados a desarrollar todas sus habilidades y talentos proveyéndolos del entrenamiento necesario y oportunidades de desarrollo. (...)El bienestar de los trabajadores se alcanzará sólo en la medida en que Toyota Argentina crezca y sea exitosa en los negocios”*. **b)** El caso de Logística S.A. y de Ban S.A., en los que la semántica de la capacitación es entendida doblemente como un recurso para la realización personal y para el logro de los objetivos empresariales. De lo que se trata, además, como expresa claramente el convenio suscripto entre la Unión Ferroviaria y Logística S.A. es de “participar” al trabajador en la realización de los objetivos de la empresa: *“Todo trabajador...desea estar involucrado en las decisiones que lo afectan, se interesa por su trabajo, siente orgullo por sus contribuciones a un esfuerzo común y desea compartir el éxito de sus esfuerzos”*

En lo que respecta al objeto discursivo, todos los convenios, salvo de la empresa “Edesur” que contiene más elementos del modelo “duro” de *management*, conciben a los trabajadores, como “empresarios de sí mismos”. Esta construcción subjetiva resulta montada a partir de las siguientes estrategias: a) el imperativo a que los trabajadores desplieguen una “carrera profesional”; b) la suposición de que cada individuo-trabajador es portador de un conjunto de competencias y capacidades (habilidades, comportamientos, destrezas) que necesitan en todo caso descubrirse, desplegarse, entrenarse, potenciarse; c) la comodificación de sus “experiencias, aptitudes” como medio para garantizar el éxito; d) la apelación a que los trabajadores realicen las inversiones “emocionales” y “cognitivas” necesarias para el descubrimiento y la potenciación de esas capacidades; es decir, se vuelvan sobre sí mismos, para adoptar los comportamientos e incorporar las

---

<sup>13</sup> En el caso de Edesur, en cambio, esos elementos (aun presentes) son minoritarios frente a una gestión de los trabajadores más próxima al *management* “duro”. En este convenio se traduce una concepción de los empleados como “meros costos” y una regulación de su *performance* basada en la obtención de objetivos y sujeta al esquema conductual de “incentivos” y “premios”.

destrezas requeridas. En este sentido, las capacidades tienen un punto de partida y progresan en un sentido siempre ascendente (evolución); e) la utilización de las mismas “capacidades” para caracterizar tanto a los trabajadores como a los requerimientos de sus empleos. Si los trabajadores son concebidos como “recursos valiosos”, dónde el valor reside en sus cualidades subjetivas, su *management* incluye: a) Un conjunto de mecanismos que tienden a reconocer e instrumentalizar esos valores a los fines de la producción: la comunicación efectiva con los empleados, el trabajo en equipo, “diálogo permanente”, la retribución por calidad, etcétera. Y b) un conjunto de directrices (la “filosofía” de la empresa) que procuran normalizar la conducta de los trabajadores induciendo en ellos la adopción de “actitudes” y “comportamientos” específicos, tales como esfuerzo personal, responsabilidad, compromiso, colaboración, solidaridad, participación, creatividad. La adopción de esos comportamientos se presenta bajo el vocabulario de la “libre elección” y la “autonomía personal”. En todo caso, el empleado es objetivado como un “consumidor autónomo” de su propio desarrollo. La empresa va a “promover” el acceso a tareas de mayor responsabilidad, la iniciativa, el desarrollo personal y la evolución de las personas para un mejor desempeño en el trabajo (Dupont); a “estimular” la ampliación de los conocimientos y las habilidades adquiridas y “recomendar” el cuidado de la imagen (Edesur, Metrogas); “alienta” a los empleados a desarrollar sus habilidades y talentos (Toyota). Todo ese conjunto de estrategias configuran una forma específica de subjetivización, esculpen al trabajador asalariado, a la manera neoliberal, como un “empresario de sí mismo”.

En segundo lugar, la combinación del enfoque de la gubernamentalidad con las teorías de la globalización, nos conducen a reflexionar acerca de la significación de la adopción del mecanismo de la negociación colectiva como estrategia para la instalación de esas prácticas del *management* neoliberal. En este punto, la participación de los sindicatos asume una doble relevancia: Desde un prisma de reflexión que atiende al desciframiento del proceso de globalización de los programas de *management*, esa participación da cuenta de la existencia de “puntos de apoyo locales” que posibilitan la “localización” de esos programas. La transnacionalización las prácticas del *management* se logró movilizándolo las conductas de actores que se reproducen en el plano nacional y alineándolas en dirección a los objetivos de las empresas. Por una parte, las propias organizaciones de aquellos cuyas conductas se buscaba gobernar, es decir, los sindicatos. Y, por otra parte, el Estado Nacional que a través del mecanismo de la homologación, confirió validez al acuerdo, posibilitando con ello la instalación de las prácticas al interior del mercado laboral argentino. Teniendo en cuenta la tendencia hacia la integración global de las prácticas de *management* por parte de las empresas multinacionales (de la que da cuenta explícitamente el convenio suscripto entre Toyota y Smata), en la Argentina esa tendencia debe ser contextualizada en el marco del proceso de flexibilización de las relaciones laborales y, más ampliamente, de gubernamentalización de la racionalidad neoliberal. Uno de los aspectos de esa gubernamentalización consistió en la movilización de una retórica objetivista y pretendidamente neutral que postulaba la “necesidad” (entre otros aspectos) de la “apertura del mercado productivo argentino al

mundo”. De allí que los convenios colectivos, que también funcionaron como piezas de esta estrategia de “internacionalización” / “liberalización” de la producción, contengan referencias explícitas a la globalización y planteen la adopción de medidas tendientes a la favorecer los intercambios internacionales en términos de “necesidad”. En el caso argentino, el sistema de regulación del empleo no funcionó como un obstáculo, sino que contrariamente, fue instrumentalizados por las empresas, las que “anidaron” los modelos globales de *management* al interior de ese sistema, anclándolas en los textos de los convenios colectivos. No obstante el vocabulario de motivos de la “modernización”, la “flexibilización”, la “eficiencia”, etcétera, que amparó las reformas que se produjeron en las relaciones laborales durante la década del '90, la utilización de los convenios colectivos como una pieza más en la estrategia de instalación de programas del *management* neoliberal, da cuenta de la adopción de una táctica tendiente a la obtención de consenso, en la que se convoca y consulta la voluntad de los actores implicados.

Y, desde la perspectiva de los estudios de la gubernamentalidad, lo que pretendimos relevar, fue cierta astucia del capital internacional/extranjero para instalar las prácticas más eficientes de gobierno de los obreros: Si, por su propia lógica, los programas de management, al menos en su versión “soft”, capitalizan las energías de los individuos (sus capacidades, aptitudes, comportamientos, etcétera) a los efectos de su gobierno, esta instrumentalización de la “colaboración” de los gobernados viene reforzada cuando la instalación de esas prácticas se produce por mediación de los convenios colectivos. Ese reforzamiento consiste en la producción de un recurso moral: la legitimidad. Al suscribir los convenios los sindicatos “consienten” la implementación de esas políticas de *management*, mientras que, el Estado, al homologarlos, las revisten de validez jurídica. Bajo la modalidad neoliberal, la libertad y la “auto-elección” de los trabajadores son capitalizadas a los efectos de su gobierno, en tanto las tecnologías del *management*, como ya lo explicamos, presuponen esas facultades y apuntan a la configuración de los trabajadores como sujetos “activos” y “realizados”. Pero, en los casos que aquí analizamos, en los que los convenios colectivos traducen –aunque en forma fragmentaria y bajo la modalidad de lineamientos generales- las políticas de *management*, la autonomía de los trabajadores queda comprometida también en otro nivel. No sólo se trata de alinear la voluntad, la libertad y las afecciones de los trabajadores a los fines de una organización del trabajo que maximice la calidad de la producción, la atención al cliente y/o la competitividad de la empresa. Sino que autonomía colectiva de los trabajadores se “coordine” –bajo a forma contractual- con la de los empresarios para producir el efecto de legitimación de las políticas de *management* que, esbozadas en los convenios, serán luego desarrolladas a través de los reglamentos y otras prácticas al interior de los establecimientos productivos. La presencia de trazos de esos programas de *management* en los convenios, da cuenta y programa, al mismo tiempo, el desarrollo, por parte de las empresas multinacionales en alianza con los expertos, de una estrategia de instrumentalización de los mecanismos jurídicos a los efectos del gobierno de los trabajadores. Esa instrumentalización es la resultante del establecimiento de una alianza –cuya forma

jurídica son los contratos colectivos- entre las empresas multinacionales y los sindicatos; alianza de la que también participa –legitimando el procedimiento- el actor estatal. A través de esa operatoria, el mecanismo de la negociación colectiva –anclado sobre los principios democráticos- y su emergente: el “derecho colectivo”, fue instrumentalizado –utilizándose el formato de los “convenios colectivos por empresa”- como parte de una estrategia tendiente a instalar en el mercado laboral argentino un régimen de gubernamentalidad neoliberal.

### **Bibliografía**

- BARRY, Andrew, Osborne, Thomas y Rose, Nikolas (1996); *Introduction*; en Andrew Barry, Thomas Osborne y Nikolas Rose (eds.); “Foucault and political reason. Liberalism, neo-liberalism and rationalities of government”; UCL Press; London; págs. 1 a 17.
- BURCHELL, GORDON, MILLER (Eds.) (1991); *The Foucault effect: Studies in Governmentality*; Harvester Wheatsheaf; Hemel Hempstead.
- DEAN, Michel (1999); *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*; Sage; Londres.
- FAIRCLOUGH, N (1995); *Critical Discourse Analysis*; Logman; London.
- Finch-Lees, Tim; Mabey, Chris y Liefoghe, Andreas; *‘In the name of capability’: A critical discursive evaluation of competency-based management development*; “Human Relations”; Vol.58(9); Sage; London; 1185-1222.
- Fournier, Valérie y Grey, Chris (2000); *At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies*; “Human Relations”; Vol.53 (1); Sage; London; 7-32.
- Gordon, Colin (1991); *Governmental rationality: an introduction*; en Burchell, Gordon, Miller (eds.), “The Foucault effect. Studies in Governmentality”; Hemel Hempstead; Harvester Wheatsheaf; págs. 1 a 51.
- Grant, David y Shields, John (2002); *In the search of the subject: Researching employee reactions to human resource management*; “The Journal of Industrial Relations”; Vol.44; N°3; septiembre; Sage; 313-334.
- Lemke, Thomas (2001); *‘The birth of bio-politics’: Michel Foucault’s lecture at the College de France on neo-liberal governmentality*; en “Economy and Society”; 30 (2); 190-207.
- McGrawn, Peter y Harley, Bill (2003); *Industrial relations and human resource management practices in Australian and overseas-owned workplaces: Global or Local?*; en “The Journal of Industrial Relations”; Vol.45; N°1; Marzo; Sage; London; 1-22.
- Pendleton, Andrew (2003); Does privatization create a “new breed” of managers? A study of the UK railway industry; “Human Relations”; Vol.56(1); Sage; London; 85-111.
- PHILLIPS, N. Y HARDY, C. (1997); *Managing multiple identities: discourse legitimacy and resources in the UK refugee system*; “Organization”; Vol.4 (2); 159-185.
- Rose, Nikolas (1999); Powers of freedom. Reframing political thought; Cambridge University Press; Cambridge.
- SANTOS, Boaventura de Sousa (1998); *Globalización del derecho*; Ilsa; Colombia.
- SKLAIR, Leslie (2003); *Sociología del sistema global*; Gedisa; Barcelona.
- TWINING, William (2003); *Derecho y globalización*; Siglo del Hombre Editores; Colombia.
- VAN DIJK, Teun A. (2000); *Principles of critical discourse analysis*; en “Discourse & Society”; Vol. 4; Sage; London; págs. 249-283.
- VAN DIJK, Teun A. y WODAK, Ruth (2001); *Racism at top*; Cap. 1: “Theoretical background”; Sage; London.