



Cecilia Senén González
[compiladora]

**Estrategias de relaciones
laborales en empresas
multinacionales en
Argentina y Brasil (2008-2019)**

Un abordaje configuracionista



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
IIGG | **GINO**
GERMANI
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



CLACSO

**ESTRATEGIAS
DE RELACIONES LABORALES
EN EMPRESAS
MULTINACIONALES
EN ARGENTINA Y BRASIL
(2008-2019)**

UN ABORDAJE CONFIGURACIONISTA

Estrategias de relaciones laborales en empresas multinacionales en Argentina y Brasil : 2008-2019 / Cecilia Senén González ... [et al.] ; compilación de Cecilia Senén González. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Gino Germani - UBA, 2022.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-29-1942-3

1. Relaciones Laborales. 2. Empresas Multinacionales. I. Senén González, Cecilia II. Senén González, Cecilia, comp.
CDD 658.3

Otros descriptores asignados por la Biblioteca virtual de CLACSO:

Relaciones Laborales / Multinacionales / Acción Sindical / Estrategias Empresariales / Configuracionismo.

**ESTRATEGIAS
DE RELACIONES LABORALES
EN EMPRESAS
MULTINACIONALES
EN ARGENTINA Y BRASIL
(2008-2019)**

UN ABORDAJE CONFIGURACIONISTA

Cecilia Senén González
[Compiladora]

Cecilia Senén González
Julieta Haidar
Enrique de la Garza
Lucía Bachoer
Marita González
Gastón Kessel
Tania Rodríguez
Juan Ignacio Del Fueyo
Agustina Miguel
Lucila D'Urso



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
IIGG | **GINO**
GERMANI
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES





INSTITUTO DE INVESTIGACIONES

IIGG | **GINO**
GERMANI

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Martín Unzué - Director

Carolina De Volder - Coordinadora del Centro de Documentación e Información

Flabián Nievas, Daniel Jones, Alejandro Kaufman, Paula Miguel, Susana Murillo, Luciano Nosetto,

Facundo Solanas y Melina Vázquez - Comité Editor

Sabrina González y Nicolás Varela - Coordinación técnica

Paola Calabretta - Corrección

Andrea Hamid - Diseño

Pexels en Pixabay - Imagen de tapa

Instituto de Investigaciones Gino Germani

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires

Pte. J.E. Uriburu 950, 6º piso | C1114AAB Ciudad de Buenos Aires | Argentina | www.iigg.sociales.uba.ar



CLACSO

Consejo Latinoamericano
de Ciencias Sociales

Conselho Latino-americano
de Ciências Sociais

CLACSO SECRETARÍA EJECUTIVA

Karina Batthyány - Directora Ejecutiva

María Fernanda Pampin - Directora de Publicaciones

EQUIPO EDITORIAL

Lucas Sablich - Coordinador Editorial

Solange Victory y Marcela Alemandi - Gestión Editorial

CLACSO

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - Conselho Latino-americano de Ciências Sociais

Estados Unidos 1168 | C1023AAB Ciudad de Buenos Aires | Argentina

Tel [54 11] 4304 9145 | Fax [54 11] 4305 0875 | clacso@clacsoinst.edu.ar | www.clacso.org



LIBRERÍA LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES

CONOCIMIENTO ABIERTO, CONOCIMIENTO LIBRE

Los libros de CLACSO pueden descargarse libremente en formato digital o adquirirse en versión impresa desde cualquier lugar del mundo ingresando a www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana

ISBN 978-950-29-1942-3



ÍNDICE

Presentación. <i>Cecilia Senén González y Julieta Haidar</i>	11
Prólogo. <i>Enrique de la Garza</i>	13
Introducción. <i>Cecilia Senén González</i>	17
Capítulo I. Relaciones laborales en la industria Alimentación: el caso de Bimbo. <i>Cecilia Senén González y Lucía Bachoer</i>	33
Capítulo II. Relaciones corporativas y laborales en el sector supermercadista: el caso de Carrefour. <i>Marita González y Gastón Kessel</i>	53
Capítulo III. Relaciones laborales en la telefonía móvil: el caso de Claro. <i>Tania Rodríguez y Juan Ignacio Del Fueyo</i>	89
Capítulo IV. Relaciones laborales en el sector bancario argentino. Un estudio a partir de las estrategias empresarias y sindicales en el caso de Citibank. <i>Agustina Miguel</i>	109

Capítulo V. Acción sindical y negociación colectiva en filiales de la terminal automotriz Ford de Argentina y Brasil.	
<i>Lucila D'Urso</i>	133
Sobre los autores y autoras.....	161

**ESTRATEGIAS
DE RELACIONES LABORALES
EN EMPRESAS
MULTINACIONALES
EN ARGENTINA Y BRASIL
(2008-2019)**

UN ABORDAJE CONFIGURACIONISTA

Cecilia Senén González y Julieta Haidar

PRESENTACIÓN

Este libro reúne un conjunto de artículos que resumen el trabajo de investigación realizado en el marco de un Proyecto UBACYT n.º 2016, *Relaciones laborales en filiales de empresas multinacionales en Argentina y Brasil*, que tuvo como objetivo estudiar las continuidades y transformaciones producidas en las relaciones laborales en las filiales de cinco empresas multinacionales Bimbo, Ford, Citibank, Carrefour y CLARO localizadas en Argentina y Brasil. El período de análisis se extendió entre 2008 –año que marca el inicio de una crisis global del capitalismo– y 2015, y correspondió a un período de crecimiento económico, protagonismo sindical y gobiernos progresistas en varios países de la región. Este proyecto, reformulado en el año 2018, contó con la codirección de Julieta Haidar y mantuvo los mismos objetivos ampliando el período de estudio a los años 2015-2019 que coinciden con la llegada de gobiernos de orientación política neoliberal y escenarios de desempleo y caída de los salarios.

El proyecto, financiado por la Universidad de Buenos Aires, tuvo una duración de cuatro años, en los que tuvimos la oportunidad de comparar los cambios y continuidades de las relaciones laborales en empresas multinacionales en el marco de dos períodos caracterizados por presentar importantes contrastes en el contexto político, económico e institucional, no obstante lo cual los sindicatos han logrado mantenerse como actores políticos relevantes, si bien con diferencias según Argentina y Brasil.

La investigación se inscribe en la perspectiva teórica y metodológica sustentada en el configuracionismo en diálogo con la literatura teórica proveniente de los estudios comparados de relaciones labora-

les. Este acercamiento nos abre un plano de análisis que permite explicar la naturaleza de las interacciones entre los actores, además de identificar las relaciones laborales en las empresas como un espacio dinámico, atravesado por dimensiones de diverso orden, complejas y contradictorias.

Esta perspectiva es el eje común que sirvió de guía para la elaboración de los capítulos que presentamos en este libro. Los autores son integrantes del equipo de investigación de los proyectos Ubacyt, docentes, becarios e investigadores de la Universidad de Buenos Aires y CONICET.

Los textos que siguen son producto de un trabajo colectivo, aunque cada capítulo tenga un matiz y énfasis diferente según cada autor/a; en ese sentido, cada uno fue puesto en diálogo con los restantes. Así también contribuyó el trabajo de lectura y atenta corrección en diferentes momentos del proceso de redacción de este libro, Sandra Jaramillo Restrepo a quien le hacemos un agradecimiento especial.

Por último dedicamos este libro a la memoria de Enrique de la Garza, quien colocó a lo largo de su vida las bases teóricas y metodológicas sustanciales para el progreso de los estudios del trabajo. Tal es el caso del enfoque configuracionista que utilizamos en esta obra, campo que él ayudó a abrir y consolidar.

Enrique de la Garza Toledo

PRÓLOGO

El libro *Estrategias de relaciones laborales en empresas multinacionales en Argentina y Brasil: Ford, Citibank, Claro, Bimbo y Carrefour (2008-2019)*. Un abordaje configuracionista, coordinado por Cecilia Senén González, es un aporte importante al estudio de las empresas multinacionales en América Latina, dentro de la perspectiva configuracionista. Esta perspectiva flexible y abierta a la realidad tiene varios ángulos de análisis, y en este libro destacan los siguientes:

1. Realidad vista en multiniveles, primer aspecto que hay que destacar en esta obra. Su problema eje va por las relaciones laborales y las estrategias de las gerencias de corporaciones multinacionales (Citibank, Ford, Carrefour, Claro y Bimbo en Argentina y Brasil) y se escoge un período muy importante, como es el tránsito de los llamados gobiernos de izquierda de Kirchner y Dilma, en Argentina y Brasil, respectivamente, y la restauración neoliberal con Macri y Bolsonaro. En este sentido, el libro puede considerarse como una continuación de otro publicado previamente. *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina* (Gedisa, 2017).
2. También habría continuidad teórica y metodológica al adoptar como perspectiva el configuracionismo y considerar la triada entre estructuras (tecnologías, relaciones laborales, organizacionales, sindicales, de contratación colectiva, entre otras), junto con los sujetos, principalmente trabajadores y sindicatos, gerencias y cúpulas estatales, en relaciones dialécticas no deterministas.

3. Dentro de las novedades de este libro con respecto del primero ya publicado, está la incorporación de la acción de las comisiones internas, que, a veces, contrastan con las políticas sindicales en su radicalidad.
4. También habría que hacer notar cómo en el texto se destacan las resistencias de los trabajadores como amortiguamiento de políticas laborales de las gerencias y apoyadas por los gobiernos neoliberales restaurados. Al mismo tiempo, se recalca un hecho muy importante, ya subrayado en el texto antecesor: cómo los sindicatos, frente al advenimiento de gobiernos de izquierda, moderaron su accionar, tal vez para no contribuir a la radicalización y polarización del ambiente político y, en particular, las negativas sobre la inversión productiva.

El solo hecho de contar ahora con un nuevo libro, que no es la repetición del texto antecesor mencionado, con un enfoque que forma parte de una nueva generación de estudios que no siguen la línea del método hipotético deductivo, resulta un mérito importante, así como el profundizar en las políticas de las multinacionales en América Latina, sobre todo de carácter laboral.

La importancia de las multinacionales en el mundo actual, para el trabajo, las economías y los Estados, es innegable, especialmente cuando la restauración del neoliberalismo en varios países de la región revirtió políticas favorables a los trabajadores durante los llamados gobiernos de izquierda. En los primeros años de dichos gobiernos de izquierda en la región, mejoró el empleo, los salarios y la sindicalización, y disminuyó la pobreza. Sin embargo, estas políticas no se acompañaron con una reestructuración productiva diferente a la impulsada desde hace tiempo por las multinacionales. De tal manera que, al volver las fuerzas neoliberales, se insistió en fomentar la inversión extranjera y poner en el eje de la economía la exportación, manejando los salarios como factor de atracción de dichas inversiones y de competitividad. Es decir, propiciando reestructuraciones por la vía baja, sea en la forma extractivista o en la forma de ensamble manufacturero.

Un resultado de esta profundización de las políticas neoliberales, como en otras partes del mundo, ha sido el crecimiento del trabajo no estructurado, por flexibilización en las regulaciones laborales hacia la desprotección de los trabajadores e incremento de las llamadas “zonas grises de asalaramiento”; también la precarización y desprotección en eslabones de cadenas internacionales de valor situados en países como los latinoamericanos. Esta precarización en América Latina se está dando en la base extractivista de las cadenas, al igual que en los procesos de ensamble final de los productos; la pérdida de fuerza

sindical, ya de por sí autocontenida durante los gobiernos de izquierda, que los tomó desmovilizados ante la restauración neoliberal; un incremento de la informalidad (incluyendo la informalidad espuria) y el trabajo no estructurado. Esto significó un incremento del trabajo atípico: contratos por tiempo determinado, trabajo temporal a través de agencias de contratación de personal (de capital humano), triangulaciones del empleo, empleos encubiertos como relación mercantil, como en Uber, o el trabajo por llamada.

Es decir, los gobiernos neoliberales de antes y de hoy se han caracterizado por políticas de atracción de la inversión extranjera ofreciendo incentivos a las grandes corporaciones internacionales para instalar filiales en nuestros países, implementando políticas antilaboralistas, con limitaciones a la libertad sindical y a la sindicalización, acoso a los dirigentes, trabajo precario y afectaciones laxas al medio ambiente, con falta de desarrollos locales.

Este libro aborda uno de los ejes centrales de las nuevas relaciones laborales en el mundo, el que pasa por las políticas y las estrategias laborales de las grandes corporaciones. Su importancia es tal simplemente al considerar que operan unas 70.000 multinacionales en el mundo, con aproximadamente 70 millones de empleados directos. Al tomar en cuenta las cadenas de valor dirigidas por dichas transnacionales encontramos que los afectados se multiplican a 453 millones de empleados. Esta extensión del poder y de la empleabilidad de las multinacionales no ha redundado en el bienestar de los trabajadores, sino en mayor explotación. En particular en países de menor desarrollo, no han significado el establecimiento de eslabones de las cadenas de valor de las multinacionales un aumento en la calificación de los trabajadores empleados, así como tampoco un aumento en el consumo en el mercado interno, aunque sí un desentendimiento de las necesidades de los países y una pérdida de control de instituciones nacionales sobre las economías de estas empresas y en lo laboral.

Por las razones anteriores, esta obra es central en una cadena de investigaciones, que ya existe y hay que multiplicar en América Latina, para desmentir falsas expectativas, como la de que el desarrollo puede descansar en estas corporaciones multinacionales, dedicadas a la exportaciones, sin importar mercados internos ni regulaciones de las condiciones laborales, desmintiendo que la mejoría de las condiciones laborales llegará por goteo, finalmente, sin necesidad de instituciones ni acción decidida de los sindicatos. Por esto y más, damos la bienvenida a este importante libro.

Enero de 2021

Cecilia Senén González

INTRODUCCIÓN

Este libro ofrece un análisis comparado de las estrategias de relaciones laborales de empresas multinacionales localizadas en Argentina y Brasil que pertenecen a cinco grupos de firmas transnacionales, representan a diferentes sectores económicos y detentan distinto origen de capital: las estadounidenses Ford y Citibank, la francesa Carrefour y las mexicanas Claro y Bimbo.

La investigación tuvo como objetivo estudiar las estrategias de relaciones laborales en las empresas transnacionales desde una perspectiva configuracionista, atendiendo a la interacción entre las estructuras-subjetividades-acciones. Dicha perspectiva toma distancia de la visión determinista porque no se entiende la estructura como algo estático sino como cambiante por efecto de la subjetividad y la acción. Hablar de configuración es considerar una diversidad de elementos vinculados que no necesariamente forman un sistema cerrado estabilizado, sino que contiene contradicción, disfuncionalidad, opacidad y, por ende, apertura a la transformación.

En línea con lo anterior nos aproximamos a De la Garza y Hernández (2017: 76) para abordar el estudio de las relaciones laborales en empresas multinacionales con la noción más específica de “configuración sociotécnica”, la cual se entiende como una red conformada por –y entre– la tecnología, la organización, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas laborales y gerenciales. Así, los actores de la empresa construyen sus estrategias a través de procesos que no son únicamente cognitivos e inscriptos en los planos social y político, sino que implican interacciones más interpersonales como las emociones, los valores éticos o la expresión estética que se traduce

en formas cotidianas y, de cierta manera, espontáneas de razonamiento y práctica cotidianos.

Dicho de otra manera, la relación entre las estructuras y las acciones no es mecánica porque entre ellas media la subjetividad. Los actores no sólo responden a la presión estructural, por ejemplo, de tipo institucional, sino que deciden actuar merced a reflexiones, sentires, afinidades, luchas por el poder e intereses. De esta forma la subjetividad social es el proceso de dar sentido y decidir la acción de acuerdo a los significados sobre lo que hay que hacer en el presente, sirviéndose de una forma de entender el pasado –valga decir, de hacer memoria social– por parte de los propios actores y de las perspectivas de futuro que de todo esto emergen.

En términos teóricos, el configuracionismo se sirve de cierto marxismo crítico que interpeló el determinismo de las leyes de la historia y se concentró en la potencialidad humana como motor del cambio social. La dinámica de los sujetos y sus prácticas continuadas pueden imprimirle una direccionalidad a la realidad. Pero esto no deriva en una mirada subjetivista que ignora los condicionamientos externos y se satisface con análisis de tipo hermenéutico; de lo que se trata es de subjetividades con ubicaciones concretas y de acciones situadas.

Lo anterior faculta metodológicamente a una mayor flexibilidad y apertura para captar el entramado de relaciones sociales y su variación, con respecto a lo que permite el método de verificación positivista de tipo hipotético deductivo. De tal modo que el configuracionismo no tiene un carácter predictivo, sino que trata de captar situaciones sociales específicas que en algunos casos pueden interpelar la teoría. En esta medida, antes que forzar dicha situación o proceso para adaptarlos a la teoría, esta perspectiva habilita abrir la misma a partir de las mutaciones que acontecen y logran observarse.

Esta investigación produjo información empírica y descripciones concretas, pero densas, que aportan a la comprensión de las relaciones laborales en las empresas multinacionales y de sus cambios. Para ello compara dos períodos: uno de crecimiento (2008-2015) y otro de crisis (2015-2019). Se imbrican las relaciones laborales con las características propias en cada período: modelo regulado, posibilidad de conflictividad laboral e incremento de la afiliación sindical y la negociación colectiva durante el primer período, mientras que el segundo es de un retroceso observable en la disminución de la acción reguladora del Estado, el aumento del desempleo y la caída de los salarios.

Este libro se inscribe en una investigación grupal de largo aliento centrada en las relaciones laborales comparadas en diferentes sectores y países en función de los cambios de contexto (político, económico

e institucional) de los últimos quince años en Argentina, con un contrapunto en Brasil. En este marco, los artículos apuntan a precisar si esos cambios de contexto inciden en la configuración preexistente de las relaciones laborales de las firmas multinacionales. ¿Qué cambios y continuidades se produjeron en la configuración de las relaciones laborales a partir de 2015, cuando se produce un giro a la derecha en Argentina y Brasil respecto del período anterior (2008-2015), caracterizado por un crecimiento de la lucha sindical? Para atender esta pregunta fue necesario conocer en qué medida las presiones globales (factores competitivos externos y crisis internacional) condicionaron las estrategias de las empresas multinacionales, los sindicatos y los gobiernos locales, así como saber, a su vez, qué estructuras (de mercado, institucionales, leyes, etc.) presionan a los actores y cómo estos negocian o confrontan sus estrategias.

Vale tener en cuenta que desde fines del siglo XIX las empresas multinacionales en Argentina han tenido un papel destacado por su impacto sobre el conjunto de la economía, y más específicamente sobre el empleo y los salarios. Además, el país ha ocupado desde entonces el cuarto lugar entre los países en vías de desarrollo como receptor de flujos de inversión externa directa (IED), detrás de China, Brasil y México (Martín Santiago Herrero, 2011: 11). No obstante, cada período histórico le imprimió políticas que impactaron diferencialmente. La primera “oleada” de IED en Argentina corresponde a las inversiones que fueron atraídas por la expansión agroexportadora y al crecimiento de los grandes mercados urbanos finalizada en 1930. La segunda formó parte del intenso proceso de industrialización basado en la sustitución de importaciones de posguerra. La tercera la posibilitó el contexto político y económico de los años 90, cuando se incrementó la participación extranjera en la economía instalando la consigna de que los beneficios del crecimiento económico alcanzarían al conjunto de la sociedad, “goteo” mediante, de tal modo que las mejoras en la equidad social quedaron supeditadas, sin más, al éxito de ese proceso. Como sostienen Novick y Palomino (2011: 13), las consecuencias de estas políticas de carácter neoliberal son bien conocidas en la Argentina: generaron altísimos niveles de endeudamiento público, fuerte concentración y extranjerización de la estructura productiva, desindustrialización y crecimiento de la desocupación, la pobreza y la desigualdad. En esa dirección, Roitter (2018: 53), tomando el estudio de Kulfas, Porta y Ramos (2002), señala que según estos autores las empresas multinacionales (EMN) contribuyeron con el aumento de la productividad pero redujeron el número de empleos, que cayó en un 8% entre 1993 y 1997, en especial en la industria manufacturera, que tuvo un declive del 13%.

Luego de la crisis del 2001 y especialmente durante el período iniciado en 2003 con los gobiernos de Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), la economía argentina mostró indicadores favorables en materia de producción, superávit externo, fiscal y la IED, que creció sostenidamente entre los años 2004 y 2008¹. Este proceso fue acompañado por políticas que tendieron a fortalecer la intervención del Estado, desde donde se promovió la negociación colectiva y el diálogo social vía instituciones que regulan el mercado del trabajo. El efecto sobre los salarios fue visible. Por ejemplo, hubo una paulatina reducción de la brecha entre los salarios de las EMN –tradicionalmente más altos– y las empresas de origen local a partir del año 2003, en particular por efecto de la negociación colectiva, que tendió a reducir las diferencias. Pero no basta con hacer una comparación directa porque en este período la crisis financiera internacional de 2009 ejerció una alta presión sobre las filiales locales de las EMN para el despido de trabajadores, que fue amortiguado por políticas estatales anticrisis. En términos de empleo, la tendencia al aumento del mismo en las EMN se mantuvo entre 2008 y 2013, contando con una cantidad promedio de ocupados de 1.623 en las EMN y de 1.648 en las empresas nacionales (Roitter, 2018: 178). Cabe también hacer mención en este período a la expansión del mercado regional, principalmente el intercambio con los países del Mercosur y, dentro de este, con Brasil, que constituye la principal economía de Sudamérica (Novick y Palomino, 2011: 22).

Con la llegada de un gobierno de derecha, la alianza Cambiemos, a fines de 2015, se abre un nuevo período de cuatro años en el que se modifica rápidamente el escenario anterior: se da una rápida caída salarial, un aumento de la desocupación y el repliegue del papel del Estado. Pese a la escasa información económica que se registra sobre las EMN en dicho período, la Encuesta Nacional a Grandes Empresas del INDEC –entre las que se encuentran firmas multinacionales– indica una pérdida de 20.000 puestos de trabajo de asalariados: de 841.636 con los que empieza el período en 2015, se reportan 816.313 en 2019.

En esta dirección, el Centro de Estudios para América Latina (Cepal) afirma que la recesión económica se explica por el gran nivel de endeudamiento de 2018, que colocó a la Argentina en situación de “colapso económico”. La deuda pública llegó a representar el 77,4% del producto bruto interno. La crisis llegó a afectar las “empresas líderes” más innovadoras y de poder financiero, evidenciando políticas

1 De las empresas aquí estudiadas se tienen a Citi y Ford como parte de las que se instalaron en la primera etapa de expansión del IED, mientras que Carrefour se ubica entre las que estuvieron en la tercera y Claro luego de la crisis de 2001.

macroeconómicas erráticas en el período. En efecto, un relevamiento en 63 de esas empresas mostró que el 21% tuvo problemas para sostener el empleo, 15% dificultades financieras y 16% reestructuraron planes de producción o cancelaron inversiones entre 2018 y 2019 (cf. Informe CEPA, 2019). Figura entre ellas la firma Carrefour, incluida como caso en este libro, la cual redujo el número de sucursales y despidió mil empleados (“Carrefour cerró cinco...”, 2018).

Teniendo en consideración este panorama histórico y contextual más reciente que condiciona la operación de las EMN y la actuación de los sujetos sociales, en esta obra nos acercaremos a la dinámica de las relaciones laborales en los dos últimos períodos. Con foco en las cinco firmas multinacionales ya mencionadas (Ford, Citibank, Carrefour, Claro y Bimbo), se dará cuenta de aquellos factores que tuvieron mayor incidencia en las relaciones laborales resultantes.

Los capítulos de este libro dialogan, de una u otra manera, con el paradigma configuracionista, teniendo en cuenta sus advertencias teóricas o acudiendo a algunas herramientas de tipo metodológico, como la reconstrucción y el análisis de distintos niveles de realidad o la identificación de los vínculos entre estructuras, subjetividades y acciones. Las dimensiones usadas en los cinco artículos fueron:

- Contexto político y económico del país desde el año 2015 hasta 2019, en perspectiva comparada con el período 2008-2015
- Características generales de las empresas, tales como tecnología y empleo
- Políticas de la casa matriz
- Políticas de recursos humanos
- Políticas de relaciones laborales

Así, nos aproximamos al estudio de las estrategias de relaciones laborales en empresas multinacionales integrando tres niveles analíticos diferenciados pero articulados: macro (contexto político y económico y características de las empresas), meso (casa matriz y recursos humanos) y micro (relaciones laborales). Esta perspectiva multiniveles permite describir y jerarquizar las variables del fenómeno estudiando, al igual que captar las interacciones entre los actores y el predominio de uno u otro: Estado, sindicatos y empresas.

Al menos desde la primera década del siglo XXI es posible identificar un crecimiento de investigaciones latinoamericanas que se inspiran en ese mismo paradigma con el que aquí nos vinculamos. Basados en las revisiones de la investigadora Marcela Hernández (2012, 2017) resaltamos el estudio de la reconfiguración del sector

bancario en Colombia desarrollado por el profesor Juan Carlos Celis (2008). Los actores involucrados –sindicatos, Estado y empresariado– tienden a la divergencia y están principalmente presionados por las configuraciones sociotécnicas y subjetivas resueltas a partir de la coyuntura. También se destaca el trabajo del profesor platense Martín Retamozo (2009), quien atiende la acción colectiva de los piqueteros (movimiento de desocupados) en la Argentina como configuradora de la subjetividad colectiva. Igualmente, la investigación sobre los *call centers* en México adelantada por Inés Montarcé (2015), quien se detiene en comprender cómo el sentido de las acciones colectivas surge del engranaje de la ocupación, la subjetividad y la identidad, junto con las condiciones materiales, al tiempo que las estrategias empresariales vinculadas a unas subcontrataciones internacional mediadas por las configuraciones culturales y subjetivas.

En línea con lo anterior, varios integrantes del grupo Ubacyt a mi cargo participaron de una investigación comparada de estrategias empresariales y relaciones laborales en cinco empresas que representan diferentes sectores económicos: CLARO, Ford, Citibank y Bimbo en cinco países de la región: México, Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela durante el período 2008-2015. Investigación integrada al proyecto dirigido por Enrique De la Garza y Marcela Hernández: *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina* (2017), en el cual se estudiaron las estrategias de las empresas transnacionales desde una perspectiva configuracionista abordando dos dimensiones: los modelos productivos y las relaciones laborales.

En esa investigación nos ocupamos del capítulo sobre Argentina, encontrando que en Bimbo y en Ford los sindicatos son participativos, se evitan los conflictos y la confrontación, mientras que en Citi las estrategias son defensivas y promovidas por una “política unilateral” por parte de la gerencia con respecto a los sindicatos. También se reconocieron dos modelos de relaciones laborales: Citi y Claro se asemejan en un tipo antisindical que contrasta con Bimbo y Ford, en donde los sindicatos tienen alta participación y protagonismo. Asimismo, Citi y Claro muestran predominio de políticas unilaterales en ambas empresas, y Bimbo y Ford de políticas incluyentes en las dos empresas. (Senén y Haidar, 2017).

Los cuatro estudios del caso argentino permiten observar el grado de autonomía respecto de la casa matriz en algunas decisiones. En buena medida, esa autonomía estuvo condicionada por el contexto de crecimiento económico y fortalecimiento de las relaciones laborales en el que ha tenido una alta intervención el Estado durante los últimos quince años. Esto ha definido una configuración de relaciones laborales

con características propias (modelo regulado, posibilidad de conflictividad laboral, incremento de la negociación colectiva, afiliación sindical y diálogo social). Este contexto fue decisivo para que la crisis de 2008 no afectara tan significativamente las relaciones laborales, ni las estrategias de inversión, ni los modelos productivos de estas firmas.

Julieta Haidar y Agustina Miguel (2018) comparan las relaciones del trabajo en dos filiales de empresas multinacionales, Bimbo y Citi, localizadas en distintos países de América Latina, Argentina y Brasil, y concluyen que en Citi, tal como se observa en Bimbo, el poder de las organizaciones sindicales, en un marco político-institucional favorable, fue central para oponer resistencia a las políticas de relaciones laborales provenientes de la casa matriz. En el caso argentino se conformó la única gremial interna de Citibank en toda América, a la vez que el sindicato que actúa en el sector bancario logró incorporar a los trabajadores tercerizados de los *call centers* dentro de su ámbito de representación, incluyendo una efectivización parcial de los tercerizados de Citi.

Por su parte, Senén González (2109) muestra convergencias y divergencias entre las cuatro empresas multinacionales: Bimbo, Citi, Ford y Claro, proponiendo agrupamientos entre las mismas. Además, el enfoque configuracionista contribuyó con un uso crítico de la bibliografía internacional pues empíricamente la convergencia y la divergencia coexisten como tensión entre la estructura y la subjetividad que puede dar lugar a nuevos ordenamientos e incluso a reestructuraciones. Por esta vía ingresamos al debate convergencia/divergencia; entendemos la primera como una tendencia a la confluencia o a la alineación causada por fuerzas centrípetas, mientras asociamos la divergencia con fuerzas centrífugas que tensionan esa confluencia produciendo una suerte de dispersión. Dicho en términos meramente analíticos podríamos considerar que la convergencia presiona hacia la estructura, mientras la divergencia estaría favorecida por la subjetividad. En esta medida, las tendencias divergentes y convergentes estarían en una disputa o negociación cotidianas, expresadas en el día a día de las empresas y en las formas de interacción concretas de sus actores.

Esta línea problemática de los estudios del trabajo con soporte en el enfoque configuracionista ha venido ganando terreno en los estudios sobre multinacionales, y pretendemos que este libro sea una nueva contribución en esa dirección.

A partir de las anteriores puntualizaciones que enmarcan conceptual y metodológicamente esta investigación, procedemos a dar cuenta de los capítulos que componen este libro. En “Relaciones laborales y estrategias empresarias: el caso Bimbo”, Cecilia Senén González y Lucía Bachoer desarrollan los aspectos más destacados de las relacio-

nes laborales y los recursos humanos en la empresa multinacional de procedencia mexicana. Las autoras discuten sobre la persistencia, o no, de un tipo de configuración en dos períodos: uno de crecimiento y otro de crisis, teniendo como eje de abordaje el que conecta las políticas empresarias y las relaciones laborales.

El texto ofrece una descripción detallada de la historia y expansión empresarial desde su llegada a Argentina y del impacto de la crisis económica y social iniciada con el gobierno de Mauricio Macri a fines de 2015, el cual afectó al sector alimentario en general y a Bimbo en particular, causando el cierre de algunas unidades de negocio. Las autoras se preguntan qué cambios y continuidades se están produciendo en la configuración de las relaciones laborales en el período 2016- 2019 respecto de los años 2008-2015. Encuentran que es en el nivel macro de la estructura, o sea, en el cambio de contexto económico social caracterizado por retrocesos de las políticas laborales, donde se opera el cambio más influyente. Al disminuir la acción reguladora del Estado y aumentar el desempleo y la precariedad laboral que afectaron al sector alimentario, incluyendo a Bimbo, hubo un efecto en las decisiones empresarias: mayor flexibilidad para contratar o despedir trabajadores, lo que incrementó el conflicto laboral en las plantas en contraste con el período anterior. Cuando el marco político-institucional era favorable, la conflictividad laboral en Bimbo solía tener bajos niveles, no sólo porque los trabajadores están afiliados sindicalmente, sino porque son firmas que buscan que las disputas se solucionen al interior de las empresas (Haidar y Miguel, 2018). Así, Senén y Bachoer sostienen que estos acontecimientos dan lugar a una incipiente configuración de carácter recesivo para los trabajadores, quienes no han podido contrarrestar las tendencias precarizantes durante el período.

A continuación, el estudio de Marita González y Gastón Kessel, “Relaciones corporativas y laborales en el sector supermercadista: el caso de Carrefour”, menciona explícitamente el configuracionismo y opera con él priorizando cuatro dimensiones: 1. El entorno político-económico marcado por la implementación de un modelo neoliberal durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019), que contrasta con el modelo productivo centrado en el mercado interno del período anterior (2003-2015); 2. La reconfiguración tecnológica y los procesos del trabajo; 3. Las estrategias empresarias transnacionales y locales, y 4. Las relaciones laborales.

La pregunta que guio la investigación fue: ¿cuáles son las características que asumen las estrategias empresariales del sector supermercadista o *retail* en Argentina durante el resurgimiento de la política neoliberal (2015-2019)? A partir de allí se describen exhaustivamente las estrategias empresarias originadas en la empresa Carrefour; una

de ellas la de “omnicalidad” que se implementó en forma acelerada debido a las circunstancias de aislamiento que impusiera la pandemia del COVID-19. Dicha estrategia requirió un *uso* intensivo de la tecnología para fortalecer canales de venta *online* y hacer más eficientes los controles de *stock*, los procesos de distribución y el multiuso de las *apps* (vender, hacer seguimiento y atención a clientes). También se apuntó a una simplificación y estandarización de los procesos de trabajo, es decir, lograr que todas las personas que participaban de los procesos de trabajo de Carrefour fueran rápidamente sustituibles para garantizar la continuidad del negocio a pesar de la rotación de personal. En esta línea, se implementó el sistema conocido como el método 555, que consiste en un sistema dirigido a reforzar la forma de trabajar, con una orientación claramente “cliente-centrista”.

El capítulo también muestra la segmentación laboral que producen las condiciones laborales diferenciadas. Por un lado, los empleados/as de los *market*, en su mayoría más de mayor antigüedad, provenientes de los supermercados nacionales –como es el caso de Casa Tía y de Supermercados Norte–, con perfiles de trabajador de “cuello blanco” con orígenes socioculturales y con experiencia sindical más dialoguista; por el otro, los trabajadores de los hipermercados y maxis constituidos en su mayoría por nueva “camada” de trabajadores jóvenes, incorporados al mercado laboral en el período 2007-2015; aunque constituyen una mano de obra menos calificada, más precarizada, poseen prácticas sindicales más combativas. En consecuencia, la segmentación laboral reconfigura la estructura y las estrategias del gremio mercantil con una división entre los trabajadores de los *market* más asociados a las prácticas de conciliación, distanciándose de los *express* y los hipermercados, con comisiones directivas más combativas, incluso opositoras a la conducción nacional del gremio (“Ramón Muerza, el hombre...”, 8/3/2018).

En este marco, los autores describen el condicionamiento a los sindicatos que esta transformación genera, observando el comportamiento sindical histórico de los sectores más ortodoxos, que se centraron en el diálogo y la concertación ante la amenaza de perder el empleo, pero también el incremento de la conflictividad laboral en los establecimientos de las grandes superficies, donde se concentran los trabajadores más jóvenes. Para muchos de estos jóvenes, este es su primer empleo, constituyéndose en la base social que legitima a los dirigentes más recientes del gremio mercantil.

Los autores concluyen que otro de los factores que condicionan el perfil de este sector supermercadista está definido por el entorno político-económico, observando la convergencia de dos elementos: por un lado, el papel de las condiciones macroeconómicas y del gobierno

de Mauricio Macri, y por el otro, el cambio de las estrategias empresariales en el marco de la crisis que afectó a Carrefour y que eclosionó en el 2018. Finalmente se sugiere que los perfiles etario y sociocultural presentan una metamorfosis que se extiende a todo el sector mercantil y ha comenzado a tener incidencia en la representación sindical.

El capítulo “Relaciones laborales en la telefonía móvil: el caso de Claro” de Tania Rodríguez y Juan Fueyo contrasta con los anteriores al argumentar que, aunque el nuevo contexto abierto a fines del 2015 significó un fuerte retroceso en los derechos de los trabajadores (caída del poder de compra de los salarios y del empleo) y debilitamiento sindical, FOETRA –el sindicato telefónico– logró incluir a los trabajadores en un convenio que brindó mayores beneficios económicos y laborales. Ante la pregunta sobre cómo incidió el cambio de contexto político y económico a partir del año 2015 en la configuración preexistente –de carácter regulatorio, protector– de las relaciones laborales, los autores atribuyen un peso considerable al contexto económico político favorable para las empresas y toman como base de indagación la lucha emprendida por el sindicato telefónico a nivel nacional e internacional, en colaboración con la Internacional Unión Networks (UNI).

Para comprender el desarrollo de la estrategia a nivel local, hacen mención a que tradicionalmente los empleados de Claro están encuadrados bajo el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio FAECYS y sus salarios están sujetos a la escala salarial acordada por dicho sindicato que es notoriamente más baja. Históricamente esto ha generado una disputa por el encuadramiento con FOETRA, ya que, según el Ministerio de Trabajo de la Nación, Claro pertenece a la actividad telefónica. Sin embargo, la compañía se ha caracterizado por tener una política antisindical, apelando a la justicia e imputando a dirigentes de FOETRA, y ha mantenido prácticas de persecución sindical a empleados afiliados dentro del gremio de comercio. En cambio, a nivel internacional, se han realizado diversas campañas de promoción de la afiliación y un acuerdo marco global con Claro para permitir a los trabajadores sindicalizarse como estrategia para enfrentar esta postura de la empresa al sindicato global UNI, al cual están afiliados tanto FOETRA como FAECYS.

Frente a esta situación, resulta destacable que en el año 2010 fueron elegidos los primeros cuatro delegados gremiales de la empresa Claro en Argentina y en América Latina. La política de la empresa fue resistir la organización gremial, tratando de persuadir a los trabajadores de no participar en las elecciones a riesgo de perder su fuente de trabajo, sin éxito. En el capítulo se explica cómo el sindicato FOETRA, que se ha venido fortaleciendo desde el año 2003, logró que la telefonía móvil fuera definida como actividad principal telefónica y que los

trabajadores de Claro quedaran incluidos en el convenio colectivo de actividad (676/13A) junto con las otras compañías de telefonía móvil (Movistar, Personal, ARSAT, Nextel y las cooperativas).

Cabe también señalar que los aspectos macro o de estructura no pueden soslayarse. En 2015, tras la elección del presidente Mauricio Macri, el gobierno argentino creó un nuevo Ministerio de Comunicaciones y dejó sin efecto la aplicación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (2009), disolviendo el organismo regulador, la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA), que regulaba los comportamientos de las firmas. La derogación de estos organismos de control y normas otorgaron una mayor libertad de acción a las empresas privadas y en particular de servicios ya que significaron una importante reducción del poder regulatorio por parte del Estado. Simultáneamente se les fueron otorgando otros beneficios impositivos y derechos en las licencias.

Los autores señalan que la estrategia del sindicato telefónico FOETRA a nivel local e internacional ha forjado una nueva configuración, que resulta ser más virtuosa que la anterior, a pesar del contexto político y económico de retroceso en derechos laborales y avanzada en beneficios del gobierno a las empresas del período 2015-2019. Esa nueva configuración está materializada en un convenio más beneficioso para los trabajadores de Claro y en su involucramiento en una estrategia transnacional que fomentó una mayor sindicalización.

El siguiente capítulo, “Relaciones laborales en el sector bancario argentino. Un estudio a partir de las estrategias empresarias y sindicales en el caso de Citibank” de Agustina Miguel, retoma una hipótesis utilizada en un estudio anterior sobre empresas multinacionales que tiene dos supuestos: a) la acción de las empresas multinacionales en los países receptores está orientada por estrategias corporativas definidas a nivel central; b) pero tales estrategias deben adaptarse al entorno, al marco institucional y a la interacción con los actores estatales y sindicales locales (Haidar y Miguel, 2018). En esta ocasión la autora analiza tres indicadores relativos a las políticas de la casa matriz de Citibank: la organización sindical, la conflictividad laboral y la negociación colectiva. Se interroga puntualmente sobre las características de la organización del trabajo encontrando que se trata de un modelo tercerizado de procesos y de trabajadores.

Esta tendencia se reflejó en el plano de la conflictividad laboral atendiendo a que los reclamos más frecuentes tenían que ver con la tercerización abusiva, el incumplimiento de la jornada de trabajo²,

2 La falta de cumplimiento de la jornada de trabajo ocurre, aunque cada vez menos, en los bancos internacionales. Los informes del Congreso Nacional Bancario de

las categorías del convenio y el pago horas extras, las prácticas anti-sindicales y el maltrato laboral. Las políticas de relaciones laborales tomadas de la casa matriz ubicada en Estados Unidos están impregnadas del “efecto del país de origen” que indica que las “filiales de las multinacionales son presionadas por el centro corporativo para adoptar prácticas de empleo que provienen del país de origen de la multinacional”.

La sucursal argentina es descripta como de escasa autonomía para tomar decisiones. Entra en juego un “choque cultural” entre la política proveniente de la casa matriz y dos variables locales: el marco legal y las demandas sindicales. Tradicionalmente la configuración de las relaciones laborales en la casa matriz se caracterizan por el marcado carácter antisindical y una política unilateral de recursos humanos que se diseña sin consulta o participación de los trabajadores. Mientras que localmente históricamente se replica dicho modelo, es posible revertirlo, como muestra el artículo.

El capítulo es novedoso en señalar que el recambio del secretario general de la Asociación Bancaria en 2009 favoreció una estrategia más combativa, tanto del accionar sindical a nivel internacional como de las comisiones internas en la empresa frente a la intransigencia política empresarial de la casa matriz. Así, en Citi, el poder de las organizaciones sindicales, en un marco político-institucional favorable, fue central para oponer resistencia a las políticas de relaciones laborales provenientes de la casa matriz. Esto fue visible en la conformación de la única gremial interna de Citibank en toda América, a la vez que el sindicato logró incorporar a los trabajadores tercerizados de los *call centers* dentro de su ámbito de representación, incluyendo una efectivización parcial de los tercerizados de Citi.

A fines de 2016 las estrategias de negocios viraron de un proceso de expansión en la región, profundizado en la década del noventa, a una reestructuración de alcance global que en Argentina –y también en varios países de América Latina– se tradujo en el abandono de la banca minorista. Como corolario de este proceso, la actividad de Citi Argentina en la actualidad está destinada solamente a la banca mayorista o corporativa, es decir, a inversores, grandes empresas internacionales y locales, instituciones financieras, entidades gubernamentales o pequeñas y medianas empresas, siendo líder en este segmento del mercado. Sobre este eje, la autora hace referencia a la situación de los trabajadores frente a la política de reestructuración (venta de la empresa). En este marco, la Asociación Bancaria llevó adelante una

los años 2013, 2014 y 2015 apuntaron al Citi como el caso de mayor incumplimiento.

jornada internacional de lucha junto con UNI Global y los sindicatos de los demás países de la región afectados por la nueva estrategia global de Citibank, como reclamos por el mantenimiento de los puestos de trabajo, el pago de las horas extras adeudadas y el cumplimiento de las categorías laborales.

El último capítulo del libro, “Acción sindical y negociación colectiva en filiales de la terminal automotriz Ford de Argentina y Brasil” de Lucila D’Urso, invita a reflexionar sobre los procesos de configuración y reconfiguración de las relaciones laborales en el sector automotriz, en particular en la empresa Ford en Argentina y Brasil. Aquí se analiza exhaustivamente la estructura interna de los sindicatos y el rol desempeñado por los dirigentes y delegados sindicales a partir del análisis de las formas de lucha y participación, atendiendo al vínculo establecido con los trabajadores de base y las comisiones internas. Se focaliza en las estrategias del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) en la filial Ford ubicada en General Pacheco, Buenos Aires, Argentina, y del Sindicato dos Metalúrgicos de ABC (SM ABC) en San Bernardo del Campo, San Pablo, Brasil.

La autora plantea una hipótesis sugerente relativa a los dos períodos de gobiernos en ambos países, al sostener que entre los años 2003 y 2014, en contextos económicos, político-institucionales y sectoriales auspiciosos para la lucha sindical, el Sindicato dos Metalúrgicos (ABC SM) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA)

desarrollaron estrategias signadas por la conciliación de clases y la alternancia entre procesos de movilización, pero también de desmovilización de las bases a través de la canalización de las reivindicaciones en la arena institucional. La configuración de estrategias sindicales de estas características permite comprender los obstáculos que el sindicalismo industrial tradicional presenta a partir del año 2015 para enfrentar las contrarreformas tendientes a erosionar los derechos individuales y colectivos asociados al trabajo.

Al referirse a las formas de lucha adoptadas por los sindicatos en cada uno de los espacios de trabajo, las demandas son las mismas, mejorar el salario y las condiciones de trabajo, pero las formas de construcción político-gremial que se configuran en pos de ese objetivo son disímiles. Así, mientras que en el caso de SMATA la apelación a medidas de acción directa era algo excepcional, en el SM ABC se presentaba como un instrumento permanente. En el capítulo se señala que tanto en SMATA como en el SM ABC, los conflictos laborales cotidianos o moleculares, suscitados en los establecimientos estudiados

de Ford, fueron caracterizados como mecanismos para presionar y generar instancias de diálogo con los representantes de la empresa. De este modo, a inicios de los años 2000, en un marco de fortalecimiento de las organizaciones sindicales y de desarrollo del sector automotriz, ambos sindicatos configuraron estrategias basadas en la negociación colectiva a nivel de empresa, aunque, en cada caso, la dinámica de negociación en el espacio fabril presentó particularidades.

En el caso del SM ABC, la capacidad de negociación se presenta como un indicador del poder del sindicato en tanto expresa un proceso de construcción político-sindical en el lugar de trabajo, signado por el fortalecimiento del vínculo entre representantes y representados. En el caso de SMATA, la negociación colectiva se configura como un mecanismo sumamente institucionalizado cuyo funcionamiento se dirime entre los dirigentes gremiales y los directivos de la empresa. Si bien en ambos distinguimos una tendencia a la contención de la conflictividad, la principal diferencia se ubica en que en el caso de la filial situada en San Bernardo del Campo ello se logra a través de fomentar la participación y el intercambio entre los trabajadores y sus representantes y, en el caso de la planta de Ford de General Pacheco prevalece una lógica de concesiones entre el sindicato y la empresa.

A partir de 2015 en Argentina y Brasil se observa un contexto signado por la recesión económica, el deterioro de los mercados de trabajo y un giro a la derecha en los elencos gobernantes de ambos países. Frente a esta nueva ofensiva capitalista el accionar sindical presenta diferencias y muestra su capacidad para promover la organización de los trabajadores dentro y fuera del espacio laboral. En Brasil la derrota del Partido de los Trabajadores (PT) en las elecciones presidenciales de 2018, el agravamiento de la crisis económica y el deterioro de la industria automotriz limitaron la estrategia del sindicato y, pese a los intentos de frenar el cierre de la planta que contó incluso con apoyos solidarios del exterior, Ford justificó el mismo en la estrategia global de negocios de la empresa. En Argentina, SMATA comenzó a desempeñar un rol opositor al gobierno neoliberal, lo cual permitió el desarrollo de una acción confrontativa en algunos momentos, expresada en una mayor presencia en movilizaciones y en las críticas de los dirigentes sindicales sobre las políticas industriales y laborales promovidas por el gobierno de Mauricio Macri.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrefour cerró cinco sucursales en diez días (26/6/2018). *Diario Jornada*. Disponible en www.diariojornada.com.ar/214884/economia/carrefour_cerro_cinco_sucursales_en_diez_dias
- CEPA (Centro de Economía Política Argentina) (2019). La crisis llegó a las grandes empresas. Análisis de variables económico-financieras de empresas seleccionadas para el período 2017-2018.
- De la Garza, Enrique (2016). Empresas multinacionales, discusiones teóricas y alternativas metodológicas para su estudio. Trabajo presentado en VIII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo organizado por la ALAST, Buenos Aires.
- De la Garza, Enrique y Hernández Romo, Marcela (2017). *Configuraciones productivas y relaciones en empresas multinacionales en América Latina*. México: Gedisa y UAM-X.
- Encuesta Nacional a Grandes Empresas-Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2019). ISBN: 978-950-896-600-1, www.indec.gob.ar.
- Haidar, Julieta y Miguel, Agustina (2018). Las relaciones laborales en empresas multinacionales en Argentina y Brasil. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, pp. 25-54.
- Hernández, Marcela (2012). *Estrategias empresariales de subcontratación internacional. La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México D.F.: UAM/PyV.
- Novick, Marta; Palomino, Héctor y Gurrera, María Silvana (comp.) (2011). *Las multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Oficina Buenos Aires. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, pp. 13-30.
- Ramón Muerza, el hombre que se le anima a Cavaliere en Comercio (8/3/2018). *Mundo Gremial*. Disponible en <https://mundogremial.com/ramon-muerza-el-hombre-que-se-le-anima-a-cavaliere-en-comercio/>
- Roitter, Sonia y Erbes, Analía (2018). La importancia de las empresas multinacionales en el empleo. Evidencia reciente sobre la Argentina (1990-2013). En Ventrici, Patricia; Rodríguez Miglio, Martín.; Pinazo, Germán y Bosisio, Walter (comp.), *El trabajo y las empresas multinacionales hoy. Economía, relaciones laborales y conflictividad*, pp. 53-189. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Senén González, Cecilia y Haidar, Julieta (2017). *Estrategias de relaciones laborales de empresas multinacionales en Argentina*: Ford,

Citibank, Claro y Bimbo. En De la Garza, Enrique y Hernández Romo, Marcela (2017), *op. cit.*, pp. 417-466.

Senén González, Cecilia (2019). Recursos humanos y relaciones laborales: patrones convergentes y divergentes en empresas multinacionales. *Revista ASET*, n.º 57, pp. 1-31, Argentina. Disponible en www.aset.org.ar/revista.php

Cecilia Senén González y Lucía Bachoer

CAPÍTULO I.

RELACIONES LABORALES Y ESTRATEGIAS EMPRESARIAS: EL CASO DE BIMBO

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es analizar las estrategias empresarias de la firma multinacional Bimbo desde una perspectiva configuracionista (De la Garza Toledo, 2014) tomando como eje dimensiones contextuales y referidas a las políticas empresarias y laborales.

El período de investigación abarca los años 2008-2015, correspondientes al gobierno kirchnerista, caracterizado por una dinámica de crecimiento económico sostenido a partir de 2003, el cual mostró su correlato en el mercado de trabajo. Y extendemos el estudio al período 2016-2019, que se inicia con la llegada al gobierno de la alianza Cambiemos, que modificó el escenario en que se desarrollaron las empresas y los sindicatos por completo, en buena medida por el marcado retroceso observable en la disminución de la acción reguladora del Estado, el aumento del desempleo y la caída de los salarios.

La metodología de investigación implicó el uso de técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. En relación con estos últimos, durante el año 2014 y 2019 se realizaron entrevistas abiertas a trabajadores, gerentes, delegados sindicales de cada transnacional y funcionarios públicos. Asimismo, se recurrió a entrevistas obtenidas en años anteriores que no habían sido procesadas y cuya información se constató con entrevistas telefónicas, con funcionarios gubernamentales y con delegados sindicales a partir de encuentros informales.

En un estudio anterior (Senén González y Haidar, 2017), hemos caracterizado la configuración de las relaciones laborales con un alto grado de autonomía, que en buena medida estuvo condicionada por el contexto de crecimiento económico y el fortalecimiento de las relaciones laborales que han tenido una alta intervención del Estado en los últimos quince años, con características propias (modelo regulado, posibilidad de conflictividad laboral, incremento de la negociación colectiva, afiliación sindical y diálogo social). Esta caracterización correspondió al caso de Bimbo, cuyo sindicato fue sumamente participativo; de esa manera se evitaron los conflictos y la confrontación.

Buscando extender hacia un nuevo período dicho estudio, nos preguntamos: ¿cuáles son los desafíos que la coyuntura actual presenta para las organizaciones sindicales? ¿Qué cambios y continuidades se están produciendo en la configuración de las relaciones laborales en el período abierto en 2016 respecto de los años 2003-2015?

Para responder a estos interrogantes, buscamos contrastar entre en ambos períodos las siguientes dimensiones: a. fusiones y adquisiciones del Grupo Bimbo; b. tecnología y empleo; c. modalidades de contratación y tendencia a la subcontratación, y d. sindicatos, relaciones laborales y conflictividad.

En primer lugar vamos a referirnos al origen y expansión de la empresa Bimbo; a continuación, la conformación de las empresas que forman parte de esta y el empleo, luego a la estrategia empresarial en relación con las modalidades de contratación y la subcontratación laboral; y por último, a los sindicatos, las relaciones laborales y la conflictividad laboral, haciendo hincapié en el período 2015-2019. Las conclusiones, finalmente, están destinadas a responder nuestros interrogantes centrales.

1. LA EMPRESA BIMBO: ORIGEN, FUSIONES Y ADQUISICIONES

Bimbo es una empresa multinacional de panificación industrial nacida en México en 1945. Cuenta con un total de 199 plantas a nivel mundial, con más de 138.000 de trabajadores¹.

Bimbo arriba a la Argentina en 1997, introduciendo su primera planta industrial en el partido de Pilar, Provincia de Buenos Aires, donde se elabora pan industrial blanco, negro y de bollería. Desde entonces, la empresa fue adquiriendo distintas firmas locales y extranjeras, además de instalar y ampliar nuevas unidades de negocio, hasta establecerse como la empresa oligopólica de pan industrial².

1 Véase <https://grupobimbo.com>

2 Es posible identificar dos mercados bien diferenciados: de pan artesanal y de pan

Como señalamos, Bimbo elabora pan industrial blanco, negro y bollería a través de diferentes líneas productivas en su única planta ubicada en Pilar. Por su parte, Fargo (empresa que en la actualidad es de Bimbo) tiene seis plantas elaboradoras, ubicadas en Moreno (SACAN y pan línea blanca), Villa Tesei (bollería, tapas de empanadas), Villa Adelina (envases PEMPSA), San Martín (Panificación Argentina LACTAL - Pan Negro), Pacheco 1 (panificadora cuyos trabajadores están afiliados al sindicato de panaderos - Pan Blanco) y Pacheco 2 (ultraenfriados).

En 2004, la Compañía de Alimentos Fargo, que era líder del mercado de pan industrial, se encontraba en convocatoria de acreedores. En julio de 2003, Grupo Bimbo S.A. de CV presentó una notificación ante la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) a efectos de informar la compra del 30% de las acciones de Pierre Acquisition LLC. Esta última era titular del 100% del capital accionario de Fargo. Hacia fines de 2004, la CNDC emitió la resolución en la cual afirmaba que Fargo y Bimbo concentraban el 79,1% de la producción de pan industrializado blanco y negro en el país.

Fargo fue la mayor productora y distribuidora de pan industrial y productos de panadería de Argentina, contando con una participación de más de la mitad del mercado argentino de pan industrial, que incluye el pan de molde y la bollería para hamburguesa y panchos vendidos por minoristas. Fargo es la única proveedora de bollería para McDonald's en Argentina y una de las mayores productoras y distribuidoras de masa ultraenfriada, la cual se utiliza para hornear el pan tradicional, incluyendo *baguettes*.

La adquisición ha permitido al Grupo Bimbo la toma del control de las plantas ubicadas en las ciudades de Pacheco, Villa Tesei, Villa Adelina, Pacheco Bertrand, Grand Bourg, Victoria y Córdoba.

La adquisición de Fargo modificó también la estructura de exportaciones de la empresa en el país, pasando de USD 939.285 a USD 3.931.237. En consecuencia se incrementó en más de 300%. El 80% de las exportaciones durante 2012 correspondieron a “productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para

industrial. Las características que se presentan en cada uno obedecen a la tecnología utilizada, los niveles de productividad, los canales de comercialización, el público al que se dirigen y al empleo demandado, entre otros atributos que tienden a aumentar la heterogeneidad del sector de alimentación. En 2018 la elaboración de pan artesanal correspondía al 96% y el 4 % restante al pan industrial; el pan blanco de molde representaba el 40% de las ventas. Durante el gobierno de Cambiemos el consumo de pan disminuyó de 90 kilos per cápita a 75, debido a la crisis económica (“El consumo argentino per cápita...”, 23/7/2019).

sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares” (Senén González y Haidar, 2017).

En 2013, Bimbo adquiere la compañía de alimentos Valente, localizada en el Partido de General Rodríguez en la Provincia de Buenos Aires, ampliando sus líneas productivas a budines, pan dulce, magdalenas y bizcochuelos, y manteniendo su nombre comercial.

En 2016 y con una inversión de 600 millones de pesos, adquiere parte del negocio de la empresa norteamericana General Mills³, ubicada en la zona de San Fernando, provincia de Buenos Aires, con el objetivo de ampliar la capacidad de la producción de *baguettes*, medialunas precocidas y congeladas para consumo local y exportación a Sudamérica. Los productos congelados realizados en esta línea de producción se comercializan bajo la marca Bertrand. La apertura de esta planta cuadruplicó las toneladas de producción y aumentó un 30% la cantidad trabajadores de la planta.

Durante el año 2016, con una inversión de 30 millones de dólares, Bimbo inaugura su primera planta en el interior del país, localizada en la localidad de Malvinas Argentinas, provincia de Córdoba (“Bimbo inauguró en Córdoba...”, 24/11/2016), destinada a la elaboración de pan de molde, pan de pancho y de hamburguesas para comercializar en esa provincia y en las provincias del Norte y de Cuyo, en las que tenía previsto generar cerca de 450 puestos directos de trabajo⁴.

Finalmente, cuenta con una quinta planta localizada en Villa Tesei, provincia de Buenos Aires, destinada mayoritariamente a la producción de bollería para McDonald’s, siendo la única proveedora de bollería para la cadena norteamericana de comidas rápidas.

Si bien en el 2017 era poseedora de siete plantas, en la actualidad cuenta con un total de cinco, de las cuales cuatro se encuentran localizadas en la Provincia de Buenos Aires y una en la Provincia de Córdoba⁵.

En el siguiente cuadro se presenta la localización de las cinco plantas y los productos fabricados en cada una de ellas:

3 General Mills (poseedores de la firma La Salteña) se retira de la Argentina en 2019, vendiendo parte de su unidad de negocio de Panificados a Bimbo. Véase www.cronista.com/negocios/El-Grupo-Bimbo-suma-La-Saltena-a-su-negocio-local-de-panificados-20160420-0019.html

4 Planta que en el año 2012 fue planificada por el CEO de Bimbo en la Argentina, Reynoso Grecca junto con quien era gobernador de la provincia de Córdoba, José Manuel de la Sota (fallecido en 2018).

5 Véase informe financiero tercer trimestre 2018. Disponible en https://grupobimbo.com/sites/default/files/Reporte_Definitivo_BMV_XBRL_Espanol_Sep_18.pdf

Cuadro n.º 1. Plantas de Bimbo, localidad y productos

Planta	Localidad	Unidad de negocio
1. Bimbo de Argentina, S.A.	Pilar, Prov. de Buenos Aires	Pan industrial blanco, negro y bollería
2. Bimbo Frozen Argentina, S.A. (Ex-General Mills)	San Fernando, Prov. de Buenos Aires	Congelados, blanco, integral, salvado y multicereal y artesanal
3. Bimbo de Argentina, S.A.	Villa Tesei, Prov. de Buenos Aires	Bollería de pan para McDonald's
4. Bimbo de Argentina, S.A.	Malvinas Argentinas, Prov. de Córdoba	Pan de molde, pan de pancho y de hamburguesas
5. Alimentos Valente Argentina, S.A.	Gral. Rodríguez, Prov. de Buenos Aires	Magdalenas, budines, pan dulce, bizcochuelo

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y fuentes periodísticas citadas en la Bibliografía del capítulo.

2. TECNOLOGÍA Y EMPLEO

En sus diferentes plantas, la empresa históricamente ha apostado a la inversión tecnológica. De acuerdo con un estudio anterior (Senén González y Haidar, 2017), Bimbo estuvo por encima de la tecnología: sus niveles de modernización y organización superan los estándares, contando con maquinarias de primer nivel. Bimbo trajo del exterior el modelo de la panificación y así logró presionar para que las demás empresas hicieran exactamente lo mismo. Creó el pan rebanado (pan de molde), que en Argentina no se conocía. El pan industrial tiene una mayor durabilidad y es adquirido por los consumidores con menor periodicidad –por ejemplo, una vez a la semana– (Lezcano, 2011). Es una compañía que elabora varios tipos de pan, como el de molde y los panes de bollería –pan de pancho y de hamburguesa–, fabricados en plantas industriales intensivas en capital a través de líneas de producción automatizadas o semiautomatizadas.

La denominada “Nave productiva”, inaugurada en San Fernando en 2016, cuenta con la última tecnología, incorporando cuatro líneas de pan industrial: pan blanco, pan negro (salvado e integral) multicereal y artesanal. Esta nueva tecnología posee las mayores certificaciones internacionales para incrementar la productividad⁶.

En el mismo sentido, la unidad de negocio de Valente pasó de tener mecanismos de producción manuales a poseer modernas tecnologías para su producción (entrevista personal a trabajador de Bimbo, 2019).

⁶ Véase <https://grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/bimbo-invierte-600-millones-de-pesos-en-su-planta-de-san-fernando>

No obstante, la crisis iniciada luego del comienzo del gobierno de Mauricio Macri a fines de 2015, profundizada en 2017, afectó al sector alimentario en general y a Bimbo en particular. De acuerdo a información provista por trabajadores de la empresa consultados, “Bimbo tuvo que cerrar determinadas unidades de negocio y algunas líneas productivas han trabajado al 50% algunos meses” (entrevista personal a un trabajador de Bimbo, 10/2019). En efecto, Marcelo Sotelo, delegado gremial de la planta, indicó que “se está trabajando al 50 por ciento de los valores normales. Esto se debe en parte a la caída de las ventas y el contexto económico recesivo general, pero también hay una política de la empresa de trasladar parte de la producción a otras plantas para justificar el recorte de personal” (Lewkowicz, 23/9/2016).

Esta crisis se vio reflejada en las caídas del consumo, según lo consigna información de la misma empresa en sus informes financieros, en los que reconoce que “el margen de operación se contrajo en Latinoamérica, en su mayoría debido a la situación macroeconómica en Argentina”⁷. Asimismo, la empresa afirma que “a partir del mes de julio de 2018, la operación en Argentina califica como una economía hiperinflacionaria, por lo que las subsidiarias de la entidad en dicho país reconocieron los ajustes por inflación acumulados”.

En línea con estos datos provenientes de la firma, un informe de la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA) de 2018 señala que “el sector de la alimentación ostentó el uso de la capacidad instalada más baja desde el 2001, cuando la crisis golpeó a todos los estamentos de la economía del país”.

En estos informes del CIPA, se ha mencionado incluso el cierre de dos plantas: “el desempeño operativo en Latinoamérica reflejó costos más altos a causa de las depreciaciones de las monedas, un entorno de consumo más débil principalmente en Brasil y Argentina, y el cierre de dos plantas en Argentina, con el fin de optimizar la huella de manufactura e impulsar la rentabilidad”⁸.

Así también, se encuentra afectada la incorporación de tecnología en momentos de agudización de la crisis, como la que comenzó en 2017. Los empleados que no trabajan dentro de la línea de producción, sino dentro de las líneas de staff, es decir, las que dan soporte, se encuentran con problemas para modernizar los equipos de hardware, las computadoras y los celulares certificados por ISO 27001⁹ (para

7 Véase informe financiero segundo trimestre 2019. Disponible en <https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo%20Bimbo%20Reports%20202Q19%20Results.pdf>

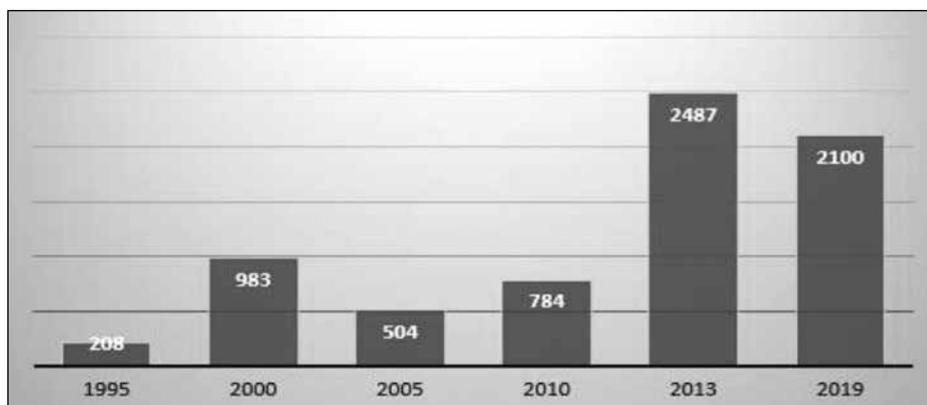
8 Véase informe financiero tercer trimestre 2018. Disponible en https://grupobimbo.com/sites/default/files/Reporte_Definitivo_BMV_XBRL_Espanol_Sep_18.pdf

9 Véase www.normas-iso.com/iso-27001

proteger la seguridad de la información), ya que los mismos cotizan en dólares y con la devaluación no hay fondos suficientes para comprarlos.

La empresa cuenta con cinco plantas y con dos mil trabajadores directos al año 2019 (información de entrevista a gerente de planta, 10/2019). Como se observa en el Cuadro n.º 2, se destaca el incremento abrupto en el plantel de trabajadores producto de la adquisición en 2011 de la Compañía de Alimentos Fargo S.A., pero también una caída en los últimos años producto de lo mencionado en párrafos anteriores.

Cuadro n.º 2. Cantidad de empleados



Fuente: elaboración propia sobre la base del Sistema Integrado de Previsión Social (1995-2013) e informes de la empresa y entrevistas personales (2013-2019).

3. MODALIDADES DE CONTRATACIÓN Y LA TENDENCIA A LA SUBCONTRATACIÓN

La política de recursos humanos es propuesta por el grupo Bimbo México, que promueve la activa participación de los empleados de la firma.

Respecto del ingreso a la empresa, el CCT (Convenio Colectivo de Trabajo) n.º 923/07 “E” señala en el art. 30: “A los efectos de la incorporación y selección de personal de las categorías de convenio, la parte empresaria fijará los principios de capacitación, idoneidad, y condiciones específicas de los puestos a cubrir, debiendo los postulantes cumplir y aprobar los tests que a tales efectos la empresa requiera”.

Además establece una jornada diaria de ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales, con treinta minutos pagos de descanso para aquellos trabajadores que tienen horario corrido. Previo a ingresar a la empresa, se acuerda un período de prueba que no puede exceder los tres meses.

En cuanto a las modalidades de contratación, si bien quienes trabajan en la planta de Bimbo poseen estabilidad laboral y están representados por dos sindicatos, existen diferentes mecanismos que buscan evitar la relación laboral protectora de los trabajadores. En un caso, en los momentos en que existen aumentos de producción es muy frecuente la contratación por medio de agencias de servicios eventuales. De esta manera, la empresa hace frente a los vaivenes estacionales de la producción, prescindiendo de la incorporación de más personal y recurriendo a modalidades precarizadoras, ya que estos trabajadores no tienen estabilidad laboral ni ninguna de las garantías y derechos establecidos en el convenio colectivo de trabajo.

Por otro lado, los distribuidores no tienen una relación formal con la empresa, quienes están fuera del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) y tienen un vínculo elusivo, ya que son monotributistas, es decir que facturan todos los meses; no están contratados por Bimbo, aunque tanto el camión como su ropa llevan el logo, tal como lo exige la empresa. Bimbo acepta hasta un 15% de devolución de la mercadería, pero si el remanente es mayor, este debe ser costeado por el repartidor. Estos mecanismos le permiten a la empresa reducir costos y desresponsabilizarse de las relaciones laborales convencionales.

Por lo tanto, existen al menos tres tipos de trabajadores en Bimbo Argentina: los cuentapropistas, los empleados de forma directa y estable, y además los subcontratados, dado que la empresa recurre a esta modalidad para el mantenimiento de calderas y los servicios de enfriamiento, la cual es una tarea regular, así como para otras periféricas, como la limpieza y la seguridad. En la planta ubicada en San Fernando, Bimbo Frozen Argentina, S.A. (Ex-General Mills), la estrategia de subcontratación se infiere de la lectura del CCT 953/2008 del subsector Pasteleros, que señala que por fuera del CCT “se encuentran expresamente excluidas las siguientes personas que forman parte de los empleados de empresas de servicios especializados: a) construcción, reparación y modificación de obras civiles; b) mantenimiento especializado y sanitización general, y c) servicios de seguridad e higiene industrial”.

Estos diferentes tipos de trabajadores se diferencian según las siguientes modalidades de contratación: los empleados directos que tienen estabilidad laboral se detallan en el convenio entre el STIA (Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación) y Bimbo n.º 923 firmado en el 2007, por un lado, y por el otro, en el convenio colectivo entre General Mills y Pasteleros n.º 953 firmado en 2008, como se mencionó en el punto anterior.

Como se ha destacado en otros estudios realizados (Senén González y Haidar, 2017, y Haidar y Miguel, 2018), Bimbo ha tenido tradi-

cionalmente una política de no despedir a sus trabajadores, priorizando la estabilidad laboral en sus puestos de trabajo, contando con una antigüedad promedio de diez a doce años.

Sin embargo, dicha estabilidad ha comenzado a ser cuestionada en los últimos años. Por ejemplo, en 2017 un conjunto de trabajadores de las empresas Bimbo, La Salteña y Molinos Cañuelas inició una serie de denuncias a la empresa, acusándola de usar los denominados “contratos basura”, entre los que se incluyen contratos a plazo fijo por tiempos excesivamente prolongados –que superan los tres meses establecidos por ley (*La Causa Obrera*, 2019)–. Estos trabajadores, que pertenecen al sector de Pasteleros, conformaron una lista sindical denominada Celeste y Blanca, firmada por representantes de Partidos de Izquierda como el FIT (Frente de Izquierda de los Trabajadores), oponiéndose a la tradicional lista verde oficial (conformada por dirigentes del Partido Peronista o Justicialista).

A partir de entonces, desde ese espacio sindical, los trabajadores de Bimbo realizaron otras denuncias sobre las modalidades de contratación. Un delegado expresó: “Bimbo no contrata personal estable por lo menos desde hace una década. Esto no quiere decir que no tomen gente, sino que toman, echan, vuelven a tomar y así permanentemente” (*La Causa Obrera*, 2019). La crítica de estos trabajadores es que la empresa demora la efectivización de los trabajadores, lo que repercute en la rotación de los mismos y la inestabilidad laboral.

En una línea similar, y contrastando con su política tradicional, se han producido algunos despidos e incrementado la conflictividad laboral, como se verá a continuación

4. SINDICATOS, RELACIONES LABORALES Y CONFLICTIVIDAD

La política de relaciones laborales del grupo Bimbo se orienta a involucrar a los trabajadores en las problemáticas de la empresa, bajo la noción de que no hay empleados sino colaboradores y de que existen valores compartidos, promoviendo la activa participación de los empleados de la firma (Senén González, 2019).

Desde su instalación en Argentina, Bimbo ha estipulado sus relaciones laborales en el CCT y acuerdos de empresa, articulados con el CCT de la actividad de la alimentación, el CCT n.º 244/94 firmado por la FTIA (Federación de Trabajadores de la Industria de la Alimentación) y, por el lado empresario, con la Federación de Industrias de Productos Alimenticios y Afines (FIPAA)¹⁰.

10 La FTIA firma con la FIPAA que agrupa a varias cámaras: la Cámara de la Industria de la Alimentación, la Cámara Yerbatera, las cámaras regionales –por ejemplo,

Los trabajadores operativos de la empresa Bimbo están representados por el Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación (STIA) en las plantas ubicadas en Buenos Aires –Pilar, General Rodríguez y Villa Tesei–, así como en la de la provincia de Córdoba. Los convenios de empresa comprenden todas las plantas que la empresa posee en la Argentina y están representados por el CCT n.º 923/07 “E”, que es el que se encuentra actualmente vigente por el principio de ultraactividad, por el cual los convenios y acuerdos mantienen su vigencia hasta tanto se firme uno que los reemplace.

La excepción la constituyen los trabajadores provenientes de General Mills, San Fernando, que trabajan en la línea de congelados y están representados por el sindicato de Pasteleros. La adquisición de Bimbo de General Mills implicó para los trabajadores la conservación de las condiciones de trabajo del convenio de Pasteleros al momento de su adquisición. Están representados por la Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Pizzeros, Heladeros y Alfajeros, con el CCT “E” n.º 953 firmado en 2008¹¹.

La empresa y el sindicato han llevado a homologar al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social acuerdos salariales, en el marco del convenio de empresa, en los años 2008- 2012. A partir de entonces, no se han registrado acuerdos entre las partes o no han sido homologados.

No obstante, una buena parte de los acuerdos se realizan entre los representantes gremiales de las comisiones internas (CI) de cada planta con los gerentes de personal de las mismas, siendo la participación de las cámaras empresarias en la negociación sólo marginal.

En el primer caso, el convenio 923/2007 está dividido en diferentes categorías laborales, entre las que se destacan: producción, mantenimiento, sanidad, despacho, vendedores y alimentación.

En el segundo, el convenio colectivo 953/2008. Este establece categorías profesionales divididas en aprendiz, medio oficial, oficial de producción, oficial calificado de producción, maquinista, encargado de línea, encargado, maestro pastelero, encargado de recepción y despacho, camarista, chofer, autoelevador, encargado de depósito,

la ADIAC, la Asociación de Industriales de la provincia de Córdoba-. Agrupa además cámaras sectoriales: la actividad frutihortícola y la actividad yerbatera.

11 La Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Pizzeros, Heladeros y Alfajeros y la empresa General Mills Argentina S.A. firmaron el Convenio Colectivo de Trabajo de Empresa n.º 953/08 “E”, que se articula con el Convenio Colectivo de Trabajo n.º 329/00 (que firman los Pasteleros con la rama de Servicios Rápidos).

oficial de mantenimiento, oficial calificado de mantenimiento, técnico de mantenimiento, dependiente de local, hornero, encargado de local.

Cuadro n.º 3. Representación sindical en las diferentes plantas de Bimbo

Planta	Localidad	Sindicato según representación
1. Bimbo de Argentina, S.A.	Pilar, Prov. de Buenos Aires	Alimentación (STIA) y Bimbo CCT E 923/ 2007
2. Bimbo Frozen Argentina, S.A. (Ex-General Mills)	San Fernando, Prov. de Buenos Aires	Pasteleros Pasteleros y General Mills CCT 953 / 2008.
3. Bimbo de Argentina, S.A.	Villa Tesei, Prov. de Buenos Aires	Alimentación (McDonald's) STIA) y Bimbo CCT E 923/ 2007
4. Bimbo de Argentina, S.A.	Malvinas Argentinas, Prov. de Córdoba	Alimentación (STIA) y Bimbo CCT E 923/ 2007
5. Alimentos Valente Argentina, S.A.	Gral. Rodríguez, Prov. de Buenos Aires	Alimentación (STIA) y Bimbo CCT E 923/ 2007

Fuente: elaboración propia con información proveniente de los CCT y Acuerdos del sector de Alimentación y del sector Pasteleros.

Por otro lado, en cuanto a la representación sindical según categoría laboral, como se observa en el Cuadro n.º 4, el sindicato de Comercio representa mayoritariamente a los trabajadores de logística o repositores, el de Alimentación mayoritariamente a operarios de pan industrial, y el de Pasteleros a operarios de la línea de congelados. Figuran también los trabajadores fuera de CCT que no son representados por ambos sindicatos, Alimentación y Pasteleros.

Cuadro n.º 4. Representación sindical

Representación gremial	Categoría laboral
Sindicato Comercio	Repositores
Sindicato Alimentación	Operarios de producción, mantenimiento, despacho
Sindicato Pasteleros	Operarios de la línea congelados
Sin representación convencional (fuera de CCT)	Personal de Dirección. Profesionales con título universitario, gerentes divisionales, auditores contables y secretarías de dirección y gerencia

Fuente: elaboración propia con información proveniente de los CCT y Acuerdos de los sectores Alimentación, Comercio y Pasteleros.

4.1. CONFLICTIVIDAD LABORAL DURANTE 2015-2019

Los CCT que el Sindicato de Alimentación firmó con la empresa Bimbo se han caracterizado por tener una cláusula sobre “Paz Social”:

Las partes signatarias de esta convención se comprometen a garantizar la resolución de los conflictos que surjan y que afecten el normal desarrollo de las actividades sin medidas de fuerza, utilizando efectivamente todos los recursos de diálogo, negociación y autorregulación antes previstos. (Art. 45, Convenio Colectivo de Trabajo entre STIA y Bimbo de Argentina 2006)

En efecto, como lo expresaron Haidar y Miguel (2018), la conflictividad laboral en Bimbo solía tener bajos niveles, ya que si bien los trabajadores están afiliados sindicalmente, son firmas que buscan que las disputas se solucionen hacia el interior de las empresas.

Sin embargo, a partir de 2015, unos meses antes del inicio del gobierno de Mauricio Macri, comenzó a desdibujarse la paz social que caracterizó históricamente a Bimbo. En noviembre de 2015, 45 trabajadores recibieron el retiro voluntario. De acuerdo con lo que los delegados de planta informaron al diario *Página/12*, la medida afectó a empleados con problemas de ausentismo por causas de enfermedades laborales derivadas del ritmo de producción en serie (Lewkowicz, 23/09/2016). Al año siguiente, el Sindicato de Trabajadores de la Alimentación (STIA) informaba que la empresa contactó a los delegados de planta de Pilar para notificarles que enviaría cien telegramas de despidos por la situación económica que atravesaban, por lo que el gremio ratificó la denuncia en el Ministerio de Trabajo y el 21 de septiembre el sindicato bloqueó los portones de acceso y frenó la producción en la fábrica, exigiendo la reincorporación de los trabajadores. Según se informó, la empresa

se negaba a negociar con los trabajadores que pararon la planta y amenazaba con cerrar.

El conflicto, que siguió hasta el 23 de septiembre cuando la policía reprimió brutalmente a los manifestantes, terminó con una audiencia en el Ministerio de Trabajo de Pilar, que fue acompañada con movilización de los trabajadores hasta allí. Esta consistió en cortes de ruta que bloquearon las entradas al parque industrial de Pilar. Sin embargo, infantería y gendarmería avanzaron con la policía montada, desalojando a los trabajadores. Como consecuencia de esta acción, detuvo a tres trabajadores por resistencia a la autoridad (“Reprimen a obreros que protestaban...”, 23/9/2016).

Alejandro Gastiasoro, delegado de planta de Pilar, informó que “Todos somos conscientes de que ha bajado un poco la producción, pero es Bimbo, tiene cinco plantas en el país, diversificó muchos productos y a Pilar la están vaciando” (“Piden reincorporación por cien despidos...”, 21/9/2016). También, de acuerdo con lo informado por Norberto de la Flor desde el Ministerio de Trabajo de Pilar, la empresa tendría que haber presentado algún recurso de crisis antes de decidir los despidos (“Reprimen a obreros que protestaban...”, 23/9/2016).

Finalmente, el Ministerio de Trabajo de Pilar terminó dictando la conciliación obligatoria. “Fue durante una audiencia a la que no asistieron los representantes de la empresa y que fue acompañada por los bombos de los trabajadores que se manifestaban en la puerta” (“Audiencia al ritmo...”, 24/9/2016). Según indicó Norberto de la Flor, “La conciliación obligatoria implica retrotraer el estado de cosas previo a la declaración del conflicto; hablando en buen romance, volvemos a fojas cero... Se abre estadio conciliatorio por quince días hábiles prorrogables por cinco más, durante los que las partes tratarán de conciliar” (“Reprimen a obreros que protestaban...”, 23/9/2016).

Luego de 34 días de conciliación obligatoria, a finales de octubre de 2016 se cerró el acuerdo entre los trabajadores y la empresa. El 80% de los trabajadores que habían sido despedidos lograron llegar a un acuerdo monetario en la indemnización y desvinculación de la firma, y el 20% restante fue reincorporado, pero con reconversión de tareas.

Otro conflicto se produjo en noviembre de 2016. Cuando Bimbo realizaba la apertura de su nueva planta en Córdoba, un grupo de exempleados de Bimbo realizó una manifestación que incluyó forcejeos con la policía y la denuncia de los manifestantes de que “hubo heridos” Los trabajadores informaron al diario local *La Voz* que “La protesta la hacemos por despidos. Porque acá abre la multinacional Bimbo con salarios a la baja, distintos a los de Buenos Aires. Ya de hace un tiempo a esta parte hay despidos masivos en la planta de Pilar,

Moreno, entre repartidores y distribuidores” (“Levantaron la protesta...”, 24/11/2016).

Entre diciembre de 2016 y febrero de 2017 se produjo un conflicto denominado “El Camionazo”, que buscó visibilizar la problemática de los tercerizados. A pesar del gran conflicto, en diciembre de ese mismo año se informó que trescientos trabajadores repositorios serían despedidos. Se trataba de trabajadores de distribución de los comercios minoristas. Durante la víspera del festejo navideño, trabajadores de las empresas tercerizadas de logística y distribución de Bimbo denunciaron la determinación de la firma de proceder a la discontinuidad laboral. El problema de estos despidos estuvo asociado a que Bimbo, al no reconocer la relación de dependencia, inició las desvinculaciones sin pagar ninguna indemnización (“Audiencia al ritmo...”, 24/9/2016).

Guillermo Vargas, delegado de la Cámara Argentina de Distribuidores de Alimentos (CADA), informó que no se trató solamente “de una nueva práctica en el mercado laboral, sino que tiene que ver con intentar no pagar indemnizaciones” (“Bimbo no abandona el ajuste...”, 24/12/2016).

A principios de 2017, los trabajadores realizaron “Camionazos” como medida de protesta contra los trescientos despidos, que consistieron en cortes en calles centrales de la Ciudad de Buenos Aires, como la Avenida Corrientes, efectuando una concentración pacífica. Otra modalidad de protesta fue la convocatoria a la población a llevar a cabo un boicot en la compra de los alimentos, especificando que se realizaran compras de pan en las panaderías de los diferentes barrios de la ciudad y no se compraran los que se produzcan en las multinacionales (ver Imagen n.º 1).

Esta protesta dejó expuesta la problemática de la tercerización de los trabajadores. Finalmente, el conflicto cesó en febrero de 2017, cuando la Cámara Argentina de Distribuidores de Alimentos (CADA), enrolada en la CTA de los Trabajadores, logró la reincorporación de los trabajadores y el cobro de las indemnizaciones. Guillermo Varela, representante de CADA, expresó en ese momento que “hay que dejar de hablar de la flexibilización laboral que está por venir: ya la están aplicando”, en referencia a la problemática de la tercerización e invisibilización del rol que tienen los trabajadores de la distribución y logística (“Bimbo no abandona el ajuste...”, 24/12/2016).

Por último, en julio de 2017, diez trabajadores de la planta de General Rodríguez (Ex-Valente) fueron desvinculados. Estos trabajadores realizaron un bloqueo en la entrada, impidiendo el ingreso y egreso de camiones. El conflicto involucró a las policías locales y dos delegados fueron trasladados hasta la comisaría, imputados por

el delito de “Turbación a la posesión” (“Bimbo no abandona el ajuste...”, 24/12/2016). Finalmente, el bloqueo se levantó por la sentencia de conciliación obligatoria dictada por el Ministerio de Trabajo de Luján, mediante la cual se estipuló un plazo de diez días de negociación con la reincorporación de los diez despedidos. Los trabajadores fueron finalmente reincorporados unos meses después, el 1.º de agosto de 2017, a partir de negociaciones en las que intervino el Sindicato de Alimentación (STIA).

Imagen n.º 1. Campaña por el conflicto de los tercerizados (2016)



CONCLUSIONES

En un estudio anterior (Senén González y Haidar, 2017) hemos caracterizado la configuración de las relaciones laborales con un alto grado de autonomía, que en buena medida estuvo condicionada por el contexto de crecimiento económico y fortalecimiento de las relaciones laborales que han tenido una alta intervención del Estado en los últimos quince años, definiendo dicha configuración de relaciones laborales con características propias –modelo regulado, posibilidad de conflictividad laboral, incremento de la negociación colectiva, afiliación sindical y diálogo social–. Esta caracterización correspondió al caso de Bimbo, cuyo sindicato ha sido tradicionalmente participativo, evitando los conflictos y la confrontación, y la empresa, que ha tendido al diálogo y búsqueda de involucramiento del personal.

Con la extensión hacia a un nuevo período el estudio nos hemos interrogado: ¿cuáles son los desafíos que la coyuntura actual presenta para las organizaciones sindicales? ¿Qué cambios y continuidades se están produciendo en la configuración de las relaciones laborales en el período abierto en 2016 respecto de los años 2003-2015?

Durante los últimos cuatro años, la crisis económica de la Argentina generada durante el gobierno de Mauricio Macri modificó el

escenario político, económico y social, produciendo un viraje hacia la derecha, con retrocesos de las políticas laborales, una disminución de la acción reguladora del Estado y un aumento del desempleo y precariedad laboral, la cual afectó al sector alimentario en general, incluyendo a Bimbo.

En esa dirección, en este estudio encontramos una diferencia respecto de lo expresado por la investigación de Haidar y Miguel (2018) en base a reconocer que la característica de Bimbo hasta el año 2015 fue la de una empresa con bajos niveles de conflictividad laboral, alta afiliación sindical y una búsqueda constante hacia la resolución de disputas al interior de sus filiales. En contraste en este nuevo período de análisis, la crisis económica incidió en el cierre de unidades de negocio y algunas líneas productivas han trabajado al 50% durante algunos meses poniendo en jaque la estabilidad laboral, se han producido algunos meses despidos, se ha reducido el personal estable y se han incrementado el uso de modalidades contractuales flexibilizadoras.

Si bien se verifican medidas de lucha y resistencia de los trabajadores vía el incremento de la conflictividad laboral se revierte el sentido de las cláusulas de Paz Social vigentes en los CCT del Sindicato de Alimentación ya que las mismas no son suficientes para contrarrestar las tendencias precarizantes mencionadas.

Por estas razones, podemos reconocer que el cambio de contexto económico social ha repercutido en las decisiones empresarias, dando una mayor flexibilidad para contratar o despedir trabajadores, dando indicios de una incipiente reconfiguración de las relaciones laborales con una tendencia recesiva para los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Audiencia al ritmo de los bombos (24/9/2016). *Pilar a Diario*. Disponible en www.pilaradiario.com/politica/2016/9/24/audiencia-ritmo-bombos-64023.html
- “Bimbo tiene una mentalidad negrera” (6/7/2017). *Vpdnoticias*. Disponible en www.vpdnoticias.com.ar/bimbo-una-mentalidad-negrera
- Bimbo desmiente despidos en el PIP (27/12/2016). *Pilar a Diario*. Disponible en www.pilaradiario.com/politica/2016/12/27/bimbo-desmiente-despidos-66713.html
- Bimbo desmiente los rumores de despidos (26/12/2016). *Pilar a Diario*. Disponible en www.pilaradiario.com/economia/2016/12/26/bimbo-desmiente-rumores-despidos-66679.html
- Bimbo despidió a cien trabajadores en su planta del Parque (21/9/2016). *Pilar a Diario*. Disponible en www.pilaradiario.com/informacion-general/2016/9/21/bimbo-despidi-cien-trabajadores-planta-parque-63934.html

- Bimbo inauguró en Córdoba su primera planta del interior del país (24/11/2016). *La Voz*. Disponible en www.lavoz.com.ar/negocios/bimbo-inauguro-en-cordoba-su-primera-planta-del-interior-del-pais
- Bimbo invierte \$600 M para exportar panes a países de la región (16/8/2018). *Ámbito Financiero*. Disponible en www.ambito.com/edicion-impresa/bimbo-invierte-600-m-exportar-panes-paises-la-region-n4030748
- Bimbo no abandona el ajuste y deja otros 300 trabajadores en la calle (24/12/2016). *Eldiario24.com*. Disponible en www.eldiario24.com/nota/argentina/390522/bimbo-no-abandona-ajuste-deja-otros-300-trabajadores-calle.html
- Cabot, Diego (30/4/2016). Qué tipo de pan prefieren los argentinos. *La Nación*. Disponible en www.lanacion.com.ar/economia/el-pan-de-molde-pelea-por-su-lugar-nid1893671/#:~:text=Cada%20argentino%20consume%20por%20a%C3%B1o,en%20otros%20pa%C3%ADses%20del%20mundo.
- Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (Cifra-CTA) (abril de 2013). *Informe de coyuntura*, n.º 12. Buenos Aires: CTA.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (Cenda) (2007). *Informe sobre el trabajo en Argentina*, n.º 13. Buenos Aires.
- Chudnovsky, Daniel y López, Andrés (agosto de 2007). Inversión extranjera directa y desarrollo: la experiencia del Mercosur. *Revista de la Cepal*, n.º 92.
- Conciliación Obligatoria en Bimbo (1/7/2017). *Vpdnoticias*. Disponible en www.vdpnoticias.com.ar/conciliacion-obligatoria-bimbo
- Conflicto en Bimbo: dictan conciliación obligatoria (23/9/2016). *El Cronista*. Disponible en www.cronista.com/negocios/Ministerio-de-Trabajo-bonaerense-dicto-la-conciliacion-obligatoria-en-Bimbo-20160923-0102.html
- “El consumo argentino per cápita de pan se redujo un 17 por ciento durante la época macrista” (23/7/2019). *Cuarto Salta a Diario*. Disponible en www.cuarto.com.ar/el-consumo-argentino-per-capita-de-pan-se-redujo-un-17-por-ciento-durante-la-epoca-macrista/
- De la Garza Toledo, Enrique (2001). La epistemología crítica y el concepto de configuración. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 63, n.º 1, pp. 109-127.
- De la Garza Toledo, Enrique (julio-diciembre de 2014). Empresas transnacionales, discusiones teóricas para su estudio. *Trabajo*, año 8, n.º 12, Tercera época, México.
- De la Garza Toledo, Enrique (2016). Empresas multinacionales, discusiones teóricas y alternativas metodológicas para su estudio. Tra-

- bajo presentado en VIII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo organizado por la ALAST, Buenos Aires.
- De la Garza Toledo, Enrique y Hernández Romo, Marcela (2017). *Configuraciones productivas y relaciones en empresas multinacionales en América Latina*. México: Gedisa y UAM-X.
- Despidos en Bimbo (22/9/2016). *Página/12*. Disponible en www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-309983-2016-09-22.html
- Eleisegui, Patricio (27/3/2020). Bimbo, paralizada: denuncian inminentes despidos y que la firma privilegia “medialunas y facturas congeladas” antes que salud. *IProfesional*. Disponible en www.iprofesional.com/negocios/312247-denuncian-despidos-en-bimbo-y-que-la-firma-privilegia-medialunas-antes-que-salud
- Haidar, Julieta y Miguel, Agustina (2018). Las relaciones laborales en empresas multinacionales en Argentina y Brasil. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, pp. 25-54.
- Hernández, Marcela (2014). Alternativas para el análisis de las multinacionales. ¿Hacia dónde va el neo-institucionalismo? *Trabajo*, año 8, n.º 12, pp. 27-64.
- Hernández, Marcela (2016). Las configuraciones y estrategias productivas de relaciones laborales y sindicales en grandes corporaciones en México. Trabajo presentado en VIII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo organizado por la ALAST, Buenos Aires.
- La Causa Obrera* (2019). n.º 43. Disponible en <https://issuu.com/lucasdavidovich/docs/lco43>
- La multinacional Bimbo despidió a 100 trabajadores en su planta de Pilar (23/9/2016). *Eldiario24.com*. Disponible en www.eldiario24.com/nota/argentina/384192/multinacional-bimbo-despido-100-trabajadores-planta-pilar.html
- Levantaron la protesta en ruta 19 cerca de la nueva planta de Bimbo (24/11/2016). *La Voz*. Disponible en www.lavoz.com.ar/politica/levantaron-la-protesta-en-ruta-19-cerca-de-la-nueva-planta-de-bimbo#!/login
- Lewkowicz, Javier (23/9/2016). El clima de negocios da para despedir. *Página/12*. Disponible en www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-310098-2016-09-23.html
- Lezcano, Elizabeth (2011). Análisis de producto. Productos panificados. Disponible en www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados_2011_04A-br.pdf
- Monferrán, Juliana (5/7/2020). Bustos, de Bimbo: “El plan sigue en pie, pero no duplicaremos las exportaciones este año”. *El Cronista*. Disponible en www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/

Bustos-de-Bimbo-El-plan-sigue-en-pie-pero-no-duplicaremos-las-exportaciones-este-ano-20200705-0001.html

Otra vez Bimbo: despediría a 300 empleados (25/12/2016). *Pilar a Diario*. Disponible en www.pilaradiario.com/economia/2016/12/25/otra-bimbo-despedira-empleados-66676.html

Piden reincorporación por cien despidos en Bimbo (21/9/2016). *Pilar a Diario*. Disponible en www.pilaradiario.com/politica/2016/9/21/piden-reincorporacin-cien-despidos-bimbo-63944.html

Pilar: la panificadora Bimbo paralizada por cien despidos (21/9/2016). *La Izquierda Diario*. Disponible en www.laizquierdadiario.com/Pilar-la-panificadora-Bimbo-paralizada-por-cien-despidos

Rebón, Nelson (15/8/2018). Con \$ 600 millones, Bimbo amplió su planta de San Fernando. *El Cronista*. Disponible en www.cronista.com/negocios/Con--600-millones-Bimbo-amplio-su-planta-de-San-Fernando-20180815-0072.html

Reprimen a obreros que protestaban por despidos en Bimbo (23/9/2016). *Pilar a Diario*. Disponible en www.pilaradiario.com/politica/2016/9/23/reprimen-obreros-protestaban-despidos-bimbo-64029.html

Senén González, Cecilia (2019). Recursos humanos y relaciones laborales: patrones convergentes y divergentes en empresas multinacionales. *Revista ASET*, n.º 57, pp. 1-31. Disponible en www.aset.org.ar/revista.php

Senén González, Cecilia y Haidar, Julieta (2017). Estrategias de relaciones laborales de empresas multinacionales en Argentina: Ford, Citibank, Claro y Bimbo. En De la Garza Toledo, Enrique y Hernández Romo, Marcela (2017), *op. cit.*, pp. 417-466.

Servitje Sendra, R. (2009) *Bimbo: Estrategia de éxito empresarial*. Pearson Educación, México. Sistema Integrado de Previsión Social.

OTRAS FUENTES

Bimbo de Argentina S.A.: www.bimbo.com.ar

Cámara de Industriales de Productos Alimenticios: www.cipa.org.ar

Diario de fusiones y adquisiciones: www.diariodefusiones.com

Grupo Bimbo: www.grupobimbo.com

Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación de la Provincia de Buenos Aires: stiapba.org.ar

Trade Nosis: <http://trade.nosis.com/es/BIMBO-DE-ARGENTINA-SA/Comex/30678539577/1/p/i/0>

ÍNDICE DE SIGLAS

ADIAC: Asociación de Industriales de la provincia de Córdoba

CADA: Cámara Argentina de Distribuidores de Alimentos

CCT: Convenio Colectivo de Trabajo

CI: Comisiones Internas

CIPA: Cámara de Industriales de Productos Alimenticios

CNDC: Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

CTA: Central de los Trabajadores

FTIA: Federación de Trabajadores de la Industria de la Alimentación

FIPAA: Federación de Industrias de Productos Alimenticios y Afines

FTPSRCHPyA: Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros,
Confiteros, Pizzeros, Heladeros y Alfajoreros

STIA: Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación

STIAPBA: Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimenta-
ción de la Provincia de Buenos Aires

ÍNDICE DE CUADROS E IMÁGENES

Cuadro n.º 1. Plantas de Bimbo, localidad y productos

Cuadro n.º 2. Cantidad de empleados

Cuadro n.º 3. Representación sindical en las diferentes plantas de
Bimbo

Cuadro n.º 4. Representación sindical

Imagen n.º 1. Campaña por el conflicto de los trabajadores terceriza-
dos (2016)

Marita González y Gastón Kessel

CAPÍTULO II. RELACIONES CORPORATIVAS Y LABORALES EN EL SECTOR SUPERMERCADISTA: EL CASO DE CARREFOUR

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es describir las características que asumen las estrategias empresariales del sector supermercadista o *retail* en Argentina a través de un estudio de caso: Carrefour. El estudio se aborda desde una perspectiva configuracionista, observando las relaciones estructura-subjetividades-acciones, priorizando cuatro dimensiones: 1) el entorno político-económico, en un contexto de marcado contraste de la dirección gubernamental en Argentina, la cual transitó de un modelo productivo centrado en el mercado interno (2003-2015) a un modelo neoliberal implementado durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019), 2) la reconfiguración tecnológica y los procesos del trabajo, 3) las estrategias empresarias transnacionales y locales, y 4) las relaciones laborales.

El estudio se aborda con un método cualitativo con soporte en datos cuantitativos, de carácter descriptivo, en tanto realiza un recorrido por las principales transformaciones tecnológicas, en la dimensión organizacional de la empresa, así como por las relaciones laborales. Pero a su vez, hemos realizado cuatro entrevistas a informantes claves del sector trabajador (dos hombres y dos mujeres, con responsabilidades diferenciadas en su trabajo gremial) y se analizan estadísticas y datos que nos permitieron profundizar el estudio de todas las dimensiones.

El período elegido se corresponde con el resurgimiento de la política neoliberal (2015-2019), luego de doce años de gobiernos que tendieron hacia una redistribución progresiva del ingreso, y a partir de 2020 con una crisis sanitaria desatada por la pandemia que atraviesa el país y todo el planeta.

1. ORIGEN Y DESARROLLO DEL GRUPO ECONÓMICO CARREFOUR

El grupo Carrefour se fundó en Francia en 1959 a través de la fusión de tres empresas familiares: Fournier, Badin y Defforey, quienes al año siguiente abrieron el primer supermercado y revolucionaron el mercado de comercio minorista e inaugurando el sistema internacional conocido como *retail*¹. Ya en 1969, según podemos leer en la reseña histórica en la página web oficial del grupo², recrea un nuevo concepto de tienda de autoservicio inaugurando el primer hipermercado. Carrefour fue pionera en su estrategia de descentralización y operadora internacional, penetrando inicialmente a fines de los 70 en los mercados de España y Brasil, y poco más tarde en Argentina y Taiwán (Daumas, 2006; Wrigley, 2000).

De acuerdo al trabajo comparativo realizado por Durand y Wrigley (2009), la consolidación del sistema de *retail* de multinacionales en el mundo fue perfilando el liderazgo mundial de Walmart y de Carrefour entre 1991 y el 2007, donde el primero se consolidó en el mercado interno norteamericano y luego se expandió a otros países. Durante el mismo período, Carrefour se convirtió en el segundo minorista más grande del mundo después de su fusión con Promodès en 1999. Sin embargo, para el caso argentino, la primacía de esta última sobre la compañía norteamericana estuvo directamente relacionada con la disímil estrategia de Carrefour en su relación con el sector trabajador y en particular por la posición hostil de Walmart hacia la representación sindical en sus cadenas de supermercados (Abal Medina, 2007). Carrefour, por el contrario, adaptó su dinámica empresarial a la presencia de delegados/as sindicales en las filiales argentinas, tal como lo desarrollaremos en este capítulo.

1 Se usa el término de habla inglesa *retail* para designar al detal o venta al detalle. De acuerdo a Wikipedia: "El detal o venta al detalle (...) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes". Para la Real Academia Española, significa "establecimiento o almacén minorista". A lo largo de este capítulo se utilizará la acepción en lengua inglesa.

2 Véase <https://recrute.carrefour.fr>.

Una sistematización breve sobre el recorrido de la multinacional Carrefour en Argentina pone de manifiesto que su posición dominante en el mercado de *retail* en Argentina se explica por las estrategias empresariales en materia de fusiones y adquisiciones a nivel global que impactaron a partir de 2001 –cuando incorpora a su andamiaje empresarial a las cadenas de Norte y Día y más tarde a la cadena EKI–, en la adaptación al mercado consumidor local que permitió un mejor comportamiento tanto en las bocas de expendio como en la cantidad de facturación anual, la flexibilización laboral a través de la segmentación en las modalidades de contratación de acuerdo a la historia laboral heredada en las unidades comerciales adquiridas y la segmentación etaria, y a una adaptación a las relaciones laborales y relacionamiento con las organizaciones sindicales, en particular del Sindicato de Comercio (SEC- FAECYS).

1.1. LA CONFORMACIÓN DEL OLIGOPOLIO CARREFOUR. FUSIONES Y ADQUISICIONES

La historia de Carrefour en Argentina puede dividirse en tres etapas de acuerdo a las propias estrategias de fusiones, adquisiciones y ventas de unidades de superficie.

En el período 1982-1999, que definimos como primera etapa, Carrefour se instaló en la ciudad de San Isidro y fue expandiéndose hasta lograr 21 hipermercados, un centro de

distribución ubicado en la localidad de Esteban Echeverría y un centro comercial. Ya posicionada como la primera gran empresa de hipermercados en Argentina, a finales de ese ciclo se da la paradójica situación de crisis económica y recesión inaudita del consumo interno y la fusión de Carrefour y Promodés por parte de la casa matriz francesa.

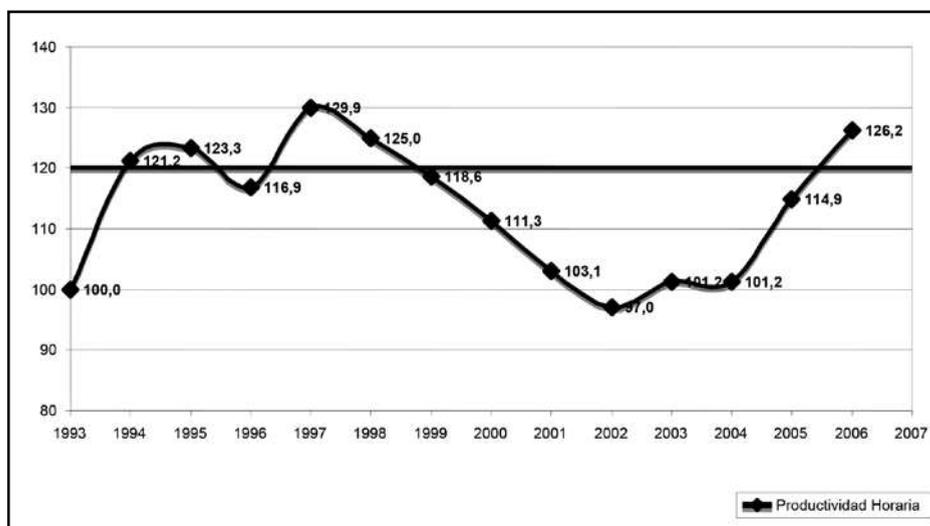
Eso repercutió de inmediato en la Argentina porque la empresa absorbida poseía el 50% de las acciones de Supermercados Norte y la cadena Casa Tía, de larga trayectoria en el país. Supermercados Norte había adquirido la empresa Casa Tía el año anterior, por lo tanto la fusión decidida en la casa matriz requirió acelerar la absorción de la Cadena Tía y simultáneamente la adaptación de Carrefour al formato de Supermercados. De esa forma, en sólo dos años y en plena crisis económica argentina, Carrefour se consolidó como la cadena más importante del país. En efecto, a mediados de 2001 la multinacional francesa pasó a controlar el 28% del mercado.

La simultaneidad de la crisis del mercado interno que afectó a la Argentina entre 1998-2004 y la ampliación de la empresa Carrefour fue análoga a lo experimentado por las demás competidoras en el mercado local: incrementar la productividad laboral a partir de un

uso más intensivo de la mano de obra y ralentizar la introducción de nuevas tecnologías. En la práctica eso supuso jornadas laborales más extensas, rotación laboral y mayor uso de empresas eventuales en la contratación temporal de trabajadores jóvenes, lo que redundó en un cambio significativo en los usos y hábitos de los trabajadores de las cadenas Norte y Tía.

Esta estrategia utilizada por toda la rama supermercadista en Argentina se refleja en el Gráfico n.º 1; tomando como base el año 1993 queda demostrado que el aumento de la productividad media del trabajo durante la primera década del 90 fue producto de la consolidación de las grandes cadenas de supermercados y de una estabilidad económica pero también de una utilización intensiva de la mano de obra, proceso bien marcado a partir de 1998, con una caída de la productividad, que alcanza un mínimo durante la crisis de 2001.

Gráfico n.º 1: Argentina: Productividad horaria en el sector comercio minorista



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Dirección Nacional de Cuentas Nacionales – INDEC.

De acuerdo a las entrevistas en profundidad realizadas a los y las trabajadores que fueron parte del proceso de fusiones, la inestabilidad macroeconómica del país de este primer período analizado significó que la estrategia de Carrefour fue no acelerar la introducción de innovaciones tecnológicas, sino ocuparse de la reestructuración de la firma y utilizar la doble presión ejercida por la alta tasa de desempleo a nivel nacional y el denominado “cambio de bandera” de Norte/Tía a Carrefour.

Ahora bien, la estrategia de Carrefour en la segunda fase que hemos detectado estuvo altamente favorecida por el crecimiento exponencial del consumo interno en el período 2003-2012, de tal forma que este período se caracterizó por la ampliación de sus canales de comercialización y la estrategia de diversificar el tamaño de las superficies de unidades comerciales con el objetivo de competir con los mercados de cercanía que lidera el conglomerado de supermercados chinos. Dicha estrategia fue la misma que utilizó Walmart a través de sus *markets* Changomas.

De tal forma, la empresa francesa estableció cuatro tipos de unidades comerciales que se distinguen por la superficie y el formato, los productos que comercializa y también, como se verá en este trabajo, la segmentación de sus condiciones de empleo y tipo de contratación.

En primer lugar, encontramos los *hipermercados*, caracterizados por ser salones de venta que van desde los dos mil quinientos hasta seis mil metros cuadrados, ubicados en lugares de alta circulación, fácil acceso y fuera de las grandes ciudades. En este tipo de locales se ofrecen productos de almacén, alimentos frescos, perfumería, computación, electrodomésticos, artículos para vehículos, indumentaria y calzado, librería, bazar, herramientas, camping y vivero, contando algunos con patios de comida.

En segundo término, encontramos los denominados *market*, que son los supermercados de antigua procedencia de Norte y Casa Tía, cuyo tamaño oscila entre los ochocientos y los dos mil metros cuadrados, se ubican en el centro de las ciudades y comercializan productos de almacén y alimentos frescos, artículos de bazar e indumentaria.

Por su parte, los *express*, que en su gran mayoría son antiguas tiendas de la cadena Eki, están ubicados en centros urbanos de todo el país, con superficies que van desde los cien hasta los ochocientos metros cuadrados. Representan el formato más pequeño de la empresa Carrefour, cuyo negocio de mercado está orientado a las compras diarias. Como señalamos, la estrategia empresarial estuvo orientada a competir con los “supermercados chinos”. Comercializan en pequeña escala productos de almacén, bebidas, perfumería y artículos de limpieza.

Finalmente, a partir de 2011, Carrefour incursionó en un formato denominado *maxi* del segmento mayorista, tanto para pequeños comerciantes como para consumo familiar. Como se verá, este formato fue muy importante para reducir el déficit crónico que se observó a partir de 2018 con la recesión económica del último modelo neoliberal implementado en el país por la alianza Cambiemos.

Este conglomerado, que es el que actualmente presenta Carrefour, da cuenta de los alcances del crecimiento de esta cadena y de su

carácter predominante en el mercado del *retail* en Argentina. Mientras que en 2011, la compañía se separa de la empresa española Día, al año siguiente realizó su última adquisición, luego de algunos obstáculos legales, al comprar la cadena Ekis, una empresa de mercados de cercanía que en dicho momento contaba con dos mil trabajadores y ciento veinte puntos de venta, y cuya crisis había significado que adhiriera al sistema REPRO, Programa de Recuperación Productiva, por el cual el gobierno nacional pagaba los salarios de los trabajadores de las empresas en condiciones preventivas de crisis. El pasivo que absorbió la compañía francesa se extendía desde pasivos de Ekis, cargas tributarias y laborales, así como salarios adeudados.

Según el informe realizado por la federación de empleados de comercio (FAECYS), la compra de Ekis fue de una gran importancia para Carrefour, ya que le permitió acrecentar de forma exponencial la cantidad de locales: de doscientos en 2010 pasó a tener 514 en 2014 y 590 en 2016.

Como indicamos en los párrafos precedentes, las sucesivas compras y fusiones realizadas por el Grupo Carrefour le permitieron posicionarse como una de las tres cadenas más importantes del sector.

La tercera fase que atravesó Carrefour se desarrolló durante el período de gobierno de la alianza Cambiemos que lideró Mauricio Macri (2015-2019). En marzo de 2018, luego de tres años consecutivos de caída de ventas y con solicitudes de auxilio financiero a la casa matriz, la empresa presentó ante el Ministerio de Producción y Trabajo el Procedimiento Preventivo de Crisis (PPCE). De acuerdo a la normativa argentina, el PPCE se tramita como instancia previa a la comunicación de despidos o suspensiones por razones de fuerza mayor, causas económicas o tecnológicas³. Tal como analizaremos en el acápite de relaciones laborales, la reducción del mercado interno, la transformaciones en los hábitos de consumo por la reducción del poder adquisitivo y el proceso inflacionario fueron los principales factores que llevaron a la empresa a un proceso de prevención de crisis que significa la asistencia por parte del Estado a Carrefour Argentina hasta el 2021.

3 El PPCE está previsto para los casos en los que el empleador planea afectar a más del 15% de los trabajadores en empresas de menos de cuatrocientos empleados; a más del 10% en empresas de entre cuatrocientos y mil trabajadores; y a más del 5% del personal en compañías de más de mil trabajadores. Fue introducido a través de la Ley Nacional de Empleo, número 24.013 (1991), título III capítulo 6 (art. 98 a 105) denominado "Promoción y Defensa del Empleo". Debe tramitarse de manera previa a la comunicación de despidos o suspensiones de personal.

Sin embargo, Carrefour era en 2018 la principal cadena del sector supermercadista, manteniendo esta posición en los cuatro años anteriores. En cuanto a superficie comercial, lidera el ranking de las principales cadenas del sector con 892.070 metros cuadrados, lo que representa casi un 27% sobre el total de las principales cadenas.

De acuerdo a lo expresado en el Cuadro n.º 1, si se toma en cuenta el número de sucursales actuales de la cadena (582) y se lo compara con el mismo dato del año 2016, se observa el cierre de ocho sucursales, donde la tendencia de reducción es mayor en los *market* e *hiper*, que son los que concentran mayor cantidad de trabajadores. En 2016, el formato *hiper* representaba más de un 16% sobre el total de tiendas de la cadena, mientras que en 2019 este porcentaje se redujo a algo más del 14%. Al mismo tiempo notamos una reducción en la cantidad de locales *market*, que pasaron de representar el 18% en 2016 al 16% en 2019. A su vez, notamos un aumento en los formatos *express* y *maxi*, que aumentaron del 64% al 67% y del 1% al 1,5%, respectivamente.

Cuadro n.º 1. Distribución de locales de acuerdo a clasificación de Carrefour

	Hiper	Express	Market	Maxi	Total
2016	95	378	111	6	590
2019	87	391	95	9	582
Diferencia	-8	+13	-16	+3	-8

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara Argentina de Supermercados.

Uno de los cambios sustanciales de la compañía en Argentina fue el desplazamiento de su histórico CEO, Daniel Fernández, quien había ejercido el cargo desde 2006, es decir, en el apogeo de la empresa. El nuevo gerente de la compañía, Rami Baitiéh, llegó desde Francia para la reestructuración de la empresa a través del programa “Carrefour 2022”. En dicho plan, se prevé la reducción de los costos, el achicamiento de la estructura y la reconversión de dieciséis sucursales que cambiarán del perfil “hipermercado” a “maxi”, es decir, transformándose en mayoristas. Esta reconfiguración significaría un cambio drástico tanto en las estrategias de negocio de Carrefour como en la composición de la distribución que hemos analizado en este artículo, y que se expresa en el Cuadro n.º 2.

Cuadro n.º 2. Distribución de bocas de expendio por provincias y clasificación por tamaño y estrategia de negocios de Carrefour

	Hiper	Market	Express	Maxi
CABA	7	29	303	-
Buenos Aires	41	32	75	7
Catamarca	1	1	-	-
Chaco	1	-	-	-
Chubut	5	2	-	-
Córdoba	4	2	13	1
Corrientes	1	1	-	-
Entre Ríos	2	10	-	-
Formosa	1	1	-	-
Jujuy	-	3	-	-
La Pampa	1	1	-	-
La Rioja	-	1	-	-
Mendoza	2	7	-	1
Misiones	-	-	-	-
Neuquén	2	-	-	-
Río Negro	2	-	-	-
Salta	3	-	-	-
San Juan	1	-	-	-
San Luis	1	1	-	-
Santa Cruz	2	1	-	-
Santa Fe	6	-	-	-
Santiago del Estero	-	-	-	-
Tierra del Fuego	3	-	-	-
Tucumán	1	3	-	-
TOTAL	87	95	391	9

Fuente: FAECYS (2018).

2. LA ESTRATEGIA DE CARREFOUR EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS

El grupo Carrefour en Argentina empleaba al 2019 alrededor de dieciséis mil trabajadores en las 580 tiendas descritas en los párrafos precedentes. Si bien se posiciona como uno de los mayores empleadores, no sólo del sector supermercadista, sino del país en general, la empresa en la década del 90 había puesto en marcha distintas estrategias de reducción y flexibilización del plantel de trabajadores. La meta principal era construir una plantilla de empleados que conformaran una fuerza de trabajo heterogénea, en el cual convivieran –incluso en una misma sucursal– trabajadores empleados en relación de dependencia directa con Carrefour, trabajadores contratados a través de agencias de servicios eventuales y trabajadores que respondieran directamente a otras empresas, como es el caso de reposidores externos, el personal de maestranza y el personal de seguridad y vigilancia.

En este apartado, y desde el abordaje configuracionista expresado por De la Garza Toledo (2014, 2016), se analizará la relación entre los componentes tecnológicos, organizaciones, las relaciones laborales, los perfiles de la fuerza de trabajo así como la cultura, tanto en términos diacrónicos de las etapas históricas y presentes analizadas como en las culturas laborales y sindicales que atraviesan nuestro objeto de estudio. El trabajo focaliza un proceso temporal (2015-2019), pero a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a informantes claves, los recorridos por los procesos históricos discurren como técnica para el estudio comparativo y la narrativa analítica.

2.1. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN CARREFOUR

De acuerdo al trabajo de Julieta Longo (2010), definimos al Grupo Carrefour como uno de los máximos exponentes de la Gran Distribución Moderna, caracterización que sintetiza el autoservicio como forma de organizar la venta, el proceso de concentración en las grandes empresas y la búsqueda de una aceleración constante y continua de los procesos de proveedores, reposición, distribución de la mercadería, el proceso de facturación en las líneas de caja y la posventa. Esta búsqueda de incremento continuo de la productividad y maximización de la tasa de rentabilidad y capitalización constituye la principal premisa de negocios tanto de Carrefour como de todas las grandes empresas del sector supermercadista o *retail*.

Ahora bien desde el punto de vista configuracionista adoptado para todos los estudios de caso en este libro, el primer interrogante que deseamos abordar es si las innovaciones tecnológicas constituyen un condicionante en la conformación de la planta de trabajadores de

la empresa francesa, el perfil de ellos y los cambios en las relaciones laborales.

Al respecto, nuestro estudio de caso demuestra que a lo largo de las últimas dos décadas, los cambios logísticos cumplieron un papel central dentro de la estrategia competitiva de Carrefour, estableciendo un pasaje de control eficaz del *stock* hacia un sistema orientado a la cadena de la demanda, a través del flujo y disponibilidad de los productos adecuados y diferenciados destinados a un consumidor cada vez más diferenciado y segmentado. En este contexto, el “reaprovisionamiento eficiente” como estrategia articuladora de los distintos sistemas logísticos impuso cambios en las relaciones laborales. La flexibilidad laboral asociada a una organización de la distribución y comercialización se extendió como modalidad en toda la cadena logística y de comercialización. Entre las principales innovaciones se destacan:

- Los lectores ópticos, escáneres de mostrador y de códigos de barras en los productos
- La integración entre los sistemas de información de las líneas de caja y los de formación de inventarios
- La introducción de redes electrónicas para la fijación de precios
- La integración de los locales, de la administración y de los depósitos a través de redes informáticas
- Centros de distribución automatizados
- Cross-docking (trasbordo directo sin mediación de almacenamiento)
- Control electrónico de los productos
- Tecnologías de voz
- Control de vigilancia por video

En lo que refiere al servicio al cliente, los cambios en las estrategias comerciales se orientaron a:

- Soluciones en línea de venta minorista
- Programación de los equipos de servicios de venta
- Redes protegidas de gestión para acelerar las transacciones
- Tarjetas de fidelidad
- Comercio electrónico al por menor

- Compras desde el hogar
- Asistentes personales para las compras
- Publicidad digital
- Sistema de autopagos
- Pago por huella digital y mercado pago
- Tecnología omnicanal

La introducción y rápida difusión de las denominadas TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) en los canales de distribución permitieron alcanzar progresos notables en los distintos estadios que conforman las etapas de la comercialización. Entre los avances producidos, sin duda uno de los más significativos es la capacidad de las TIC de poner a disposición de la empresa en tiempo real ingentes cantidades de información de gran calidad. Sin duda, este hecho ha contribuido de manera sustancial a la mejora y reestructuración que de manera general se ha venido observando en los canales de comercialización durante los últimos años (Stern *et al.*, 1999).

Entre las tecnologías más utilizadas en los canales de comercialización y distribución podemos destacar los lectores ópticos –también denominados escáneres–, equipamiento de las terminales de venta de los establecimientos minoristas; utilizados conjuntamente con los códigos de barras, estos sistemas ofrecieron importantes beneficios a los distribuidores. Trabajos como los desarrollados por Dawson *et al.* (1999), Helsen y Schmittlein (1992) y Stern *et al.* (1999) ponen de manifiesto cómo las bases de datos obtenidas, en virtud de estas tecnologías, les permiten mejorar, entre otras cuestiones, la gestión del surtido, categorías, precios y descuentos. Este fenómeno, que resulta muy relevante entre los distribuidores minoristas dedicados a la venta de artículos de alimentación y droguería, muestra cómo los sistemas y tecnologías de escáner constituyen poderosas herramientas al servicio de la gestión de las empresas de distribución. En efecto, la utilización de escáneres por parte de los minoristas condujo a la obtención de mejores resultados económicos, ya sea de forma directa o indirecta. Los principales beneficios derivados de su utilización se dieron en la distribución minorista, como son la logística, la productividad, las compras, el servicio al cliente o la estrategia de *marketing*.

La difusión de las tecnologías de escáner en los puntos de venta minorista, apoyada por la adopción y el uso generalizado de los códigos de barras, supuso un impulso clave a la modernización en la gestión. Pero más recientemente una tecnología alternativa ha hecho su aparición en los canales de comercialización, superando en muchos casos las limitaciones de los lectores ópticos y de los códigos de ba-

rras: las denominadas tecnologías EPC/RFID (Código Electrónico de Producto/Identificación por Radiofrecuencia). Estas tienen como objetivos la mejora en la gestión de procesos y operaciones, la reducción de costos y el incremento de la eficiencia de cada etapa del proceso de comercialización, permitiendo lograr una total trazabilidad desde el proveedor hasta el consumidor final.

Uno de los sistemas de autoescaneo que estuvo diseñado a partir de 2017 dirigido a que el sistema de pago fuera realizado por el mismo cliente, reduciendo de esa forma los puestos laborales en caja, no fue exitoso, y se debió retornar al sistema tradicional de cajeros/as, tal como lo relatan los propios trabajadores consultados:

Entrevistado: Suponemos que no debe haber resultado: se juntaba mucha gente, había que controlar la cantidad de productos, la doble fichada de la gente, era bastante complicado, lo retiraron hace un año y medio, aproximadamente.

Entrevistador: ¿Qué significa “la doble fichada de la gente”?

Entrevistado: Por ejemplo, cuando un cliente escaneaba dos veces el mismo producto. Por más que uno quisiera acelerar en caja el tiempo de trabajo, había que llamar a una auxiliar para que anulara el producto, porque tal vez la persona no se había dado cuenta que había escaneado dos veces el mismo producto. Seguías perdiendo tiempo igualmente. (Trabajadora, Carrefour Villa Devoto)

Es decir, se puede concluir que las mutaciones tecnológicas siguieron la tendencia en toda la rama supermercadista; sin embargo, no todas lograron mejorar la productividad y reducir la planta de trabajadores, como deseaba la gerencia. En dicho sentido, la cultura de los consumidores y las características de venta minorista mantuvieron la primacía de la copresencia, y por ese motivo, Carrefour en su versión *market* recién en el 2020 y en el marco de la pandemia del COVID-19 aceleró el proceso de ventas *online* y entrega a domicilio.

Ahora estuve reunida con el jefe, porque la gerenta no está viniendo, es persona de riesgo, entonces van a implementar venta *online* porque hay muchos clientes que no pueden salir de sus hogares. Carrefour no tenía venta *online* y ahora van a implementarlo para que no vaya tanta gente al supermercado. (Delegada general de Carrefour)

Siguiendo esta expresión definida por el informante, podemos confirmar que Carrefour está transformando su estrategia tradicional a partir de la llegada del CEO Rami Baitiéh en relación con el desafío de la “omnicanalidad”, que en consonancia con lo adoptado por toda la industria del *retail* consiste en ofertar a sus clientes la misma

experiencia de compra (UX) con independencia del canal que utilice el consumidor, sea física, tienda *online*, *app* nativa. Esta línea de programación de negocios, que ya se ha desarrollado en muchos países del hemisferio norte, se ha retrasado en Argentina particularmente por la reticencia de los consumidores a la transformación de pautas de consumo, pero también por el bajo nivel de innovación tecnológico de las empresas, incluso el de las multinacionales en el país, lo que se diferencia de las casas matrices y países centrales.

2.2. TRANSFORMACIONES EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Si bien las innovaciones tecnológicas constituyen un factor diferencial para evaluar las transformaciones en los perfiles de los recursos humanos y las relaciones laborales, una dimensión mucho más contundente para describir los cambios se refiere a la propia organización del trabajo.

En dicho sentido pondremos el énfasis para el período analizado en el ya citado plan de transformación “Carrefour 2022”, en el cual se exponen los “cuatro pilares” de la empresa francesa para su reestructuración luego de tener que ser auxiliada por el Estado en 2018 con el Procedimiento Preventivo de Crisis. De esa forma, el programa de la multinacional para Argentina plantea “redinamizar el crecimiento de la cadena y transformarse en el líder mundial en distribución de alimentos”. Este objetivo se adoptó en 2018 a partir de estos cuatro pilares, a saber: 1) desarrollar de una organización más simple y abierta, 2) lograr ganancias a partir de la productividad y la competitividad, 3) crear un universo de referencia omnicanal, 4) revisar la oferta para promover la calidad.

Podríamos incluso sintetizar los cuatro pilares en dos grandes ejes:

La simplificación y estandarización de los procesos de trabajo, es decir, vaciarlos de contenido y de sentido en virtud de lograr que todas las personas que participen de los procesos de trabajo de Carrefour sean de fácil materialización, y fundamentalmente, rápidamente sustituibles, de manera de garantizar la continuidad del negocio a pesar de la rotación de personal. A modo de ejemplo podemos tomar el caso de los “trabajos de oficio”, como el de carnicería, pescadería o panadería, hoy prácticamente desaparecidos de los salones de venta de los hiper y supermercados en pos de profundizar el autoservicio como forma de venta y a su vez reducir el tiempo de compra.

El uso intensivo de la tecnología a partir de la lógica omnicanal, que apunta fundamentalmente a fortalecer los canales de *e-commerce* tanto como a hacer más eficientes los controles de *stock*, los procesos

de distribución y el multiuso de las *app* para dar seguimiento a los clientes y conocer el perfil de los mismos. El uso de la tecnología no constituye un mecanismo para alivianar la tarea de reposidores o recepcionistas ni tampoco para complejizar las tareas que realizan, ya que esto implicaría destinar recursos a la formación de los trabajadores y, por tanto, la necesidad de recalificación profesional.

2.3. RÉGIMEN DE INGRESO Y MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Una de las primeras cuestiones que surgen de las entrevistas cualitativas refiere a la utilización por parte de Carrefour de la tercerización como modalidad de contratación a través de empresas de servicios eventuales, que actúan como un intermediario entre el trabajador y la empresa: los nuevos trabajadores ingresan con un contrato por tiempo determinado, en general con una duración de tres meses; luego de finalizado este plazo, la desvinculación del trabajador es prácticamente automática, a menos que la empresa decida hacer efectiva su contratación, en cuyo caso el trabajador pasa a formar parte de la planta permanente, en relación de dependencia con Carrefour, ya sin ningún intermediario.

Carrefour articula con dos empresas eventuales, Complementos Empresariales y Gestión Laboral. La actuación de las agencias de servicios eventuales dota a las empresas, y en este caso particular a Carrefour, de un alto grado de flexibilidad, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, a la hora de reducir o ampliar su plantel de trabajadores: logra obtener el perfil de trabajadores que busca –en general, jóvenes y sin experiencia previa– en el momento en que los necesita. Tal como lo señalan los informantes claves, la incorporación masiva se acelera en el período estival y las fiestas navideñas.

Generalmente, ahora están contratando por agencia, son tres meses, y toman para la época de vacaciones y la época de las fiestas; generalmente todos los que entran son personas jóvenes. (Trabajadora Carrefour, Villa Devoto)

Como señalan Trajtemberg y Varela (2015), esta modalidad de contratación genera una relación de tipo triangular, en la que existe una relación informal entre el trabajador y Carrefour, una relación comercial formal entre la agencia y Carrefour y una relación laboral formal entre el trabajador y la agencia. En este triángulo se maximiza la debilidad del trabajador frente a su contraparte, ya que se encuentra frente a una doble patronal, con una incertidumbre total respecto a la continuidad en el empleo y con una protección sindical que se da también en el plano de lo informal, ya que no cuenta con las mismas

garantías que aquellos trabajadores que sí se encuentran en relación de dependencia con Carrefour. La segmentación entre trabajadores centrales con amplias protecciones sociales y los trabajadores eventuales es relatada por la delegada de Carrefour en estos términos:

Entrevistado: A veces tengo que estar interviniendo, llamando a la agencia, cuando no les pagan a los chicos. (...) Porque en su momento, al chico lo tuvieron ocho o nueve meses por agencia (Gestión Laboral) y después lo echaron al pibe, entonces él le está haciendo juicio.

Entrevistador: ¿Qué es lo que se plantea?

Entrevistado: La justicia va a determinar si paga Gestión Laboral o si paga INC SA. Alguno de los dos va a pagar (...). Ya tuve muchos casos de estos. A veces paga la agencia y a veces pagan compartido. (Delegada de Comisión Interna, Carrefour, CABA)

Otro importante aspecto a destacar son los requisitos que impone la cadena para los nuevos empleados: deben ser jóvenes y haber finalizado los estudios secundarios. De esta manera el empleo en Carrefour se transforma, para muchas personas, en la primera experiencia dentro del mercado de trabajo, y por lo tanto son más proclives a aceptar peores condiciones de contratación, con jornadas más flexibles y con una menor carga horaria en comparación con aquellos trabajadores de mayor antigüedad. Carrefour logra entonces un alto efecto disciplinador a partir del carácter temporal del empleo, en dos sentidos que se complementan: por un lado, observamos el carácter temporal objetivo impuesto por la relación contractual y por el otro el carácter subjetivo dado por los propios trabajadores al considerarlo un “trabajo de paso” (Guiamet, 2014). Así, la empresa logra no sólo disciplinar a los nuevos trabajadores, sino también legitimar desde el plano subjetivo la forma temporal de contratación.

Este carácter inestable y temporal del empleo se apoya también en el escaso contenido y la alta rutinización de las tareas, no existiendo en la cadena ninguna instancia de formación ni capacitación para los nuevos empleados, sino que el aprendizaje en los diferentes sectores se genera al desarrollar las distintas tareas, siempre acompañados por un empleado de mayor antigüedad que asume el rol de capacitador:

Quando comienzan a trabajar les enseñamos las mismas cajeras o los reposidores de su sector. (Trabajadora, Carrefour, CABA)

La simplificación de las tareas es relatada por el delegado general de Carrefour sucursal Warnes en estos términos:

Estamos hablando de los supermercados, porque también el trabajo es muy básico, el trabajo es muy básico, ¿sí? Reponer, algunas cositas, y cada vez está más automatizado, cada vez la tecnología nos va quitando más puestos de trabajo, entonces ¿para qué voy a capacitar a veinte si lo que necesito es uno que esté sentado en un escritorio y que esté pasando...? ¿No? Antes – yo te hablaba de flejes, por ejemplo–, para tomar un precio vos tenías que ir tomar una lapicera, ir a una máquina, hacerlo, imprimirlo, cortarlo, colocarlo, bueno, eso multiplicado por mil, por cientos en un día, es un trabajo para el que necesitás cuatro o cinco trabajadores. En muchos lugares ahora hay un troquel electrónico, donde hay un chico que está en la sede de Carrefour, porque ni siquiera está en el supermercado. (Delegado general de Carrefour, Warnes)

Estos contratos no sólo limitan la duración de la relación laboral sino que también ponen un tope en la duración de la jornada, que oscila entre las cuatro y seis horas de duración. Tampoco pueden acceder a realizar horas extras, aunque la norma general es la realización de horas extras no pagas con alta intensidad, en particular en los Carrefour Express. Se usa el “banco de horas”, donde las horas de trabajo adicionales son compensadas o “devueltas” cuando la intensidad del trabajo disminuye y el jefe de sector lo considere apropiado; de esta manera, las jornadas de cuatro o seis horas pueden transformarse en jornadas de ocho o doce horas. Esta compensación de horas de trabajo también puede darse por acuerdos informales a partir de la negociación entre los delegados sindicales y la gerencia de la tienda –una vez que los nuevos trabajadores han quedado contratados de manera efectiva–, con el fin de reducir el costo que implica trasladarse hacia el lugar de trabajo.

Esta modalidad de contratación por tiempo determinado junto con la percepción del trabajo como algo temporal genera un fuerte contraste con los trabajadores que tienen una antigüedad mayor. De aquí surge la conformación de una mano de obra heterogénea, fragmentaria y segmentada, que opera en divisiones de las percepciones, subjetividades y condiciones de materialidad del cuerpo de trabajadores.

La estrategia empresarial de segmentación de los trabajadores tuvo un punto de inflexión en el proceso de compra de la cadena Norte ya que dichos trabajadores constituían un universo laboral típico con protección social, sindicalizados, con promedios de ocho horas de trabajo y con extensa antigüedad laboral. Por ello, Carrefour promovió que los trabajadores de la antigua cadena se acogieran a retiros voluntarios ofreciéndoles sistemas de doble indemnización. Simultáneamente, los trabajadores que decidieron mantener el empleo

fueron trasladados a otras sucursales, y las presiones y cambios de rutinas por el incremento de productividad terminaron con despidos, tal como lo relata la propia delegada sindical.

Quando Carrefour compró Norte, ahí tenías la posibilidad de irte con una doble indemnización, quedarte en otro Norte o si no cambiarte a un Carrefour.. (...) A algunos compañeros les pasó: los trasladaron a un Carrefour muy grande, creo que un hiper, el de San Lorenzo (que ya no existe), y ellos no se adecuaron al ritmo de Carrefour o a los jefes no les “servían” y hubo despidos de esa gente. (Delegada de Comisión Interna, Carrefour, CABA)

2.4. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS DEL TRABAJO

En la última década, pero con mayor énfasis en el período que estamos analizando (2015-2019), la empresa francesa ha modificado la organización tradicional para incrementar la productividad, estandarizar los productos y procesos y transformar los formatos de elaboración y comercialización de productos. Hemos sistematizado dichos cambios en a) estandarización del trabajo en sectores de alimentos frescos, b) el trabajo en el sector cajas, c) el trabajo de repositorios, d) el trabajo en las tiendas de proximidad. Finalmente, analizaremos el método implementado a partir de 2018, conocido como el Método 555, introducido por la nueva gestión gerencial y que tiene como objetivo reposicionar el liderazgo de la cadena francesa que se instrumenta en todos los países donde esta empresa tiene filiales.

a) Estandarización del trabajo en los sectores de carnicería, panadería y rotisería

La empresa Carrefour modificó la tradición que antaño tenía la empresa Norte definida por la elaboración de productos propios en la propia planta, lo que generaba empleo a trabajadores de cocina, pasteleros, panaderos. Para la reducción de costos, la empresa tercerizó este proceso, y si bien es cierto que estos sectores aún existen dentro de los salones de ventas de los hiper y supermercados, los productos llegan en bandejas preproducidos, reduciendo costos laborales. De esa forma han reducido significativamente la cantidad de trabajadores, tal como lo expresa la delegada gremial:

Ya no se elabora la comida en Carrefour como se elaboraba en Norte. Ahora viene todo envasado, lo único que hacen los chicos es abrir y armar la presentación para la góndola. Todo viene listo, acá sólo lo decoran. Muy de vez en cuando se elabora loco, cuan-

do es época, y ahí sí da gusto comprar porque sabés que lo hizo el chico de ahí... Los terminaron sacando. Nosotros tenemos todavía un chef. En el sector de cocina, donde había veinte personas, hoy debe haber seis; en carnicería había treinta empleados, hoy debe haber ocho; en panadería, donde todo era elaboración propia y había quince empleados, hoy debe haber tres. Achicaron muchísimo, achicaron también la línea de cajas; teníamos cuarenta y ocho cajas y hoy en día tenemos veinte. (Delegada Carrefour)

No sólo encontramos en estos sectores una fuerte reducción del personal, sino que también los puestos han sido simplificados y por tanto vaciados de contenido. En ese sentido, ya no se requiere que los trabajadores de estos sectores tengan preparación profesional; la reconfiguración ha hecho desaparecer los trabajos de oficio. Según los informantes claves, por ejemplo, la carne que anteriormente se cortaba y se vendía en el mostrador de acuerdo al pedido del cliente, como sucede en las carnicerías tradicionales de barrio, ahora llega a la sucursal previamente cortada, lista para simplemente empacarla y colocarla en la góndola. Lo mismo sucede con los productos de panadería o rotisería: no se elaboran en el local sino que son productos precocidos, congelados, que sólo requieren de algunos minutos en el horno para finalizar la cocción y que estén listos para la venta en las góndolas.

El efecto que logra Carrefour, de esta manera, no se reduce únicamente a obtener mayores márgenes de ganancia a costa de la reducción de personal; es más amplio y opera en diferentes niveles: por un lado, logra eliminar toda especificidad y contenido de la tarea, lo cual determina que los trabajadores de estos sectores sean fácil y rápidamente sustituibles y no impliquen “gastos” en formación o capacitación. Por otro lado, como señala Longo (2010), la forma de comercialización de la GDM se construye en oposición al comercio tradicional, de manera que se profundiza el autoservicio como forma de comercialización al eliminar la interacción entre el cliente y el trabajador de oficio.

Asimismo, al simplificarse los procesos de trabajo de estos sectores, se reduce el tiempo empleado en la preparación de los productos para la venta, a la vez que se reduce también el tiempo que el cliente pasa dentro del local, resultando en un flujo de clientes más veloz. De esta manera, se maximizan las ganancias.

En este mismo sentido, las llamadas marcas propias de Carrefour constituyen una estrategia para la contratación de proveedores medianos y pequeños que dependen casi en exclusividad de su relación con la empresa multinacional y donde es esta la que determina precios, tiempos de producción y entrega. En particular, constituye un

mecanismo opaco para determinar el grado de cumplimiento normativo fiscal y laboral en toda la cadena de suministro. Dicho en la voz del secretario de organización gremial de la Ciudad de Buenos Aires que pertenece a Carrefour de Barrio Norte:

Puedo decirte fehacientemente que no hay trabajo en negro en Carrefour, pero no puedo asegurarlo en el último eslabón de la cadena; por ejemplo, en los proveedores de la marca propia. Hasta allí es muy difícil saber.

b) El trabajo en el sector de cajas

Si bien se diferencia de los sectores anteriores en tanto que este no es un trabajo de oficio, esto no significa que se encuentre exento de acelerar el paso del cliente por la tienda; por el contrario, la exigencia para quienes se desempeñan en este sector es finalizar el cobro de la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible.

A diferencia de otras cadenas, en Carrefour no se han implementado las cajas de “autocobro” en las que el cliente escanea y paga los productos sin necesidad de la intervención de un cajero. De acuerdo a los testimonios que pudimos recoger en las entrevistas que realizamos, sí se implementó un tipo de caja que podríamos denominar “semiautomática”, en las que el cliente escanea sus productos y el cobro es realizado por un trabajador del sector que además tiene que controlar que los productos del cliente coincidan con aquello que figura en el *ticket*. Finalmente fueron retiradas ya que no cumplían con la función de acelerar el proceso, sino que por el contrario lo ralentizaba, tal como lo describimos al inicio de este apartado.

c) El trabajo de reposidores

La reposición de mercadería en las grandes cadenas de hiper y supermercados depende, casi por completo, de los reposidores externos. Como bien pudimos verificar tanto en las entrevistas como en fuentes secundarias, existe un número muy reducido de trabajadores propios de las grandes cadenas que cumplan esta función, siendo, junto con la desaparición de los trabajadores de oficio, los principales factores que nos permiten explicar la notable reducción de personal en los salones de venta de las grandes cadenas.

Dentro del heterogéneo “universo” de los reposidores externos conviven trabajadores en relación de dependencia con distintos empleadores, tanto empresas como agencias de servicios eventuales, con diversas formas de contratación, distintas modalidades de trabajo y provenientes de diferentes ramas de actividad. En el siguiente apartado, analizaremos con mayor profundidad cómo se determinan las

relaciones laborales en este colectivo de trabajadores evaluando los mecanismos de precarización laboral.

Uno de los temas más estudiados en el sector supermercadista es la competencia de las grandes marcas para ocupar los lugares privilegiados de las góndolas –durante mucho tiempo, espacios pagos y con mecanismos que generaban opacidad para los consumidores respecto de la diversidad de marcas y ofertas–. Los trabajadores entrevistados hicieron referencia a que esto cambió con la adopción de la Ley de Góndolas⁴:

Antes el proveedor pagaba por la mejor puntera. El proveedor le daba al jefe de turno, una, dos o tres cajas a cambio de una góndola, entonces el jefe accedía. La mejor puntera era la más cara. Eso fue desapareciendo, ahora hay muchos menos productos en góndola porque es una política de la empresa que haya más salida de productos, entonces ponen poco, se termina y ponen de vuelta. Antes llenaban la góndola y capaz que quedaban los productos vencidos y nadie se daba cuenta, y ahora no hay tiempo de que se venzan porque hay pocos productos exhibidos. Antes había una pelea terrible con ese tema, pero ahora no, “no se casan con la Serenísimas”, por decirte un nombre, ahora los clientes compran La Armonía. (Delegada gremial de Carrefour, CABA)

d) El trabajo en las tiendas de proximidad.

Como señalamos, las tiendas de proximidad, denominadas “mini” o “express”, surgieron con la adquisición de la cadena Eki por parte de Carrefour. Estas tiendas contrastan casi por completo con los clásicos “hiper”, el formato no sólo más utilizado por la cadena, sino creado por la misma.

Las diferencias entre ambos formatos no se reducen únicamente a la superficie utilizada por las tiendas, al segmento de clientes que buscan captar, a la menor cantidad y variedad de productos que ofrecen o al mayor precio de los mismos. En primer lugar, podemos destacar el contraste entre la cantidad de trabajadores que requieren uno y otro tipo de tienda para poder funcionar: mientras un hiper, como en el que realizamos nuestras entrevistas, ocupa alrededor de unas cien personas (sin contar a los reposidores externos y al personal de vigilancia y maestranza), una tienda *express* puede funcionar con entre tres y cuatro trabajadores. En segundo lugar, a la segmentación del trabajo por sectores, característica de los super e hipermercados, se opone la

4 Ley de Góndolas (2020), n.º 27.545. Adoptada por el Congreso de la Nación Argentina el 17 de marzo de 2020 y publicada en el boletín oficial. Véase www.boletin-oficial.gob.ar/detalleAviso/primeras/226827/20200317.

polivalencia de quienes se desempeñan en estas tiendas, que tienen que realizar tanto las tareas de reposición como las del sector de cajas.

Tienen otra movilidad que nosotros no tenemos (...) generalmente la cajera no puede dejar el puesto de trabajo, en cambio en los *express* el cajero es repositor; supongo que también es encargado de su propio salón. Generalmente en los *express* hay dos personas por turno. (Delegada interna Carrefour, CABA)

2.5. EL SISTEMA DE 555

A partir de la crisis financiera y económica que atravesó Carrefour y que hemos desarrollado en el primer apartado de este capítulo, se dio el desplazamiento del gerente de negocios Daniel Fernández luego de doce años en su cargo y la intervención directa de la casa matriz con la llegada, como se mencionó, del gerente francés Rami Baitié. Este gerente implementó su reconocido método del 555, muy elogiado por la cadena francesa⁵. La estrategia está orientada en recenrar al “cliente” y se condensa en la idea de humanizar la atención al cliente. De acuerdo a la propia empresa, la fórmula Cliente 5/5/5 es un sencillo y efectivo triángulo para hacer de la relación empresa-cliente una fórmula de confianza que se traduzca en un aumento de las ventas. Para ello se establecen quince puntos de satisfacción y relación con el cliente que sirven para centrar los esfuerzos de los empleados. Son quince puntos (5+5+5) que realmente se resumen en uno: decir siempre “sí” al cliente. La satisfacción al cliente es considerada innegociable y entre los puntos principales se destacan: 1) precios bajos, 2) marca propia, entrada de gama y producto local, 3) adaptación a los cambios de hábitos y consumo, 4) disponibilidad para personas con discapacidades, 5) comercio electrónico, *drive* y servicio *online* y telefónico.

En definitiva, se trata de un sistema que no hace sino reforzar su forma de trabajar, con una orientación claramente “cliente-centrista”; un método que este gerente ya había utilizado en Turquía y que luego de su salida de Argentina pasó a aplicar en España. Los trabajadores de la cadena en Buenos Aires lo definen de la siguiente forma:

Ahora nos dan cursos de cómo atender al cliente, que el cliente es lo más importante, que el 555, que el producto, que tiene que estar exhibido, que la cajera tiene que estar atenta, tiene que estar sonriente. El producto tiene que estar expuesto bien, que la

5 Para una análisis periodístico de la estrategia de Rami Baitié, véase www.foodretail.es/retailers/metodo-555-Rami-Baitieh-carrefour_0_1447955216.html

tirilla tiene que ir puesta a la izquierda, donde el cliente la pueda ver. Es bastante engorroso... El precio tiene que estar a la izquierda porque es donde el cliente fija la mirada. El cliente ni mira, porque llega a la casa y dice: "¿Cuánto cuesta esto, y esto?"

Después es la proximidad del producto, vender el producto Carrefour, por supuesto. Carrefour vende muchísima comida, mucha carne. Es una de las principales ventas.

3. RELACIONES LABORALES EN EL GRUPO CARREFOUR

Desarrollaremos a continuación una breve descripción de este sector dentro de las grandes cadenas de hiper y supermercados. Si bien la mayoría de los empleados se encuentra encuadrado dentro del sindicato de comercio, conviven trabajadores que provienen de distintas ramas de actividad, con distintos convenios colectivos de trabajo (CCT) y distintas representaciones. De esta manera, encontramos trabajadores encuadrados dentro de la rama de Alimentación (convenio 224/94), empleados en empresas como Molinos Río de la Plata o Mondelez; trabajadores encuadrados dentro de la rama de aguas y gaseosas (convenio 152/91), representados por FATAGA (Federación Argentina de Trabajadores de Aguas, Gaseosas y Afines), que son los empleados en empresas como Coca-Cola FEMSA, Quilmes y Aguas Danone; trabajadores encuadrados dentro de la rama de la industria lechera (convenio 2/88), representados por ATILRA (Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina), empleados en empresas como La Serenísi-ma. En el Cuadro n.º 3 se describen los sindicatos presentes en el universo laboral de la empresa:

Cuadro n.º 3. Sindicatos por categoría laboral

Sindicato	Convenio	Rama de actividad	Categoría laboral
SEC (Sindicato de Empleados de Comercio)	130/75	Comercio	Personal de cajas, repositorios internos y externos
FATAGA (Federación Argentina de Trabajadores de la industria de Aguas gaseosas y afines)	152/91	Industria de aguas y gaseosas	Repositorios externos
ATILRA (Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina)	2/88	Industria lechera	Repositorios externos
FTIA (Federación Trabajadores de Industrias de Alimentación)	244/94	Industria alimenticia	Repositorios externos
UPSRA (Unión de Personal de Seguridad de la República Argentina)	421/05	Seguridad y vigilancia	Personal de vigilancia (tercerizado)
SOM (Sindicato de Obreros de Maestranza)	74/99	Maestranza	Personal de maestranza (tercerizado)

Fuente: elaboración propia con información proveniente de los CCT y Acuerdos de los sectores productivos que forman parte del sector de Alimentación.

La fragmentación sindical se fue configurando en los últimos veinte años a partir de las diferentes fusiones y adquisiciones que hemos desarrollado en este capítulo. Esta desconcentración en la representación obrera definió los diferentes perfiles de los trabajadores. De esta forma, los trabajadores “antiguos”, provenientes de las empresas Casa Tía y Norte, constituyen el núcleo duro de los trabajadores afiliados al sindicato de Comercio, a los cuales se suman los trabajadores eventuales contratados trimestralmente a través de las empresas Complementos Empresariales y Gestión Laboral. Sin embargo, como se ha analizado en este trabajo, las condiciones laborales de estos últimos distan mucho de los trabajadores del período de empleo protegido, tal como se desarrollará para el caso de los repositorios a continuación.

3.1. ENCUADRAMIENTO SINDICAL DE LOS REPOSITORES

Estos trabajadores suelen desempeñarse sólo en una boca de ventas, sin tener que desplazarse de una unidad comercial a otra dentro de la jornada laboral. Su tarea es la de reponer exclusivamente los productos comercializados por la empresa a la que pertenecen, además de cuidar los intereses del empleador en cuanto a espacios en góndola

y demás formas de exhibir la mercadería. Suelen presentarse “roces” con los jefes o encargados de sector; que muchas veces les piden “favores” a estos trabajadores, por fuera de las tareas designadas. Esto se puede entender como la visibilización de un conflicto de intereses entre la cadena de hipermercados y las diferentes empresas, que deja al trabajador en el medio, muchas veces teniendo que tomar el rol de mediador o negociador entre las dos partes.

En segundo lugar, podemos mencionar a los repositorios externos encuadrados gremialmente en Comercio, en su mayoría trabajadores contratados a través de agencias de servicios eventuales que prestan servicios a una o varias empresas; dentro de este grupo hay trabajadores con contratos por tiempo indeterminado, eventuales y de temporada. Tienen características similares al grupo anterior en cuanto a la exclusividad de los productos que reponen, aunque tienen un grado mayor de inestabilidad, particularmente aquellos trabajadores que tienen contratos por tiempo determinado. Otra diferencia a destacar entre ambos grupos es que suelen cubrir varias bocas de venta en un solo día.

Si bien realizamos esta diferenciación entre estos dos grupos, muchas veces esta división se torna aún más difusa, teniendo en cuenta que muchas de las empresas mencionadas cuentan tanto con trabajadores propios como contratados a través de agencias.

Consideramos importante marcar esta primera división entre ambos grupos de trabajadores, ya que con ella podemos observar notorias diferencias en cuanto a las condiciones de trabajo: desde la remuneración, donde los repositorios de la empresa Carrefour se encuadra en el Convenio Colectivo, a diferencia de aquellos contratados por medio de agencias. Asimismo, los trabajadores de “planta” tienen beneficios adicionales, como la provisión mensual de los productos manufacturados por las distintas empresas para sus trabajadores y la provisión (en la calidad y periodicidad) de uniformes, elementos de seguridad y herramientas de trabajo. No es sorprendente la entrega de ropa y zapatos usados para los repositorios de agencias; por otro lado, mientras que las empresas proveen a sus repositorios, en líneas generales, de todas las herramientas de trabajo necesarias, desde *cutters* hasta zorras hidráulicas o incluso eléctricas, no sucede lo mismo con las agencias.

Otra diferencia a destacar es el trato cotidiano con los jefes o encargados de sector de los salones de venta de los super e hiper, que se encuentra directamente relacionado con el peso propio de cada una de las empresas ante los ojos de jefes en los salones de ventas, de acuerdo a una jerarquización de las empresas oligopólicas en el sector lácteo, alimentos o bebidas, como La Serenísima, Molinos o Coca-Cola. En

dicho sentido, se observa una mayor presión laboral e intensificación de la productividad obrera en los trabajadores de agencias, encontrándose de esta manera más expuestos a las decisiones arbitrarias de los jefes de sector, lo que trae, a su vez, a niveles más altos de rotación entre distintas sucursales.

En resumen, podemos observar dos grandes grupos de repositorios externos hacia el interior de los hiper y supermercados: repositorios con una cierta estabilidad, contratados de manera directa por las distintas empresas, y aquellos que se encuentran en una posición más inestable, contratados de manera indirecta a través de agencias. Como observamos, esto trae aparejado una segmentación laboral que profundiza la conflictividad hacia el interior del colectivo de trabajadores de cada unidad comercial.

Por último, cabe destacar que la duración de la jornada es diferente respecto de quienes ingresan para trabajar en las sucursales más grandes: los trabajadores de estas tiendas de proximidad tienen jornadas de ocho horas diarias, llegando incluso a trabajar hasta doce horas, lo que responde, de acuerdo a las entrevistas que pudimos realizar, a la intermitente presencia sindical en estas sucursales.

Desde la perspectiva configuracionista que hemos implementado en este capítulo, la segmentación laboral es orientada por la propia estrategia empresarial; sin embargo, opera una segmentación sindical que se define tanto normativamente por la propia ley de asociaciones sindicales (Ley 23.551) como los propios estatutos del Convenio Colectivo de Trabajo del sector comercio (CCT130/75) que, ante la imposibilidad de reactualizar los escalafones y los perfiles de los trabajadores/as, fue descuadrando a muchos colectivos profesionales a partir de las propias innovaciones tecnológicas, transformaciones de las unidades comerciales y de los procesos de trabajo. En otros términos, el convenio colectivo que los ampara, aun con sus actualizaciones, data de 1975, cuando el sector supermercadista apenas asomaba con las primeras compañías de carácter nacional y con un perfil de trabajadores típicos en una economía de pleno empleo asalariado y sindicalizado. El ingreso de las multinacionales y la reconfiguración del sector clasificó a los trabajadores de los pequeños comercios, con relaciones interpersonales entre capital y trabajo muy estrechas, con fuerte arraigo de afiliación al gremio mercantil, una descentralización de los afiliados y una particular estructura organizativa del gremio (Radiciotti y D'Urso, 2013). Trabajos científicos como el de Belén Fernández Milmanda en la misma obra (Senén González y Del Bono, 2013) demuestran que la conflictividad laboral en el sector comercio que en términos históricos es de escasa relevancia, comienza a incrementarse sobre todo a partir del período 2006-2015, es decir, en la

concomitancia del período de consolidación de las multinacionales en el subsector supermercadista y el proceso de revitalización sindical del período político del kirchnerismo. Las entrevistas a informantes claves revelan las características de este proceso de incremento de la conflictividad.

En primer lugar, la propia composición de trabajadores en los supermercados en general –y Carrefour no escapa a esta valoración– varió sustancialmente a partir de una mayor participación de jóvenes de sectores medio-bajo que se diferencian de la autopercepción de sectores medios de los comercios tradicionales. Este elemento cambió la composición cultural y etaria y el comportamiento sindical del colectivo de los supermercados. En palabras del propio delegado general de Carrefour de Warnes:

Los escalafones se tendrían que haber discutido de nuevo para recalificar a los trabajadores. Un trabajador de supermercado no tiene nada que ver con lo que dice el convenio (...). Lo que estaba permitido por la legislación de los 90 era la sobrecarga horaria o la flexibilidad en los horarios (...). Por ejemplo, eso está en la eliminación de las horas de trabajo en negro, porque eran en negro y no recibíamos pago ni nada; antes nos daban días compensatorios, vos trabajabas como una bestia y te daban dos días para que descanses. De eso también hubo fallos en la justicia laboral, que desconocían la compensación por días y todo esto. En el caso de Carrefour, perdió un juicio por un millón de dólares hace muchos años, en el 2005, por ahí, por el temas de horas extras y la terminaron. Hoy te puedo decir que las cadenas más grandes no tienen un problema de precarización laboral, no tienen empleo informal, se cuidan mucho de que los trabajadores que vienen a prestar servicios dentro de sus propios establecimientos cumplan. ¿Por qué? Porque saben que los delegados somos diferentes a los delegados más antiguos.

En segundo lugar, la propia segmentación que genera la participación de las empresas eventuales con contratos por tiempo determinado, donde la participación de los delegados de cada planta depende de iniciativas particulares, pero no como política gremial.

Siempre que tengo reunión con recursos humanos reclamo por los chicos de las agencias. A veces nos duele el alma porque son chicos buenos, capaces, eficaces, que vos decís: “¡Bien! ¡Qué bien que trabaja!”, y de repente lo dejan sin trabajo, y a mí me parte el alma porque no podemos hacer nada. A veces, cuando vemos que es muy bueno de entrada, ya vamos hablando con la gerenta para que quede, es una renegociación, decirle todos los días hasta que

la convencemos y ella convence a Sede, porque tampoco es que se manda ella sola, viene la orden de recursos humanos (“que ya tenemos de más, que la dotación”). Cuando yo ingresé a trabajar en 1997 éramos 475 empleados, hoy en día somos 98 de convenio, con jefes y todo somos 120. (Delegada Carrefour)

En tercer lugar, la estrategia empresarial de Carrefour fue dividir al universo de empleados, entre aquellos con contratos de cuarenta y ocho horas y los jóvenes con contratos de veinticuatro horas, que pueden acumularse en dos o tres días o dividirse en pequeñas fracciones horarias de acuerdo a las necesidades del mercado de ventas. Cuando se legalizó el sistema de veinticuatro horas, en el inicio del gobierno de Macri, se estableció un límite de 10% de la planta laboral en dicho convenio; sin embargo, este límite se fue relajando hasta alcanzar a la mitad de los/as trabajadores.

Incluso, cuando todavía estaba Macri y el gerente anterior logramos poner siete chicos de veinticuatro a treinta horas (...) A veces cuando los chicos hacen horas de más, cuando se necesita, se las pagan. Pero no es lo mismo ser de veinticuatro, que después las horas que te pagan te figuran como jornada reducida, que ser de treinta horas que ya ganás un poco más. Nosotros pusimos seis o siete en la negociación con el gerente anterior a treinta horas, nos costó mucho, pero cuarenta y ocho ya no están queriendo. Porque tienen muchas cargas, yo creo que tienen mucha carga. No es lo mismo pagar por veinticuatro que por cuarenta y ocho. Con el pago de una cajera de cuarenta y ocho horas, ellos [Carrefour] toman tres o cuatro empleados de veinticuatro. (Delegada de Carrefour, CABA)

En cuarto lugar, la incorporación de los Carrefour Express estableció una distinción muy importante en los contratos laborales. Si bien estos trabajadores en su mayoría poseen convenios de cuarenta y ocho horas, lo que se modifica son las condiciones de trabajo, en particular las relacionadas con la polivalencia de funciones laborales que cumplen en estos minimercados y la intensificación para la productividad laboral en condiciones de mayor presión.

El creador de los mini [*express*] es Pablo Lorenzo, que hoy en día es el segundo de Stefano. Él era regional en el 2007, después trabajó mucho tiempo en España y volvió, y después fue el ideólogo de los mini y por eso ahora, como tuvieron tanto éxito, fue nombrado segundo del presidente. Los chicos aprenden con nosotros y luego los mandan a los mini. (Delegada de Carrefour, CABA)

Otra transformación importante que se implementó en los últimos dos años fue el trabajo nocturno. En efecto, se establecieron pruebas piloto en los *market*, por ejemplo el de Barrio Norte (CABA), donde los trabajadores cumplimentan sus cuarenta y ocho horas de contrato pero en horarios nocturnos. Ante la consulta a los delegados de si esto constituye un incremento salarial extra, la respuesta que hemos obtenido es que solamente se reduce una hora real de trabajo, es decir, cumplen jornadas diarias de siete horas.

Entran con ese contrato, son de cuarenta y ocho horas. Por supuesto que están trabajando siete horas, como te digo. Y los chicos que son de cuarenta y ocho horas y entran desde las diez de la noche, ahí sí cobran horas nocturnas. A los que entran a las doce de la noche no porque cumplen hasta las siete de la mañana las siete horas, pero los que entran a las diez de la noche tienen dos horas nocturnas. Aunque quieren entrar a las diez para cobrar las horas nocturnas, quieren hacer las ocho horas y no las siete. Yo les traté de explicar a unos cuantos que es lo mismo, porque si vos sumás esa hora diaria implica que tenés un montón de horas a fin de mes, que son las horas que le terminan pagando al otro compañero que hace las ocho. (Delegado Carrefour, Barrio Norte)

3.2. LA CRISIS DE LA EMPRESA CARREFOUR EN TIEMPOS DE MACRI

De acuerdo a la perspectiva configuracionista que hemos adoptado, la dimensión que analizaremos finalmente está dada por las transformaciones de las condiciones políticas que operaron en el país a partir de 2015. El advenimiento de las políticas laborales del gobierno de Mauricio Macri significó un cambio fundamental en materia del perfil de desarrollo de un mercado interno robusto y con un fuerte sesgo antiindustrial que se plasmó en su Plan Productivo Nacional, particularmente en la denominada Reconversión del Sector Transable de la economía, que preveía la destrucción de doscientos mil puestos de trabajo, particularmente en los sectores textil, calzado, muebles, electrónica, confección y automotriz. La política desarrollada para garantizar una reconversión gradual de los sectores afectados por el nuevo esquema productivo y comercial fue el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Producción. Este tiene como objetivo asistir a las empresas con “dificultades competitivas” y brindar herramientas para potenciar a las “dinámicas”. En dicho sentido, las multinacionales, como es el caso de Carrefour, estuvieron comprometidas con este programa porque significaba una mayor libertad para liberar sus utilidades a las casas matrices. Sin embargo,

el rubro del comercio al por menor se vio fuertemente retraído por el incremento del desempleo y la caída de la capacidad adquisitiva.

Esta situación fue sintomática para el grupo Carrefour que en el 2018 debió solicitar la ayuda gubernamental, presentándose al Procedimiento Preventivo de Crisis, dispositivo creado durante la gestión de Carlos Menem (1989-1999) pero que también se puso en práctica durante la gestión kirchnerista. Ante la crisis, la matriz francesa desplazó a su gerente. Rami Baitiéh fue el directivo que estuvo a cargo de la reestructuración de la cadena en el país. El acuerdo alcanzado fue de carácter tripartito e incluía el retiro voluntario de mil trabajadores de comercio, con una compensación indemnizatoria del 150% y una reducción del 50% en las contribuciones patronales a la seguridad social durante un plazo de dieciocho meses (a partir de abril de 2018). Cabe destacar que, originariamente, Carrefour se planteaba la desvinculación de tres mil trabajadores y el cierre de alrededor de unas veinte sucursales, sumado a la mencionada reconfiguración de “hiper” en “maxi”.

Este acuerdo, vigente hasta el 31 de marzo de 2021, alcanza sólo a los trabajadores enmarcados en el Sindicato de Comercio (FAECYS), bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 (alrededor de unos quince mil en la cadena), y no a los trabajadores de Carrefour enmarcados en el Sindicato de Choferes de Camiones (FEDCAM) bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 40/89 (unos mil setecientos trabajadores en Carrefour).

Es importante destacar también que el ajuste llevado adelante por Carrefour no sólo afecta a los trabajadores en relación de dependencia con la cadena francesa, sino también a los trabajadores de los servicios de empresas subcontratistas, como son los casos de servicio de limpieza y de seguridad, además de los múltiples proveedores de la empresa, particularmente los más pequeños.

A lo largo de los dos años de gestión de Rami Baitiéh se desarrolló la reconversión comercial de la compañía, se amplió la modalidad de los maxi y de los *express*, en detrimento de los *market* y los hiper, se implementó el sistema de 555. Otra de las “innovaciones” que desde el año 2019 comenzó a implementar Carrefour son las tiendas abiertas veinticuatro horas, principalmente del formato “*market*”, en su mayoría ubicadas en la zona metropolitana. Este tipo de formato parece ajustarse de forma ideal a los nuevos requerimientos de la cadena, es decir, maximizar las ganancias a costa de la reducción de costos.

En síntesis, en materia de condiciones de trabajo y modalidades de contratación, se avanzó a un régimen laboral más flexible y con mayor presión laboral para alcanzar ritmos de productividad y venta mayores. Elementos que no escapan a lo operado en los demás sectores de la economía bajo un paradigma político y económico neoliberal.

CONCLUSIONES

Este trabajo se ha propuesto realizar un aporte al estudio empírico desde la perspectiva configuracionista (De la Garza Toledo, 2014, 2016) del sector supermercadista en un estudio de caso de la empresa francesa Carrefour en Argentina.

De acuerdo a este enfoque, uno de los factores que condicionan el perfil de este sector supermercadista está definido por el entorno político-económico. De tal forma, dos elementos convergen: por un lado, el papel de las condiciones macroeconómicas y las políticas neoliberales implementadas por Mauricio Macri, y por el otro, el cambio de las estrategias empresariales con la crisis que afectó a Carrefour y que eclosionó en el 2018. En dicho sentido, quedó verificado, por un lado, la situación diferenciada de la estrategia de la empresa, la cual se alineó con las políticas gubernamentales en el período (2015-2018) valiéndose del Procedimiento Preventivo de Crisis, que le permitiera la reducción del personal más antiguo, con mayores remuneraciones y menos propensos a las nuevas pautas corporativas establecidas por la nueva gestión de gerencial, y la implementación del sistema del 555. Esto condicionó también el comportamiento sindical histórico de los sectores más ortodoxos que se centraron en el diálogo y la concertación ante la amenaza de perder el empleo; pero también el incremento de la conflictividad laboral en los establecimientos de grandes superficies, donde se concentran los trabajadores más jóvenes. De ese modo, un avance de los estudios de las relaciones laborales sobre la empresa Carrefour en Argentina deberá profundizar la metamorfosis que está ocurriendo en el perfil etario y sociocultural, que muestra indicios de una transformación más profunda en el gremio mercantil argentino.

En segundo lugar, de acuerdo a la perspectiva configuracionista, centramos nuestro análisis en el impacto de las transformaciones tecnológicas y los procesos del trabajo. De acuerdo a nuestra investigación, se puede verificar que la estrategia de “omnicanalidad” fue más alentada que en otros países, debido a los hábitos de consumo, y se implementó en forma acelerada debido a las circunstancias de aislamiento que impusiera la pandemia del COVID-19. Este abordaje nos conduce a nuestra tercera dimensión, las estrategias de las multinacionales y su impacto a nivel local. En el caso de Carrefour, la implementada por el propio CEO francés en muchos otros países mostró ciertos obstáculos a la hora de su implementación en la Argentina, e incluso luego de los cambios de los consumidores en los últimos dos años, se verifican heterogeneidades de acuerdo a las localidades y la segmentación del mercado. A pesar del letargo en la implementación del sistema omnicanal, esta multinacional aspira a retomar el liderazgo que tiene en el sector de hipermercados y supermercados.

En esta misma dimensión de análisis, los principales cambios observados se dieron en la propia organización del trabajo a partir de la diferenciación de los puntos de venta de acuerdo a las tiendas de cercanía y la reemergencia de los maxis, como canales de distribución mayorista. En esta dimensión se verifica que los cambios en las estructuras a partir de la segmentación laboral pusieron en juego las subjetividades del actor sindical, e interpelaron la estrategia corporativa en forma desigual, y por lo tanto diferentes estrategias de acción sindical. De esa forma, la política de Carrefour de segmentación laboral incluyó dividir a la masa trabajadora a partir de condiciones laborales diferenciadas: por un lado, los empleados/as de los *market*, en su mayoría más antiguos y provenientes de los supermercados nacionales –como es el caso de Casa Tía y de Supermercados Norte– con perfiles de trabajador de “cuello blanco” con orígenes socioculturales y con experiencia sindical más dialoguista; por el otro, los trabajadores de los hipermercados y maxis –en su mayoría, nueva “camada” de trabajadores jóvenes–, incorporados al mercado laboral en el período 2007-2015, constituyen una mano de obra menos calificada, más precarizada y con prácticas sindicales más combativas. Muchos de estos jóvenes, en general siendo su primer empleo, se forjaron en otro contexto macroeconómico y cultural, y constituyen la base social que legitima a los dirigentes más recientes del gremio mercantil.

En consecuencia, la segmentación laboral reconfigura la estructura y las estrategias del gremio mercantil con una división entre los trabajadores de los *market* más asociados a las prácticas de conciliación, distanciándose de los *express* y los hipermercados, con comisiones directivas más combativas, incluso opositoras a la conducción nacional del gremio (“Ramón Muerza, el hombre...”, 8/3/2018). En dicho sentido, la posibilidad de acceder a informantes claves con diferencias claras sobre su visión del gremio y de las relaciones laborales en Carrefour muestran que el sindicato mercantil se encuentra en un proceso de grandes transformaciones de representación que aún no ha cuajado en su comisión directiva nacional.

Finalmente, en el análisis de las relaciones laborales en particular, se constató la tendencia a la segmentación del colectivo de los trabajadores, a través de varias dimensiones: a) la antigüedad y el origen de la trayectoria laboral de cada grupo de trabajadores/as, situados incluso en unidades productivas de distinta superficie y política corporativa de la empresa, b) el escalafón que diferencia las tareas realizadas, la polivalencia o fijación en el puesto de trabajo, el grupo etario al que pertenecen los trabajadores, la carga horaria y semanal, el alcance y grado de cumplimiento del contrato de trabajo, la flexibilización y precarización laboral, la tercerización a través de empresas eventuales. Todo ello da

cuenta de una metamorfosis de la masa laboral de la empresa supermercadista, una heterogeneidad acentuada que transforma la relación capital-trabajo, pero también sugiere tasas más altas de conflictividad en el futuro próximo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abal Medina, Paula (2004). Identidades colectivas y dispositivos de control en el marco del empleo asalariado joven. Un estudio de casos del sector supermercadista. *Revista Argentina de Sociología*, vol. 2, n.º 3, 2004, pp. 74-94, Consejo de Profesionales de Sociología, Buenos Aires. Disponible en www.redalyc.org/articulo.oa?id=26920305.
- Abal Medina, Paula (octubre-diciembre de 2007). El destierro de la alteridad. El caso Walmart Argentina. *Revista Mexicana de Sociología*, año 69, n.º 4, pp. 683-727.
- Abal Medina, Paula (2007b). La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal. El caso de la cadena de supermercados Coto. *Trabajo y Sociedad*, vol. VIII, n.º 9, 2007, pp. 1-31, Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero. Disponible en www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334681008
- CEPAL/CET (1986). *Las empresas transnacionales en la Argentina*. Naciones Unidas, Santiago de Chile, Chile.
- Daumas, Jean-Claude (2006). Consommation de masse et grande distribution: une révolution permanente (1957-2005). *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, 91, 57-76. Disponible en www.cairn.info/revue-vingtieme-siecle-revue-d-histoire-2006-3-page-57.htm# [último acceso: 7 de agosto de 2020].
- De la Garza Toledo, Enrique (2016). Empresas multinacionales, discusiones teóricas y alternativas metodológicas para su estudio. Trabajo presentado en VIII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo organizado por la ALAST, Buenos Aires.
- De la Garza Toledo, Enrique (julio-diciembre de 2014). Empresas transnacionales, discusiones teóricas para su estudio. *Trabajo*, año 8, n.º 12, Tercera época, México.
- FAECYS - Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (2016). Evolución del sector supermercadista. Disponible en www.faecys.org.ar/informe-evolucion-del-sector-supermercadista-argentino-2016 [último acceso: 7 de agosto de 2020].
- Guiamet, Jaime (2014). “Trabajo de paso” y condición juvenil en una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario, Argentina. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. *Desacatos*, 45, pp. 71-84.

- González, Guillermo; Buceta, Mariana y Miravalles, Martina (coord.: Novick, Marta) (1997). Informe de supermercados. *Nuevos sistemas productivos y transformación del proceso de trabajo. Identificación de los saberes efectivamente requeridos*. Ministerio de Cultura y Educación, Confederación General del Trabajo. Trabajo inédito.
- Longo, Julieta (2010). Procesos de trabajo y relaciones de fuerzas en el sector servicios: degradación del trabajo y precariedad en empresas supermercadistas. En VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Departamento de Sociología.
- Radiciotti, Luisina y D'Urso, Lucila (2013). Heterogeneidad en el sector Comercio. Una mirada sobre las relaciones laborales en el subsector shopping center. En Senén González, Cecilia y Del Bono, Andrea, *La revitalización sindical en Argentina y sus heterogeneidades culturales*. Buenos Aires: Prometeo Libros y Universidad Nacional de la Matanza.
- Ramón Muerza, el hombre que se le anima a Cavalieri en Comercio (8/3/2018). *Mundo Gremial*. Disponible en <https://mundogremial.com/ramon-muerza-el-hombre-que-se-le-anima-a-cavalieri-en-comercio>
- Senén González, Cecilia y Del Bono, Andrea (2013). *La revitalización sindical en Argentina y sus heterogeneidades culturales*. Buenos Aires: Prometeo Libros y Universidad Nacional de la Matanza.
- Trajtemberg, David y Varela, Hernán (2015). Movilidad laboral de los trabajadores con contratos eventuales: ¿mecanismo de inserción en empleos estables o regularización de la inestabilidad laboral? *Trabajo y Sociedad*, n.º 24.
- Wrigley, Neil (2000). The globalization of retail capital: themes for economic geography. *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, Oxford, pp. 292-313 [último acceso: 7 de agosto de 2020].

OTRAS FUENTES

- Cámara Argentina de Supermercados, www.cas.com.ar
- Carrefour Argentina, www.carrefour.com/content/carrefour-stores-world-wide
- Carrefour Francia, www.carrefour.fr, <https://recrute.carrefour.fr>
- Congreso de la Nación Argentina. Ley 27.545 de Góndolas, adoptada el 17 de marzo de 2020 y publicada en el boletín oficial, www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226827/20200317

FAECYS - Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, www.faecys.org.ar.

FOOD RETAIL (2020) Estrategia 555, www.foodretail.es/retailers/metodo-555-Rami-Baitieh-carrefour_0_1447955216.html

INDEC. Encuesta Permanente de Hogares, www.indec.gov.ar

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2020) Procedimiento Preventivo de Crisis (PPCE), http://trabajo.gov.ar/downloads/coc/faq_proced_prev_crisis.pdf

ENTREVISTAS REALIZADAS

Delegado general de Carrefour (Warnes).

Delegada Carrefour (Villa Devoto).

Secretario de Administración del Sindicato de Comercio de Capital Federal (SEC).

Delegado general de Carrefour Barrio Norte.

Trabajadora de Carrefour (Villa Devoto y extrabajadora de la Sede San Lorenzo).

Agradecemos la predisposición y el tiempo brindado, así como la libertad y las expresiones sin condicionalidades. El uso de citas es de responsabilidad de los autores. Asimismo, agradecemos al secretario de Relaciones Internacionales de la FAECYS, Sr. Rubén Cortina, y a la secretaria de Derechos Humanos del Sindicato de Comercio de Capital Federal, Sra. Susana Santomingo, quienes nos facilitaron el acceso a los y las entrevistados/as.

ÍNDICE DE SIGLAS

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

FAECYS: Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

CEO: Chief Executive Officer (Director Ejecutivo).

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

GDM: Gran Distribución Moderna.

FEMSA: Fomento Económico Mexicano Sociedad Anónima.

ATILRA: Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina.

FTIA: Federación Trabajadores de Industrias de la Alimentación.

UPSRA: Unión Personal de Seguridad República Argentina.

SOM: Sindicato de Obreros de Maestranza.

FEDCAM: Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios.

SEC: Sindicato de Comercio de Capital Federal.

REPRO: Programa de Recuperación Productiva.

PPCE: Procedimiento Preventivo de Crisis.

EPC/RFID: Código Electrónico de Producto/Identificación por Radiofrecuencia.

CCT: Convenio Colectivo de Trabajo.

FATAGA: Federación Argentina de Trabajadores de Aguas, Gaseosas y Afines

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

Gráfico n.º 1. Argentina: Productividad horaria en el sector comercio minorista

Cuadro n.º 1. Distribución de locales de acuerdo a clasificación de Carrefour

Cuadro n.º 2. Distribución de bocas de expendio por provincias y clasificación por tamaño y estrategia de negocios de Carrefour

Cuadro n.º 3. Sindicatos por categoría laboral

Tania Rodríguez y Juan Ignacio Del Fueyo

CAPÍTULO III.

RELACIONES LABORALES EN LA TELEFONÍA MÓVIL: EL CASO DE CLARO

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es analizar las estrategias empresarias y sindicales de la firma multinacional Claro desde una perspectiva configuracionista (De la Garza Toledo, 2014). La marca de servicios de comunicaciones Claro pertenece a la multinacional mexicana América Móvil y es propiedad del Grupo Carso¹. El período de investigación abarca los años 2008-2019, incluyendo algunos años del período correspondientes al gobierno kirchnerista (2008- 2015) y a los años 2015-2019 del gobierno de la alianza Cambiemos.

En línea con los análisis realizados en un estudio anterior (De la Garza Toledo *et al.*, 2017), durante el período 2008-2015 hemos podido advertir una configuración de las relaciones laborales a partir de la cual ciertas empresas se caracterizaron por tener un marcado carácter antisindical y de escasa participación de los empleados y trabajadores, pese a tener a nivel macro un contexto favorable para estos en términos de derechos laborales. En contraste, el nuevo contexto abier-

1 El Grupo Carso, de origen mexicano, agrupa empresas de distintos sectores como hotelería, infraestructura, construcción, comercio e industria. El proceso de internacionalización de este grupo se dio en el sector de comunicaciones, con la compra de una de sus empresas, Telmex, que era la compañía de telefonía estatal de México. Actualmente Carso Global genera más del 50% de sus ingresos fuera de México mediante Telmex, América Móvil y Telcel.

to a fines de 2015 significó no sólo un fuerte retroceso en sus derechos sino también una caída en el poder de compra de los salarios² y una caída del empleo³ que reflejaron un mayor debilitamiento para los trabajadores y sindicatos. No obstante, el sindicato telefónico FOETRA logra incluir a los trabajadores en un convenio que les brinda mayores beneficios económicos y laborales. Sobre la base de estas referencias, nos preguntamos: ¿cómo incidió el cambio de contexto político y económico a partir de 2015 en la configuración preexistente –de carácter regulatorio, protector– de las relaciones laborales?

Luego de aquel período favorable para los trabajadores, en la región varias empresas de telefonía móvil han aprovechado las oportunidades políticas que brindaron las reformas laborales en Brasil (2017), Perú (2018), Colombia (2020) y Centroamérica para avanzar en una práctica de contratación mediante la reducción del sueldo, implementando la remuneración variable. Esto ha traído como consecuencia un creciente número de despidos y la contratación de mano de obra en condiciones precarias. Debemos destacar que en Argentina el proyecto de reforma laboral (2018) no llegó a avanzar en la discusión parlamentaria debido a la movilización sindical y la resistencia a través de reclamos públicos llevados a cabo por numerosos sindicatos agrupados en las centrales obreras CGT, CTA-A y CTA-T⁴ y a la crisis económica. No obstante, aunque no hubo modificaciones en relación con las instituciones laborales ni se aprobó ninguna reforma, el veto del presidente Macri a la ley antidespidos –que había sido votada en 2016 por el Congreso de la Nación– habilitó ampliar los márgenes de maniobra empresarial y avanzar en el disciplinamiento obrero (Haidar, 2018). A esto pueden sumarse numerosas medidas contrarias a

2 La inflación, el incremento de las tarifas de los servicios públicos y la devaluación de la moneda provocaron una contracción de los salarios reales: desde noviembre de 2015 y hasta junio de 2016 el poder adquisitivo del salario experimentó una reducción del orden del 11%. En enero de 2017 –mes en el cual se alcanza el mayor nivel en el poder de compra de las remuneraciones desde que asumió el nuevo gobierno–, el salario real aún estaba un 2% por debajo al valor percibido en noviembre de 2015 (CETyD, 2017).

3 La mayor cantidad de puestos de trabajo perdidos se concentró durante el primer semestre de 2016. De acuerdo a los datos provenientes del Sistema Integrado Provisional Argentino (SIPA), entre noviembre de 2015 y julio de 2016 se perdieron 131.764 puestos de trabajo en el sector privado. En el sector público, la cantidad de asalariados registrados cayó en alrededor de 55.500 puestos de trabajo (CIFRA, 2017).

4 Las siglas corresponden a Confederación General del Trabajo (CGT) y Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), que en 2010 se dividió en CTA-Autónoma y CTA-Trabajadores.

los trabajadores ejecutadas en estos años como la flexibilización de hecho (despidos y desocupación), la abolición de personería gremial algunos sindicatos –ejemplo de lo cual es el caso de Asociación Gremial de Trabajadores del Subte y Premetro (AGTSyP), la intervención de algunos sindicatos⁵, el pedido de remoción a jueces laborales, el incumplimiento de paritarias, la suspensión del consejo de salario mínimo, entre otras.

En primer lugar, vamos a referirnos al origen y expansión del grupo económico Claro. Luego presentaremos algunos lineamientos de los recursos humanos en Claro Argentina y desarrollaremos las políticas de relaciones laborales en Claro Argentina, con especial referencia al rol sindical y a la estrategia de expansión sectorial y transnacional. A continuación, abordaremos el acuerdo alcanzado con el sindicato telefónico en 2018 y la posibilidad abierta de lograr una nueva configuración de las relaciones laborales. Por último, presentaremos las conclusiones.

1. GRUPO ECONÓMICO CLARO

Claro es una compañía multinacional de servicios de comunicaciones que pertenece a la empresa América Móvil; se la considera una firma multinacional doméstica, una “translatina mexicana”, cuyas estrategias de inversión han apuntado a la búsqueda de mercados nacionales y regionales. Según Carrillo, Novick, Gomis, Guerrera y Palomino (2011), este tipo de estrategia es similar a la seguida por las empresas multinacionales en otros mercados latinoamericanos e incluye también, además de América Móvil, a las multinacionales mexicanas Bimbo (Panificación) y Cemex (cementos).

5 Fueron veintitrés los sindicatos intervenidos durante el gobierno de Mauricio Macri. Algunas intervenciones fueron por irregularidades en el manejo de fondos, como en el caso del Sindicato de Obreros Marítimos Unidos (SOMU) y el Sindicato de Obreros y Empleados de la Educación y Minoridad (Soeme). En otros, como en el caso de los “canillitas”, Sindicato de Vendedores de Diarios y Revistas (Sivendia), este denunció que se trataba de intervenciones con “intencionalidad política”. Otros sindicatos intervenidos fueron: Unión del Personal de Seguridad de la República Argentina (UPSRA), Federación de Empleados de la Industria Azucarera (FEIA), la Asociación del Personal de Dirección de Ferrocarriles y Puertos Argentinos (APDFA), el Sindicato Unidos Portuarios Argentinos Puertos del Bajo Paraná y Delta del Paraná, el Sindicato Único de Trabajadores Informáticos de la República Argentina, el Sindicato de Trabajadores de Industrias Químicas, Petroquímicas y Explosivas, el Sindicato de Trabajadores Mensualizados de los Hipódromos Argentino, San Isidro y sus Anexos (Sitramen), el Sindicato Único de Fleteros de la República Argentina, el Sindicato de Embaladores, Descartadores y Alambradores, y la Asociación de Técnicos de Fútbol Argentino (ATFA). Fuente: Infogremiales. Véase <https://infogremiales.com.ar/noticia.php?n=58988> (consultado el 12/12/2021).

La empresa es una sociedad anónima bursátil de capital variable constituida de conformidad con las leyes de México. La compañía fue constituida en septiembre de 2000, con duración indefinida, como resultado de la escisión de las operaciones de telefonía móvil de Teléfonos de México, S.A.B. de C.V. (“Telmex”) que había sido privatizada en 1990 en México y otros países⁶. Desde entonces, la compañía ha crecido orgánicamente y ha efectuado importantes adquisiciones en toda América Latina, los Estados Unidos, el Caribe y Europa. Claro presta servicios de telecomunicaciones en veinticinco países y ocupa una posición de liderazgo en este sector en América Latina, donde se ubica en el primer lugar en los mercados de los servicios móviles, fijos, de banda ancha y de televisión.

La compañía ofrece una amplia gama de servicios y productos que varían de un mercado a otro, incluyendo servicios de voz móvil, servicios de datos móviles, servicios de valor agregado, servicios de voz fija, servicios de datos fijos, servicios de acceso a internet en banda ancha, servicios de IT, servicios de televisión de paga, servicios de venta de contenido y otros relacionados.

La marca Claro nace en Argentina en 2008, sustituyendo a la marca CTI Móvil que pertenecía a América Móvil desde 2003. El cambio respondía a la estrategia de unificar el directorio que maneja Claro en Argentina, Paraguay y Uruguay con el resto de Latinoamérica, siendo Argentina la cabeza del grupo. Las políticas de la empresa en estos tres países están marcadas por el director general. En efecto, una de las principales estrategias comerciales del grupo Claro es realizar adquisiciones estratégicas para incrementar continuamente su número de usuarios, ampliar su liderazgo en la prestación de servicios de telecomunicaciones integrados en América Latina y el Caribe y crecer en otras partes del mundo⁷.

En 2015, tras la elección del presidente Mauricio Macri, el gobierno argentino emitió un Decreto de Necesidad y Urgencia en virtud del cual creó un nuevo Ministerio de Comunicaciones. Mediante el decreto 13/2015 y con la creación de dicho ministerio, el gobierno

6 Casi todas las empresas que ofrecen servicios de telefonía celular son resultado de las políticas de privatización que hubo desde finales de los 80 y en especial en los 90, en los que las que eran empresas públicas tuvieron que mantener por muchos años el servicio de telefonía celular en una misma empresa y el servicio de telefonía fija en otra. Esta tendencia fue desapareciendo y los servicios se fueron fusionando y diversificando, implicando el traslado de trabajadores que eran de telefonía fija a las áreas de telefonía celular, de venta de datos, de productos o aplicaciones específicas.

7 Entre sus adquisiciones más recientes en 2019, se encuentran Telefónica Guatemala y Telefónica El Salvador y la compraventa del 100% de las acciones en circulación de Nextel Brasil por un precio de USD 905 millones.

dejó sin efecto la aplicación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (2009), disolvió el organismo regulador, la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA), y creó y un ente nacional de comunicaciones (ENACOM) (DNU 267/15). Este nuevo marco institucional entró en funciones en 2016 y el ENACOM se constituyó como autoridad responsable de regular los sectores de telecomunicaciones y medios, a pesar de que en 2017 el Ministerio de Comunicaciones fue disuelto y sus funciones se transfirieron a una secretaría bajo la órbita del Ministerio de Modernización.

La derogación de estos organismos de control y normas otorgan una mayor libertad de acción a las empresas privadas y en particular de servicios, ya que significó una importante reducción del poder regulatorio por parte del Estado. Simultáneamente, se les fueron otorgando otros beneficios impositivos y derechos en las licencias.

En 2017 el gobierno argentino emitió un decreto que permite que los prestadores de servicios de telecomunicaciones –incluyendo a AMX Argentina S.A. Claro– ofrezcan servicios de televisión paga por cable en un número limitado de territorios a partir de enero de 2018 y en el resto del país a partir de enero de 2019. AMX Argentina S.A. Claro ha obtenido los permisos necesarios para prestar estos servicios en los territorios aprobados por el ENACOM de conformidad con el citado decreto.

En 2018 la compañía invirtió \$4.227 millones en la adquisición de licencias y derechos de uso del espectro radioeléctrico, principalmente en Paraguay y Argentina, compitiendo con otros proveedores de servicios móviles, de banda ancha y de televisión paga que tienen presencia en muchos países, como AT&T Inc., Telefónica y Millicom, así como con diversos operadores circunscritos al ámbito nacional, como Telecom Argentina y TIM.

Por otro lado, efectuó grandes inversiones de capital, lo cual le permitió ampliar la cobertura de sus redes, incrementar la capacidad de estas y actualizar sus sistemas mediante la incorporación de las tecnologías más recientes. Las plataformas totalmente convergentes de la compañía le permiten ofrecer productos de voz, video y datos de alta calidad en todas las regiones en las que opera ampliando la cobertura de sus redes 3G y 4G LTE, poniendo énfasis en la velocidad y calidad, así como en sus distintos planes de servicios fijos, que compiten en el mercado con base en la velocidad de transmisión en banda ancha y la inclusión de contenido *premium*. Especialmente en la ciudad de Buenos Aires desde 2012, la estrategia fue invertir en tecnología 4G y aumentar las prestaciones para los clientes.

La estrategia de expansión de Claro es similar a la de otras empresas de telecomunicaciones debido a los cambios que ha tenido la

telefonía celular. En tal sentido, las compañías prefieren orientar sus ventas a productos de consumo de datos en lugar de comercializar dispositivos electrónicos o paquetes de llamadas y mensajerías SMS. En esta misma lógica se han firmado convenios con plataformas que brindan servicios de *streaming* como Netflix, Amazon o Spotify, que se corresponden con este tipo de estrategia comercial.

No sólo el mercado de las telecomunicaciones es altamente competitivo debido a que ya se han alcanzado los límites de expansión, sino que las empresas tienen este nuevo desafío al coordinar sus servicios con los del *big data* (Google, Facebook, Apple, Microsoft). Para no quedar absorbidos por estas compañías, las empresas de telefonía están creando sus propias plataformas y aplicaciones con servicios particulares.

En el siguiente cuadro puede verse la diversidad de servicios y el tipo de tecnología ofrecida por Claro desde su instalación en Argentina.

Cuadro n.º 1. Servicios brindados por Claro Argentina

Servicios generales	Servicios específicos	Tecnologías
Servicios de voz móvil	-Redes de telefonía móvil	-Tecnología basada en el sistema global para comunicaciones móviles (por sus siglas en inglés, GSM)
Servicios de datos móviles	-Servicios de usuario visitante internacional (roaming)	-Tecnología de tercera generación (3G) -Tecnología de cuarta generación (4G) basada en el sistema de evolución a largo plazo (por sus siglas en inglés, LTE)
Servicios de valor agregado	-Acceso a internet -Servicios de mensajes -Servicios de entretenimiento -Servicios empresariales	-Tecnología GSM con servicios mejorados de datos (GSM/EDGE), tecnología 3G y tecnología 4G LTE.
Servicios de voz fija	-Telefonía pública -Telefonía local -Telefonía de larga distancia nacional o internacional	
Servicios de datos fijos	-Operación de centros de datos -Servicios de administración de datos -Servicios de hospedaje de datos para clientes tanto residenciales como empresariales	

(Continúa en página siguiente)

Servicios de acceso a internet de banda ancha	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a internet en banda ancha para el mercado residencial -Capacidad de roaming -Conectividad móvil para ciertos modelos de teléfonos básicos, teléfonos inteligentes, tablets y computadoras portátiles -Servicios de transmisión de datos, correo electrónico, mensajes instantáneos, contenido y aplicaciones interactivas 	<ul style="list-style-type: none"> -Redes híbridas de cable coaxial y fibra óptica (por sus siglas en inglés, HFC), o de fibra óptica
Servicios de IT	<ul style="list-style-type: none"> -Soluciones de IT para pequeños negocios y grandes empresas -Soluciones diseñadas específicamente para los sectores industrial, financiero, gubernamental y de turismo -Otros servicios IT 	
Servicios de televisión paga	<ul style="list-style-type: none"> -Televisión por satélite -Televisión por cable 	<ul style="list-style-type: none"> -Antena parabólica, transpondedores, antena satelital -Redes de fibra óptica y cables coaxiales
Venta de contenido Otros servicios móviles	<ul style="list-style-type: none"> -Servicios de seguridad -Soluciones de pago móvil -Servicios de aparato a aparato -Servicios de banca móvil -Servicios de redes virtuales privadas -Servicios de videollamadas -Servicios de comunicaciones personales 	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la empresa América Móvil <https://www.americamovil.com/Spanish/overview/default.aspx> y la empresa Claro Argentina www.claro.com.ar

2. RECURSOS HUMANOS EN CLARO ARGENTINA

En relación con los recursos humanos, la casa matriz es la que define quién ocupa el puesto de director general de la región, como se mencionó. Allí se reportan las estrategias de mercado, desempeño de la empresa y recursos humanos.

Según el director regional del sindicato global UNI Américas, casi todas las empresas multinacionales establecen su plan de negocio desde la casa matriz y las filiales locales gozan de cierta autonomía. Es decir, no pueden ir contra el plan de negocios de la casa matriz. Un ejemplo claro es el relativo a la incorporación de personal, según relata el representante de UNI Américas para el sector de telecomunicaciones.

Toda esta política local está debajo del paraguas de la empresa desde México. México ha de determinar en qué país van a invertir más o menos o en cuál habrá cambios de tercerización o de

contratación de más empleados, de acuerdo a lo que le sea mejor, que le traiga más ventajas o que le sea más estratégico, pero esto siempre coordinado con la casa matriz en México. (Entrevista a André Rodrigues, 2018, director regional de *UNI* Américas⁸)

Los trabajadores de Claro están divididos en dos grandes grupos: aquellos que efectúan la atención al cliente y trabajan en los centros de atención al cliente (CAC), y los que desempeñan funciones en administración comercial. Las tareas de estos últimos incluyen la atención de *call centers*, del centro documental y la verificación de líneas y de velocidad de calidad de venta (VCV). Cuenta con una dotación de cinco mil efectivos, de los cuales tres mil son indirectos (todos los contratistas que se dedican al mantenimiento de líneas).

Quienes trabajan en los centros de atención al cliente (CAC) ingresan a la empresa por currículum, tras un proceso de cuatro o cinco entrevistas que incluyen *tests* con psicólogos y preguntas tendientes a evaluar el potencial compromiso del postulante con la empresa. Con respecto a la formación, los trabajadores reciben periódicamente charlas de inducción en las cuales se les informa acerca del curso de la empresa, las quejas recibidas y los niveles de eficiencia. En Argentina operan 51 CAC, organizados en cinco regiones, que cuentan con un gerente general y un gerente por cada región. En cada CAC hay un jefe y dos supervisores. La cantidad de trabajadores depende de las necesidades de cada local, desde cinco a veinticinco. Todos los trabajadores de CAC son efectivos y ninguno de ellos está subcontratado. En cambio, los que trabajan en administración comercial están contratados por consultoras o empresas de servicios eventuales.

La organización del trabajo en los CAC está regulada por la dirección general de Claro para la región y, según la empresa, se dirige a optimizar la atención al cliente. De acuerdo con fuentes primarias relevadas en un trabajo de Senén y Haidar (2017) estas regulaciones del trabajo en Claro se traducen en una política de “tolerancia cero” a errores y en múltiples prácticas de violencia laboral de los supervisores hacia los trabajadores. Una de las principales prioridades de la compañía es ofrecer el mejor servicio de atención a clientes. Así, los empleados se someten a un monitoreo permanente que incluye la evaluación de: a) tiempos de atención al cliente, b) objetivos de venta,

8 UNI Américas es la organización regional para las comunicaciones y servicios de UNI, sindicato global que representa a los sectores de Limpieza y Seguridad; Comercio; Finanzas; Juego; Gráficos y Embalaje; Peluqueros y Esteticistas; Medios de Comunicación, Espectáculo y Artes; Correos y Logística; Seguro Social; Deporte; Trabajadores Temporales y de Agencias y Turismo. Fuente: www.uniglobalunion.org/es/regions/uni-americas/sobre-nosotros

c) puntuación de los clientes. Estos sistemas de evaluación se vuelcan sobre un tablero general de puntos, en forma semanal y mensual. Existen para estos últimos sistemas de evaluación que definen premios y castigos según su desempeño, que se traducen en la asignación de los días francos y los fines de semana.

La compañía tiene un discurso “integrador”, resaltando su compromiso con la inclusión y la diversidad en el ámbito laboral que identifique, reclute y retenga el talento sin distinciones por motivo de género, raza, religión o preferencias sexuales, donde prevalezca la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, privilegiando únicamente los méritos y resultados de sus empleados. Estas políticas garantizan las mismas oportunidades de empleo y prestaciones económicas con base únicamente en la competencia y el desempeño de las personas. Sin embargo, si observamos los niveles organizacionales de la compañía, incluyendo su consejo de administración y directivos relevantes, tan sólo el 5% de los cargos se encuentran ocupados por mujeres⁹.

3. RELACIONES LABORALES EN CLARO ARGENTINA

Claro contaba en 2017 con unos cuatro mil empleados (*La Nación*, 6/12/2017), de los cuales casi las dos terceras partes eran indirectos y se dedicaban al mantenimiento de las líneas. Según los datos relevados, aproximadamente 1.500 empleados se encontraban bajo el Convenio Colectivo de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios - FAECYS (CCT n.º 130/75), por lo que sus salarios estaban sujetos a la escala salarial convenida por dicho sindicato. Todos los trabajadores de Centros de Atención al Cliente (CAC) estaban efectivos, y ninguno de ellos estaba subcontratado. Sólo se contrataba trabajadores en caso de licencias prolongadas, como embarazos. Por el contrario, los que trabajaban en administración comercial estaban contratados por consultoras o empresas de servicios eventuales.

No obstante, la telefonía móvil es una actividad disputada desde la década del 90 con el sindicato de telecomunicaciones, Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA). Esta disputa da lugar a conflictos entre dos o más organizaciones sindicales –se denominan disputas intersindicales–, originadas por la representación o encuadramiento de trabajadores. Dichos conflictos se resuelven a partir del dictamen del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) que define qué

9 Extraído del organigrama de la empresa en www.claro.com.ar.

organización con personería gremial está facultada para representar a los asalariados.

En Claro el gremio que representa legalmente a los trabajadores es el Sindicato de Empleados de Comercio (SEC), un sindicato cooperativo, participacionista con las políticas de la empresa, mientras que el de la FOETRA¹⁰ tiene un perfil confrontativo. Este tipo de disputa intersindical tiene lugar por la representación del mismo colectivo de trabajadores, denominándose conflicto por motivos de *encuadramiento sindical* (dos sindicatos disputan la pertenencia de los trabajadores).

Hacia 2014, el gremio de FOETRA Capital logró firmar un convenio colectivo de actividad (676/13A) que incluyó al 75% de los trabajadores de las compañías de telefonía móvil: Movistar, Personal, ARSAT, Nextel y las cooperativas representadas en FECOSUR. Sin embargo, la empresa Claro no participó del convenio; no obstante, recurrió a la justicia, logrando a comienzos de 2014 una medida cautelar¹¹ para impedir que posteriormente el CCT (Convenio) alcanzara a los trabajadores de Claro.

Frente a esta situación, resulta destacable que en 2010 fueron elegidos los primeros cuatro delegados gremiales de la empresa Claro en Argentina y en América Latina. La política de la empresa fue resistir la organización gremial, tratando de persuadir a los trabajadores de que no participaran en las elecciones a riesgo de perder su fuente de trabajo. Según relató un delegado: “La empresa convocó a los trabajadores para que hicieran una asamblea para convencer a los compañeros de que participar en las elecciones les iba a traer problemas” (entrevista personal, 10/2/15). La actividad del cuerpo de delegados se centró en presentar notas con los reclamos de los trabajadores; frente a esto, la empresa manifestó una férrea política antisindical, que incluyó la intervención y anulación de correos electrónicos, el retiro de tareas a los delegados y finalmente su desvinculación de la empresa. Por esa razón, el “delegado que labura dentro de la empresa no tiene contacto con los mandos gerenciales, eso es un trabajo que el delegado de Claro

10 FOETRA integraba la Federación Obrera de Empleados y Especialistas de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOEESITRA). Con la privatización de ENTEL en 1990, que implicó el traspaso de la empresa a Telefónica y Telecom, las organizaciones de trabajadores telefónicos quedaron divididas en dos tendencias contrapuestas: la FOEESITRA, de participación y colaboración con el proceso privatista, y FOETRA, con una posición antiprivatista y de confrontación (Senén y Garro, 2008). En 1999 la FOETRA se desafilia de FOEESITRA, y en 2005, FOETRA junto con otros sindicatos telefónicos de base crean la Federación Argentina de Trabajadores Telefónicos (FATTEL), organización de segundo grado.

11 Esto significa que hasta que no se dicte una resolución de fondo, se suspende la aplicación de la normativa a la empresa.

se lo deja al propio sindicato hacer”, nos expresa un informante del sector en entrevista (15/4/16).

En la misma dirección de las entrevistas a los trabajadores de atención al cliente, surge que la empresa sostiene una política agresiva para con ellos y una absoluta resistencia a las organizaciones sindicales. Todas las conversaciones de los trabajadores de gestión comercial son grabadas y luego escuchadas por una división de la administración central. La presión sobre estos se expresa también en el control sobre los horarios de la jornada laboral.

En algunas entrevistas a personal jerárquico de la empresa Claro estos dicen reconocer la afiliación sindical en su empresa y ostentan tener buenas relaciones con los empleados para negociar convenios colectivos, salarios, condiciones de trabajo y beneficios. Sin embargo, la política general de Claro es de corte antisindical, pero se manifiesta de manera discreta, es decir, tienen buena recepción de los dirigentes sindicales a nivel jerárquico, pero al hablar con los empleados se develan las dificultades que enfrentan para organizarse sindicalmente en la empresa. Ejemplos de esta política han sido las apelaciones de la empresa a la justicia imputando a dirigentes de FOETRA y las prácticas de persecución sindical a empleados afiliados dentro del gremio de comercio. Como estrategia para enfrentar esta postura de la empresa, el sindicato global UNI, según la visión de su referente para América Latina André Rodrigues, ha tenido un papel destacado con objeto de realizar un acuerdo marco global con delegados de Claro que permita a los trabajadores sindicalizarse.

UNI Américas es una federación sindical regional que reúne sindicatos nacionales del sector servicios. Como sindicato regional integra la federación mundial UNI Global Union junto con otros sindicatos regionales (UNI África, UNI Asia & Pacífico, UNI Europa). En las Américas y el Caribe alcanza una representación de cuatro millones de trabajadores que se corresponden con los afiliados y afiliadas de los sindicatos de 34 países que integran UNI Américas¹².

En caso de haber un conflicto muy grande en la filial de Claro en alguno de los países que representa UNI América, estos recurren al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), cuyo presidente, Francisco Hernández Juárez, tiene relación directa con Carlos Slim y sirve de intermediario para resolver muchos de los problemas ya que la empresa lo escucha a él, atiende las demandas de los sindicatos y consulta a la empresa local la situación en la que están.

12 Información disponible en sitio web de UNI Global Union: <https://uniglobalunion.org>.

Entre los objetivos de UNI Américas está el fortalecimiento de los sindicatos mediante acuerdos con empresas multinacionales que establezcan normas y condiciones laborales, de carácter vinculante y aplicable. Estas estrategias permiten a los sindicatos exigir a empresas multinacionales la aplicación de convenios colectivos vigentes en el país.

Uno de los aspectos novedosos es la campaña global de UNI por el llamado derecho a la desconexión que determina que la empresa no pueda mantener contacto con el trabajador (vía WhatsApp, Skype o medios de comunicación de uso de la empresa) fuera del horario de trabajo, a excepción de que haya un acuerdo o reglamentación con el sindicato local (entrevista a André Rodrigues, 2018). El derecho a la desconexión digital está asociado a la delimitación de la jornada de trabajo y ha sido debatido recientemente como parte de los sistemas de regulación del trabajo a distancia o bajo modalidad remota. UNI logró incorporar un anexo sobre este derecho dentro del acuerdo marco global firmado con Telefónica en 2018.

3.1. EL CONVENIO LOGRADO CON FOETRA EN 2018

El conflicto en Claro Argentina se expresa prioritariamente en términos de encuadramiento sindical (entre FOETRA y SEC), como se mencionó en el párrafo anterior.

La lucha de FOETRA por la reincorporación de los trabajadores de Claro en el convenio telefónico se inició en la década de los años 90 con la privatización del sector telefónico y el encuadramiento de los trabajadores de telefonía móvil bajo el convenio del Sindicato de Empleados de Comercio (SEC)¹³. Esta lucha continuó a lo largo de los años y se intensificó durante 2015-2019 con el crecimiento de la telefonía celular (cuya facturación actualmente multiplica a la de la telefonía fija). Pese a un contexto favorable a los sindicatos, no se refleja en los mismos resultados salariales para todos los sectores.

Como puede observarse en el siguiente cuadro que compara el salario que reciben los trabajadores telefónicos y los de comercio, se observa que si se encuadraran en el convenio de los trabajadores telefónicos, tendrían salarios mucho más elevados. Sin embargo, las empresas fijan los salarios en comercio, sector donde los salarios son más bajos.

13 FOETRA pierde el monopolio de la representación exclusiva del sector telefónico con las privatizaciones de las empresas de telefonía que estaban bajo gestión estatal durante la década de 1990. A partir de las obras de modernización en el sector y de proliferación de empresas subcontratistas, la representación de los trabajadores de la actividad se repartió entre sindicatos telefónicos, de la construcción y de comercio (Walter y Senén González, 2000).

Cuadro n.º 2 Salario conformado de convenio¹⁴, en pesos corrientes. Categoría representativa

Actividad	Categoría	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
Comercio	Vendedor B	1.992	2.317	3.405	4.767	6.372	7.910	10.569
Telefónico	Categoría 4	3.545	4.177	5.345	6.773	8.602	10.792	13.849

Fuente: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

A su vez todas las empresas de telefonía móvil, menos Claro, firmaron un Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) durante 2015 más favorable a los trabajadores que el de Comercio¹⁵.

También en 2015, FOETRA demandó a Claro por aportes no realizados al fondo compensador de jubilaciones. A fines de 2017, un fallo de la justicia laboral ordenó a la empresa abonar 1.700 millones de pesos al Sindicato de las Telecomunicaciones (FOETRA). Este constituyó un revés judicial para el nuevo gobierno ya que Claro le había advertido que no invertirían en 2018 los 500 millones de dólares que preveían si el fallo de la Sala VIII de la Cámara de Apelaciones del Trabajo se mantenía en pie.

De acuerdo con la definición que da un dirigente gremial de FOETRA (entrevista personal, 12/3/2020), “Claro que fue una experiencia estresante tanto para los empleados de la empresa como para el sindicato cuando tenía que intervenir, por ejemplo, en cosas mínimas como los horarios para ir al baño”. El acuerdo al que se llegó con Claro él lo llama un “acuerdo convencional”, que implicó un resarcimiento al fondo compensatorio por los aportes previsionales no realizados. Eso permitió que hubiera un acuerdo global en el momento en que se hizo la sentencia, debido a que para poder cumplir con la sentencia y poder realizar los aportes, se debe aceptar el convenio de las telefonías móviles.

14 El salario conformado está compuesto por el básico, los adicionales estipulados y los aumentos por decreto del Poder Ejecutivo. Fuente: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

15 CCT 676/13. “ARTÍCULO 1º – Decláranse homologado el Convenio Colectivo de Trabajo de actividad suscripto para la rama Telefonía Celular y/o Móviles entre la Federación Argentina de las Telecomunicaciones (Fatel) y las empresas Telecom Personal Sociedad Anónima, Nextel Communications Argentina Sociedad de Responsabilidad Limitada, Telefónica Móviles Argentina Sociedad Anónima y la Federación de Cooperativas del Servicio Telefónico de la Zona Sur Limitada (Fecosur).”

Según el dirigente, lo primero que consiguieron fue tener un sindicato. Comenzaron por darles a los empleados un “año de gracia”, es decir, que puedan tener las mismas condiciones laborales que los trabajadores telefónicos. Los primeros pasos fueron comenzar a organizar por zonas con delegados normalizadores. Se comenzó primero por los trabajadores de las oficinas comerciales y luego por los puestos técnicos. Ahora consiguieron tener delegados.

El dirigente lo llama un encuadramiento *sui generis*, ya que no es un encuadramiento del sindicato; se tomaron muchas acciones, pero no podían organizarse gremialmente desde dentro de la empresa.

Al preguntarle por los desafíos de los cambios tecnológicos, se refiere al conjunto de la actividad telefónica y menciona otras empresas. “Telecom en su momento pasó del cobre al coaxil. Durante el gobierno de Mauricio Macri, Telecom absorbe Cablevisión, y el coaxil es lo que le permite competir”. En términos muy informales dijo que Telecom hoy es Magneto aludiendo a la concentración de poder del Grupo multimedios Clarín. “Telefónica en cambio pasó del cobre a la fibra óptica de manera vertiginosa. La fibra óptica es inversamente proporcional a la mano de obra que necesita. Telefónica despidió a 1.300 trabajadores a nivel nacional, trescientos de ellos sólo del AMBA”. Menciona entonces una reconversión tecnológica que tiende a la fibra óptica que implica también un nuevo perfil del trabajador telefónico orientado al mantenimiento del *software*, tanto de personal altamente calificado o puestos de *testing*, que son mucho más rutinarios (entrevista mantenida en forma presencial en marzo de 2020).

En 2018 FOETRA consiguió que la telefonía móvil fuera definida como actividad principal telefónica y, por lo tanto, se volvió el legítimo representante de sus trabajadores. La empresa fue incorporada al convenio de la actividad de telefonía celular y móvil FOETRA. Alcanzó un acuerdo salarial similar al del conjunto de la actividad y comenzaron a realizarse elecciones para elegir nuevos delegados.

Es decir, tradicionalmente los trabajadores estaban cubiertos por el convenio colectivo de la FAECYS (CCT n.º 130/75). En cambio, desde 2018 se incluyen en el Convenio del Sindicato de sector FOETRA, que tiene mejores condiciones laborales y salariales.

Prueba de ello es el acuerdo que firmaron en 2020 los sindicatos telefónicos con Claro Argentina, que logra la equiparación de condiciones salariales de los trabajadores de esta compañía a las de las demás compañías de telefonía móvil. Como puede observarse en la siguiente imagen obtenida de la página web del Frente Telefónico del sindicato FOETRA se anuncia el acuerdo económico con la empresa

Claro en idénticos términos que el resto de las compañías del sector. Esta situación contrasta con lo ocurrido pocos años atrás, cuando los trabajadores de Claro eran los que obtenían menores salarios si se los comparaba con los de otras firmas telefónicas.

En dicho acuerdo participan todos los actores sindicales de este sector, que son la Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOEESITRA) y la Federación Argentina de Telecomunicaciones (FATEL), que están conformadas por sindicatos que representan al personal operativo o de base. Por otro lado, también encontramos a la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos (FOETRA) que representa a los trabajadores telefónicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y desde 2013, por medio de la firma del Convenio Colectivo de Actividad n.º 676/13, también comprende al 100% de los trabajadores de las compañías de telefonía móvil (Movistar, Personal, Arsat, Nextel, Claro y las cooperativas telefónicas). Y la Federación de Organizaciones de los Mandos Medios de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOMMTRA).

Otras representantes dentro del sector son la Unión de Personal Jerárquico (UPJET) y el Centro de Profesionales de las Telecomunicaciones (CEPETEL). También se incluye en este análisis el Sindicato Argentino de Televisión, Telecomunicaciones, Audiovisuales, Interactivos y Datos (SAT SAID), que comprende a los técnicos y empleados que se desempeñan en los canales de televisión de circuitos cerrados.

Cabe destacar que FOEESITRA, FATEL, FOETRA, CEPETEL y FOMMTRA conforman una Mesa de Unidad Sindical de Telecomunicaciones, conocida como MUS.

Imagen n.º 1. Comunicado a los trabajadores telefónicos

**A TODOS LOS COMPAÑEROS TRABAJADORES DE LAS
TELECOMUNICACIONES**

En el día de la fecha 6 de julio del 2020 queremos informar a todos los compañeros representados por la Mesa de Unidad Sindical que hemos alcanzado un borrador de preacuerdo con la compañía Claro en idénticos términos al alcanzado con el resto de las compañías del sector.

El contenido de este acuerdo consiste en incorporar un 4 por ciento de aumento a los salarios de cada categoría de convenio a cobrar con los sueldos del mes de julio con carácter remunerativo y con impacto en todos los adicionales correspondientes al salario conformado.

Este importe será tomado como base de cálculo de la paritaria que comienza en julio del 2020 e impactará en la suma que se paga para conmemorar el día del trabajador telefónico correspondiente al año 2021.

El valor acordado, incrementará a partir del primero de julio el actual concepto adicional especial, a todos sus efectos.

Se crea además el adicional acta junio del 2020 equivalente a la suma fija y única de 4000 pesos para todas las categorías convencionales. Esta suma reemplaza a la creada por el decreto 14.20 y continuara liquidándose en las mismas condiciones que las actuales.

Con este aumento damos por cerrada la paritaria 2019-2020 y empezamos el proceso para iniciar la discusión de la paritaria 2020-2021.

FATTEL CePETel

Federación Argentina de Trabajadores de las Telecomunicaciones

FOEESITRA FOMMTRA

Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina

Federación de Organizaciones de los Mandos Medios de las Telecomunicaciones de la República Argentina

Fuente: Frente Telefónico, FOETRA. Recuperado de www.frentetelefonico.com.ar/images/comumus06072020claro.jpeg

CONCLUSIONES

El caso seleccionado en este capítulo comparte rasgos comunes con los otros que integran la investigación sobre multinacionales. Se trata de un grupo económico con grandes empresas asentadas en la región

del sector servicios, con numerosa plantilla de personal y que durante el período bajo estudio experimentó un gran crecimiento en el marco de un contexto de recuperación económica en Argentina. Entre las características de las estrategias empresarias en el sector pueden señalarse la descentralización productiva y la tercerización laboral. En Argentina, estas estrategias fueron instrumentadas a partir de la modificación de los marcos legales y las privatizaciones de las empresas telefónicas de gestión estatal durante la década de 1990, que hicieron posible la segmentación de la actividad y el ingreso de nuevos actores al mercado de las telecomunicaciones, impactando en las formas de conflictividad sindical en el sector (Del Bono y Bulloni, 2013).

Teniendo en cuenta nuestra pregunta –¿Cómo incidió el cambio de contexto político y económico a partir de 2015 en la configuración preexistente de las relaciones laborales?–, podemos afirmar que tradicionalmente los trabajadores estaban cubiertos por el convenio colectivo de la FAECYS, sector donde las mismas categorías laborales tienen salarios más bajos. Sin embargo, en 2018 se produce un cambio importante al incluirse en el Convenio Colectivo de los trabajadores telefónicos. El sindicato FOETRA se ha venido fortaleciendo desde 2003; además de disputar con el sindicato de comercio la representación, logró que la telefonía móvil fuera definida como actividad principal telefónica y finalmente que los trabajadores de Claro quedaran incluidos en el convenio colectivo de actividad (676/13A) junto con las otras compañías de telefonía móvil (Movistar, Personal, ARSAT, Nextel y las cooperativas).

Es decir que pese a que esta incorporación de los trabajadores de Claro se produce en un contexto de debilitamiento sindical como el manifestado en el período 2015-2019, el sindicato logró incluir a los trabajadores en un convenio con mayores beneficios. Asimismo, fue efectiva la estrategia de UNI GLOBAL a partir de un acuerdo con representantes del sindicato de Claro, que promovió una mayor sindicalización y fortaleza de los trabajadores.

Hemos podido comprobar que no es posible atribuir a datos de la *estructura* –contexto político y económico de retroceso que se observa durante el período 2015-2019 e impacta en el aumento del desempleo y un repliegue del papel del Estado– este acontecimiento en el que el sindicato logra un convenio más beneficioso para los trabajadores así como se involucra en una estrategia transnacional de una mayor sindicalización, forjando una nueva configuración que resulta ser más virtuosa que la anterior. Como hemos mencionado, durante el período 2008-2015 la empresa formaba parte de una configuración de las relaciones laborales caracterizada por un marcado carácter antisindical y la escasa participación de los empleados y trabajadores, pese a tener

a nivel macro un contexto favorable para los trabajadores en términos de derechos laborales.

El enfoque configuracionista nos permite observar que en el caso de Claro el poder del sindicato fue clave al actuar con una lógica sectorial que trasciende incluso a su propio sector alcanzando el nivel transnacional, en un contexto político institucional desfavorable.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrillo, Jorge; Novick, Marta; Gomis, Redi; Guerrero, María Silvana y Palomino, Héctor (2011). Las filiales de la Argentina y México en la cadena global de valor. En Novick, Marta; Palomino, Héctor y Guerrero, María Silvana (comps.), *Multinacionales en Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, pp.129-158.
- Del Bono, Andrea y Bulloni, María Noel (2013). Los claroscuros de la revitalización sindical en contextos de tercerización: un apunte regional sobre el sector de call centers en Argentina. En Senén González, Cecilia y Del Bono, Andrea (coord.), *La revitalización sindical en Argentina y sus heterogeneidades culturales*. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza, pp. 128-150.
- De la Garza Toledo, Enrique (julio-diciembre de 2014). Empresas transnacionales, discusiones teóricas para su estudio. *Trabajo*, año 8, n.º 12, Tercera época, México.
- Haidar, Julieta (2018). Las relaciones laborales en Argentina. Cuando el Estado busca allanar el camino. *Boletín n.º 1 del Grupo Clacso, Trabajo, modelos productivos y actores sociales*. Disponible en www.clacso.org/boletin-1-el-trabajo-en-america-latina-investigaciones-y-perspectivas/
- Senén González, Cecilia y Garro, Silvia (2008). Fortaleza colectiva y fragmentación sindical en el sector de telecomunicaciones en la Argentina post-devaluación. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 13, n.º 19, pp. 145-171, Caracas, Venezuela.
- Senén González, Cecilia y Haidar, Julieta (2017). Estrategias de relaciones laborales de empresas multinacionales en Argentina: Ford, Citibank, Claro y Bimbo. En De la Garza Toledo, Enrique y Hernández Romo, Marcela, *op. cit.*, pp. 417-466.

OTRAS FUENTES

- CEPETEL (CTA - UNI AMERICAS). Variación de acuerdos firmados entre 2009 y 2020: www.cepstel.org.ar/escalas-salariales
- Acuerdo FATEL - Claro 2018: www.sitratel.org.ar/2018/09/11/acta-salarial-fatel-claro-amx
- FOETRA - FATTEL (enero 2020): www.foetra.org.ar/sitio/institucional/salarios-y-convenios.html
- Frente Telefónico FOETRA. Acuerdos con Claro 2020: www.frentetelefonico.com.ar/images/comumus06072020claro.jpeg
- Frente Telefónico FOETRA. Comunicado sobre teletrabajo 2020: www.frentetelefonico.com.ar/images/comumus06072020claro.jpeg

ENTREVISTAS REALIZADAS

- Informante del sector telefónico (15/4/16).
- Entrevista a André Rodrigues, director regional de UNI Américas (5/02/ 2018).
- Entrevista dirigente sindical de FOETRA (12/3/2020).
- Entrevista a delgados sindical (10/2/15).

ÍNDICE DE SIGLAS

- AMBA: Área Metropolitana de Buenos Aires
- CEPETEL: Centro de Profesionales de las Telecomunicaciones
- CGT: Confederación General del Trabajo
- CAC: Centros de Atención al Cliente
- CTA: Central de Trabajadores de la Argentina: CTA-Autónoma, CTA-Trabajadores
- ENACOM: Ente Nacional de Comunicaciones
- FATEL: Federación Argentina de Telecomunicaciones
- FOEESITRA: Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina
- FOETRA: Federación de Obreros y Empleados Telefónicos
- FOMMTRA: Federación de Organizaciones de los Mandos Medios de las Telecomunicaciones de la República Argentina
- MUS: Mesa de Unidad Sindical de Telecomunicaciones
- SAT SAID: Sindicato Argentino de Televisión, Telecomunicaciones, Audiovisuales, Interactivos y Datos
- SEC: Sindicato de Empleados de Comercio
- TICS: Servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- UNI: Red internacional de Trabajadores
- UPJET: Unión de Personal Jerárquico

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n.º 1. Servicios brindados por Claro Argentina

Cuadro n.º 2 Salario conformado de convenio¹⁶, en pesos corrientes.

Categoría representativa

Imagen n.º 1. Comunicado a los trabajadores telefónicos

16 El salario conformado está compuesto por el básico, los adicionales estipulados y los aumentos por decreto del Poder Ejecutivo. Fuente: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

Agustina Miguel

CAPÍTULO IV.
RELACIONES LABORALES EN EL SECTOR
BANCARIO ARGENTINO.
UN ESTUDIO A PARTIR DE LAS
ESTRATEGIAS EMPRESARIAS Y
SINDICALES EN EL CASO DE CITIBANK

INTRODUCCIÓN

La crisis financiera de 2008 con epicentro en Estados Unidos significó una alteración del crecimiento sostenido por la industria local desde la salida de la convertibilidad. No obstante, a pesar de la vigencia de un contexto económico desfavorable, el sector bancario argentino logró mantenerse al margen de los efectos nocivos de la crisis en un país históricamente sujeto a los vaivenes internacionales. En ese marco, cobra particular interés estudiar la configuración asumida por las relaciones laborales a partir de un momento de desequilibrio del sistema capitalista.

Situada en el campo de estudios de las relaciones del trabajo y las empresas multinacionales, la presente investigación propone partir de dos premisas planteadas con anterioridad (Haidar y Miguel, 2018): a) que la acción de las empresas multinacionales en los países receptores está orientada por estrategias corporativas definidas a nivel central; b) sin embargo, estas deben adaptarse al entorno, al marco institucional y a la interacción con los actores estatales y sindicales locales.

En esta dirección, el objetivo de este capítulo es analizar las relaciones laborales en el sector bancario de Argentina a partir del caso del Citibank, una de las entidades financieras más importantes del

país. El período de estudio, definido entre los años 2008-2016, permite tomar en consideración la crisis para evaluar su alcance en la política de relaciones laborales de la compañía, tanto de la casa matriz ubicada en Estados Unidos como de Citi Argentina. Por su parte, el cierre del período en 2016 se fundamenta en la reestructuración implementada en la filial local, la cual implicó la venta de la banca minorista y el traslado de los trabajadores a la compañía compradora.

La metodología de trabajo se basa en el análisis cualitativo de fuentes primarias de información a partir de entrevistas en profundidad semiestructuradas a trabajadores, extrabajadores, representantes gremiales y dirigentes sindicales, así como informes anuales elaborados por Citi Argentina, documentos sindicales y acuerdos colectivos de trabajo.

El capítulo está organizado de la siguiente manera. En el primer apartado nos referimos a las principales características que adquirió la evolución reciente del sector financiero en Argentina. En una segunda instancia examinamos las políticas de la casa matriz de Citibank y de la sucursal local vinculadas a la estrategia del negocio y al proceso de toma de decisiones en la organización. Luego, identificamos las condiciones de trabajo correspondientes a los trabajadores del *call center*, el principal sector tercerizado por Citi Argentina. En el cuarto y último apartado indagamos en la configuración que asumen la organización sindical, la conflictividad laboral y la negociación colectiva.

1. EVOLUCIÓN RECIENTE DEL SECTOR FINANCIERO EN ARGENTINA

Debido al impacto de las sucesivas crisis económicas, tanto nacionales como internacionales, el sector financiero argentino ha atravesado recientemente por sucesivas reconfiguraciones y etapas. En tal sentido, las reformas estructurales de la década de 1990, basadas en una nueva política de liberalización y privatización a partir de la implementación del Plan de Convertibilidad como estandarte, vinieron a concretar los intentos de liberalizar los mercados financieros de finales de la década del setenta (Rozenwurcel y Bleger, 1997).

En este marco, en 1992 se cerró el Banco Nacional de Desarrollo por una mala gestión del crédito, y en 1998 se privatizó el Banco Hipotecario, llevando a la oferta de crédito para vivienda a contraerse (concentrándose en el segmento de ingresos medios-altos y altos) y a regirse por la lógica del mercado (Sevares, 2010). Como contrapartida, las entidades privadas aumentaron su exposición al sector público a través de préstamos al Estado con elevadas tasas de interés, mientras que la posesión de las principales AFJP les garantizaba el manejo de importantes recursos y elevadas ganancias. De acuerdo a

Noriega (2011: 4), esta situación “mostraba al sector bancario integrando una de las pocas fracciones triunfantes, en el contexto de una crisis con tendencia a profundizarse (...) y garantizaba con creces su supervivencia hasta que volvieran a ingresar capitales a nuestro país y se “normalizara” el ciclo”. Como corolario del proceso abierto de extranjerización y concentración bancaria, los grandes bancos internacionales lograron consolidarse en el mercado local (Puente y Etchemendy, 2009).

Sin embargo, luego de la crisis económica de 2001-2002 fueron los bancos locales de capital público y nacional los que resurgieron con mayor presencia en el mercado, desplazando a la banca extranjera. Esta etapa de “despegue”, basada en el crédito al consumo más que en el financiamiento de la producción o los servicios, implicó desde 2005 una recuperación de niveles de rentabilidad elevados, incluso por encima de los alcanzados en la época de la convertibilidad de los años 90 (Sevares, 2010). El boom de consumo registrado entre 2004-2007 fue compartido por todos los países de la región, en una de las fases más expansivas del ciclo económico mundial de las últimas décadas.

Más tarde, cuando arribaron los primeros efectos de la crisis financiera de 2007, el sistema bancario local mostró tener mejores defensas que en 2001 por tres razones. Por un lado, porque funciona casi en su totalidad en moneda doméstica, mientras que en la convertibilidad operaba con un alto nivel de dolarización. Por otra parte, los instrumentos de política monetaria y cambiaria del Banco Central permitieron dar respuesta a los eventos que surgieron en función de suavizar sus impactos. Asimismo, el fondeo de los bancos en ese momento no dependía del acceso al mercado de capitales globales, por lo que el endurecimiento extremo en las condiciones de acceso al crédito internacional no fue un mecanismo demasiado nocivo (Mermelstein, 2008).

En la actualidad, el sistema financiero vigente continúa regulado por la Ley de Entidades Financieras n° 21.526, dictada en 1977 por la última dictadura militar en un contexto de liberalización de la economía. En virtud de este marco legal, el sistema se basa en los principios de libre asignación de recursos crediticios por parte de las entidades financieras, permitiendo la realización de cualquier operación que no esté explícitamente prohibida. Este ordenamiento dio lugar a la virtual desaparición de cajas de créditos y bancos cooperativos que financiaban pequeñas empresas (Sevares, 2010).

Durante los gobiernos kirchneristas el sistema financiero no registró cambios sustanciales. La ley de la dictadura tuvo decenas de modificaciones, pero nunca fue reemplazada en forma completa a pe-

sar de que el oficialismo contaba con mayoría parlamentaria. De esta manera, el mantenimiento de los márgenes otorgados por la reforma liberalizadora de 1977 para que sean las propias entidades las que decidan sobre préstamos y tasas de interés permitió que el sistema fuera lo suficientemente flexible para adaptarse a las condiciones de la posconvertibilidad (Ramírez y Trodler, 2014).

2. CITI ARGENTINA: DE LA EXPANSIÓN A LA REESTRUCTURACIÓN

En la actualidad, la estructura del sector bancario argentino está conformada por entidades¹ públicas (nacional, provinciales, municipales, sociales y de inversión), por bancos locales privados de capital nacional, por la banca de capital extranjero y las entidades financieras especializadas, autorizadas por el Banco Central de la República Argentina. Hacia finales de 2015, Citibank N.A. ocupaba el grupo de los diez primeros bancos privados del país, junto con el Banco Santander Río S.A., el Banco de Galicia y Buenos Aires S.A., el BBVA Banco Francés S.A., el Banco Macro S.A., el HSBC Bank Argentina S.A., el Banco Credicoop Cooperativo Limitado, el Banco Patagonia S.A., el Industrial and Commercial Bank of China S.A. y el Banco Hipotecario S.A. (Banco Central de la República Argentina, 2015).

Citibank opera en la Argentina desde 1914, país que significó su primera sucursal en el extranjero. La adquisición del ex-Banco Mayo en 1998 le permitió expandir en un 100% su red de sucursales en el país. Esta operación tuvo su correlato en el proceso de expansión de la participación de entidades extranjeras en los sistemas financieros de la región durante la década de 1990, en especial en Brasil, Argentina, México y Chile (Raffin, 1999)². En 2011 cumplió un papel preponderante en el mercado internacional de capitales, no sólo para clientes corporativos argentinos como Ternium, Arcos Dorados, Pan American Energy, YPF, Renova, Techint, etc., sino también para el sector público, especialmente en la emisión de deuda de la Provincia de Neuquén.

La sucursal argentina de Citibank pertenece a la “Región Sudamericana”, sector que incluye también a Uruguay, Paraguay, Perú,

1 En diciembre de 2015 el sistema financiero estaba compuesto por 78 entidades, de las cuales 62 eran bancos. De esta cifra, cerca del 80% de los bancos eran privados, y alrededor del 20%, bancos extranjeros. A fines de 2001 el sistema contaba con 108 entidades, de las cuales 86 eran bancos, el 85% privados y casi el 30% de capital extranjero (Banco Central de la República Argentina, 2001 y 2016).

2 Bancos como HSBC, Lloyds TSB, ABN-AMRO, CS First Boston, Crédit Agricole, BankBoston y, sobre todo, los bancos españoles Santander y Banco Bilbao Vizcaya estuvieron a la cabeza de este proceso.

Ecuador y Venezuela, y se inserta en una estructura de mando con desembocadura en Miami y, en última instancia, en el comando central situado en Nueva York. No obstante, más allá de la pertenencia a un ámbito de agrupación mayor y las directivas provenientes de Estados Unidos, la compañía debe regirse dentro del marco legal local a través de los aspectos regulatorios impuestos por el Banco Central de la República Argentina.

Ahora bien, en materia de relaciones laborales, desde la organización sindical que actuaba en Citi se sostuvo que la filial se regía prioritariamente por los lineamientos de la casa matriz. Es decir, las autoridades de la sucursal argentina no tomaban decisiones propias, sino que primero respetaban la legislación norteamericana antes que la local:

Obviamente es una sucursal de la sucursal de origen de Estados Unidos, donde, si ustedes ven las noticias, con todo este tema de los fondos buitres, con todo este tema de pago de bonos, si bien no correspondería, ellos obviamente, como toda la banca extranjera, piden autorización y se rigen por presupuestos y parámetros que vienen de las casas centrales. (Entrevista a dirigente sindical de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014)

Otro entrevistado hizo hincapié en que el margen de autonomía de la empresa se veía reducido cuando se trataba de decisiones que implicaban un desembolso de recursos económicos, como ocurrió en los casos del reclamo por el pago de horas extras y la adecuación de ciertas categorías del convenio colectivo que estaban siendo mal liquidadas en el salario. En particular, el conflicto por las horas extras fue explicado a partir del concepto de “choque cultural” en materia legislativa: dado que la jornada laboral en Estados Unidos no es la misma que la vigente en Argentina (de 7.30 horas), la política proveniente de la casa matriz se planteaba en términos de “¿Por qué en Argentina voy a pagar las horas extras si acá no las pago?” (entrevista a Encargado del sector cajas de seguridad en una sucursal de Citi, 2016).

Ahora bien, el proceso de expansión de Citibank en Argentina encontró su techo en febrero de 2016, con la propuesta de reestructurar el negocio mediante la venta de la banca minorista, esto es, de los productos y servicios financieros dirigidos a clientes individuales³. Hasta

3 Para la banca minorista o individual, Citi ofrecía productos bancarios y de inversión (cuenta sueldo, cuenta corriente, caja de ahorros, títulos y acciones, plazos fijos, compra y venta de moneda extranjera, cajas de seguridad), préstamos, tarjetas de crédito, servicios (tarjeta de débito, red de cajeros automáticos, Citibank Online, Ci-

ese momento, la infraestructura de la sucursal local contaba con setenta sucursales (46 en CABA y GBA y 24 en el interior), cinco centros comerciales y 525 cajeros automáticos y terminales de autoservicio.

La medida se inscribía en una estrategia de negocios más amplia que planteaba salir del segmento de *retail* en varios países de la región, como Brasil⁴ y Colombia. Un año antes Citibank se había retirado de casi una docena de países, incluyendo Perú, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica y también Japón. Según las declaraciones de una fuente del banco en la prensa local: “El negocio del retail y de la banca minorista no es bueno si uno no es líder o si no se cuenta con la escala suficiente” (“Sacudón en la banca”, 19/2/2016). Así, de la estrategia global de mantener presencia en más de ciento veinte países, Citibank pasó a implementar una política de desinversión a nivel mundial, basada en la venta masiva de franquicias en Latinoamérica, África y ciertos países de Asia, para concentrarse en los mercados más rentables, como Norteamérica, Europa y Asia.

El clima de incertidumbre frente al futuro de la sucursal argentina de Citibank fue exacerbado por la suspensión que obtuvo para operar en el mercado de capitales, dado que la Comisión Nacional de Valores consideró que no había actuado de acuerdo con la legislación local vigente en el litigio con los denominados “fondos buitres”⁵. El conflicto llegó a adquirir un carácter político a partir de la intervención de la presidenta Cristina Fernández, quien solicitó al Banco Central la suspensión del entonces presidente de Citi, Gabriel Ribisich, aduciendo falta de idoneidad para ocupar el cargo.

Finalmente, el Banco Central aprobó al Grupo Santander Río la compra de la operación minorista de Citibank en la Argentina. De esta manera, el grupo empresario español logró posicionar a la sucursal argentina como el banco privado más grande del país, con un 12,5%

tiphone Banking, pago de facturas y servicios, transferencias electrónicas, servicios en el exterior: cajeros automáticos, efectivo de emergencia y compras) y seguros (de vida y salud, de accidentes personales, automotores, protección de hogar, asistencia en viajes y saldos protegidos). También tenía una banca premium, Citigold, la cual otorgaba atención personalizada, soluciones financieras integrales, productos y servicios exclusivos para clientes.

4 En 2017 la filial brasilera terminó de realizar la venta de sus operaciones al banco ITAÚ.

5 En marzo de 2015 Citibank firmó un acuerdo con el fondo buitre NML Capital en el cual anunció su decisión de retirarse del negocio de custodia de títulos públicos emitidos en la Argentina. Dos meses más tarde, la justicia argentina dio lugar a una medida cautelar solicitada por el Ministerio de Economía que le ordenaba a Citibank abstenerse de cumplir el acuerdo y le impedía abandonar el negocio de la custodia de títulos (“La Justicia suspendió...”, 19/5/2015).

de participación de mercado. Además, sumó medio millón de clientes que operaban con el banco norteamericano. La totalidad de los empleados de Citi fueron incorporados en el Santander Río (entrevista a Encargado del sector cajas de seguridad en una sucursal de Citi, 2016).

Como corolario de este proceso, la actividad de Citi Argentina en la actualidad está destinada solamente a la banca mayorista o corporativa, es decir, a inversores, grandes empresas internacionales y locales, instituciones financieras, entidades gubernamentales o pequeñas y medianas empresas, siendo líder en este segmento del mercado. Entre los principales servicios que ofrece se destacan la financiación, el *cash management* (servicio y tecnología para facilitar las operaciones), la tesorería (administración de fondos a corto y mediano plazo), el mercado de capitales, el comercio exterior (actividades de importación y exportación) y la fusión y venta de compañías (Citibank, 2019).

3. CONDICIONES DE TRABAJO Y TERCERIZACIÓN LABORAL EN CITI ARGENTINA

La crisis financiera desatada en Estados Unidos en 2007 tuvo un alcance global que en Argentina se tradujo en una ofensiva empresarial basada en despidos, suspensiones y recorte de los salarios en los sectores de la economía más permeables a los vaivenes internacionales. Ahora bien, mientras varias ramas industriales, como las automotrices, sufrieron fuertes contracciones en sus niveles de producción, el sector bancario local logró mantenerse al margen de tales embates. En el caso de Citi Argentina, durante los años posteriores al estallido de la crisis (2009-2014) la compañía incrementó la planta del personal efectivo en casi un 14% (en 2009 contaba con 2.518 empleados y para 2014 esa cifra trepó a 2.868). El crecimiento más pronunciado corresponde a la primera mitad de este período, mientras que el segundo trienio registró una reducción cercana al 4%.

Cuadro n.º 1. Evolución de la plantilla de personal de Citi Argentina (2009-2014)

Año	Cantidad de trabajadores efectivos	Variación interanual
2009	2.518	s/d
2010	2.661	6%
2011	2.989	12%
2012	2.923	-2%
2013	2.843	-3%
2014	2.868	1%

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes de sustentabilidad de Citi Argentina de los años 2010 a 2014 inclusive.

Sin embargo, estas cifras refieren a los empleados efectivos y no contemplan la existencia de trabajadores subcontratados. Desde la Asociación Bancaria se indicó que alrededor de tres mil trabajadores eran efectivos –cantidad aproximada a la oficial– y otros mil estaban subcontratados, la mayoría a través de empresas de servicios eventuales o consultoras⁶. Esta práctica empresaria perjudicaba al sindicato en tanto había trabajadores con un tipo de contratación que no los encuadraba dentro de la actividad bancaria.

En lo sucesivo, entendemos la tercerización como “la externalización o subcontratación de actividades de una empresa principal a una empresa secundaria, para derivar costos operativos y flexibilizar la producción” (Battistini, 2010: 2). Esta estrategia productiva le permite al capital fragmentar los colectivos de trabajadores a partir de la diferenciación entre trabajadores efectivos y tercerizados en relación con múltiples aspectos, como las condiciones de trabajo (salarios, seguridad social, duración de la jornada, intensidad del trabajo), la identidad laboral y la sindicalización, desviando la responsabilidad a otra empresa. En este sentido, la tercerización puede asociarse a la

6 Las empresas identificadas por los entrevistados fueron Manpower (estadounidense), Adecco (suiza) y ATENTO (del Grupo Telefónica, España). A través de esta última, Citi tercerizaba el servicio de mesa de ayuda de su página para brindar asistencia técnica a los clientes que necesitaban blanquear sus claves de usuario.

flexibilización (Del Bono, 2014) o a la precarización de las relaciones laborales, aunque no de manera necesaria (Battistini, 2010).

En Argentina⁷, la tercerización se configura como un campo de completa licitud (Gianibelli, 2014). El empleador no tiene la obligación de garantizar iguales condiciones de trabajo entre efectivos y tercerizados, al punto que la responsabilidad solidaria de la empresa principal o contratante por los incumplimientos del contratista se reduce a una sanción económica *ex post facto*, sin afectar la naturaleza del vínculo o las condiciones de la relación laboral de manera inmediata.

Algunas de las actividades típicamente provistas por empresas subcontratistas comprenden la logística, la limpieza, el mantenimiento, la seguridad, la selección de personal y los centros de llamados. Estos últimos, comúnmente denominados "*call centers*", conforman una actividad relativamente nueva, difundida especialmente desde los 90 cuando las grandes empresas en competencia comenzaron a priorizar un seguimiento continuo del mercado, las estrategias agresivas de *marketing* y la despersonalización de la atención al cliente (Battistini, 2010).

En el caso del *call center* de Citi, la tercerización se vehiculizaba a través de la contratación de empresas de servicios eventuales, las cuales le proveían de personal transitorio y se responsabilizaban por la selección de los trabajadores, el pago de sus salarios y los demás aspectos derivados de la relación contractual. Si bien los trabajadores del *call center* se desempeñaban en las mismas instalaciones de Citi, el banco podía desentenderse de la necesidad de generar una relación laboral estable con ellos. De esta manera, Citi tenía la posibilidad de regular su planta de personal de acuerdo a las necesidades productivas coyunturales, contratando eventualmente a una parte de sus trabajadores. Los puestos de trabajo en los que había una mayor cantidad de empleados subcontratados pertenecían al sector del *call center*, aunque también se tercerizaban los servicios de seguridad, limpieza, *clearing* bancario, transporte de caudales, correspondencia, sistemas y servicio técnico y fuerza de venta, esta última por temporada.

7 Durante los años 2000, los reclamos gremiales que tomaron trascendencia pública se caracterizaron por la proliferación de controversias de representación y encuadramiento sindical (Del Bono, 2014). Algunos casos ejemplares fueron los subterráneos y los telefónicos, quienes lograron el pase a planta permanente de trabajadores de empresas subcontratistas, y los trabajadores aceiteros, que alcanzaron la extensión de las cláusulas negociadas en el convenio colectivo de actividad a los trabajadores subcontratados, equiparando la situación a la de los trabajadores de la empresa principal.

Los contratos eventuales y los contratos por proyecto eran las modalidades más frecuentes de subcontratación. No obstante, como eran figuras contractuales que se empleaban en exceso, lo que en realidad primaba era una tercerización permanente de tareas permanentes (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014). En el *call center* los contratos eran por tres meses, autorrenovables hasta que el banco decidiera rescindir o efectivizar al trabajador. En particular, en el sector donde se desempeñaban los extrabajadores entrevistados, había alrededor de cuarenta subcontratados por Manpower, con contratos que llegaban a extenderse hasta los cinco años. De acuerdo a uno de ellos, la renovación de contratos prevalecía por sobre la efectivización: “Nosotros sabíamos que lo que estaban haciendo por consultora no era del todo legal; en algún momento nos tenían que efectivizar y eso nunca pasaba” (entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, 2015).

Además de la inestabilidad contractual, la remuneración de los trabajadores de *call centers* también constituía un elemento de diferenciación respecto de los empleados efectivos⁸. De acuerdo a lo relevado en los convenios colectivos, el salario fue menor que el del resto de los trabajadores bancarios hasta el 2015, año en que fueron equiparados. En el caso particular de Citi, la empresa destacó que “El salario inicial estándar de Citi es mayor al doble del salario mínimo del país a diciembre de 2013” (Reporte de sustentabilidad, 2013: 84). No obstante, esa condición fue mantenida por el salario de convenio no sólo en 2013, sino también durante todo el período 2009-2016 (Cuadro n.º 2).

8 Esta condición regía para todos los trabajadores de *call center* del sector bancario, dado que el sindicato lleva adelante la negociación salarial a nivel de la actividad.

Cuadro n.º 2. Remuneración básica de la actividad bancaria (2009-2016)

Año	Aumento negociado	Remuneración conformada inicial	Remuneración conformada inicial "call center"	SMVM (diciembre)
2009	19%	\$ 3.595,00	\$ 2.876,00	\$ 1.440,00
2010	23,5%	\$ 4.495,00	\$ 3.596,00	\$ 1.740,00
2011	29%	\$ 5.800,00	\$ 4.640,00	\$ 2.300,00
2012	24,5%	\$ 7.220,00	\$ 5.784,00	\$ 2.670,00
2013	24%	\$ 8.953,00	\$ 7.172,00	\$ 3.300,00
2014	29%	\$ 11.549,37	\$ 9.239,20	\$ 4.400,00
2015	27,8%	\$ 14.760,09	\$ 14.760,09	\$ 5.588,00
2016	33%	\$ 19.630,92	\$ 19.630,92	\$ 7.560,00

Fuente: elaboración propia a partir de los acuerdos salariales celebrados entre la Asociación Bancaria y la Asociación de Bancos de la Argentina durante el período 2009-2016 y las resoluciones del Consejo del Salario Mínimo, Vital y Móvil para el mismo período.

El salario de los trabajadores del *call center* de Citi era variable dado que estaba sujeto al cumplimiento de objetivos comerciales (préstamos, tarjetas de crédito, colocación de préstamos de tarjetas de cuentas, cuentas corrientes, entre otros). Estas cuotas mínimas de producción eran medidas por sucursal y por empleado. Si se alcanzaba a cumplir el objetivo pautado por sucursal pero no individualmente, al empleado no le correspondía percibir ningún plus salarial⁹. En un primer momento, las comisiones consistían en el cobro de un porcentaje de la venta. Coincidente con el inicio de la crisis financiera, este sistema de comisiones pasó a ser por puntaje: "Si vendías diez préstamos tenías un puntaje y ese puntaje se correspondía con tanta plata. Nosotros nos llevábamos más plata antes que después" (entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, 2015). Además, Citi había prohibido trabajar horas extras durante algunas semanas, mientras el personal trabajaba entre siete y ocho horas y el contrato establecía

9 El sindicato denunció que "este sobrante se lo reparten los directivos en bonus" (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014).

una jornada laboral de cuatro horas. A raíz de la implementación de estas medidas, los trabajadores llegaron a cobrar la mitad del salario que venían percibiendo.

En esa época también tuvo lugar otra modificación de las condiciones de trabajo. A comienzos de 2008 hubo un cambio de autoridades en la casa matriz y el nuevo CEO solicitó que cada operador del *call center* concentrara todas las tareas del sector, de manera de estar en condiciones de resolver cualquier requerimiento del cliente, sin necesidad de transferir llamados a otros sectores. Entonces, si bien cuando ingresaron a la empresa los extrabajadores entrevistados realizaban la atención al cliente de tarjeta de crédito, luego les sumaron tareas vinculadas a la venta de tarjetas adicionales, seguros de viajero y seguros de hogar, el refinanciamiento de deuda y de tarjetas de crédito, la retención de clientes y las evaluaciones crediticias (entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, 2015).

Sin embargo, los entrevistados no establecieron una relación de causalidad entre estas iniciativas implementadas por la gestión de Recursos Humanos y la crisis financiera que se estaba desarrollando en ese momento. Más aún, sostuvieron que no impactó de manera directa en Citi en tanto no se produjeron despidos masivos, pérdida de clientes ni cierre o tercerización de sectores. Lo que sí pudieron asociar con el contexto de crisis fue el estado de incertidumbre que generaba en los trabajadores:

Psicológicamente, creo que estar ahí, en el medio de la crisis... Un día decían que se fundía, al otro día decían que el gobierno de Estados Unidos había puesto plata... Nunca sabías qué iba a pasar. Si bien nosotros estábamos por consultora, también los empleados fijos sintieron esa incertidumbre. (Entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, 2015)

Por su parte, desde el sindicato explicaron que “el deterioro de las condiciones laborales arrancó mucho antes” (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires, 2014). En todo caso, el impacto de la crisis fue por la condición de “país periférico” que caracteriza a la Argentina. Esta caracterización realizada por el entrevistado refería a la implementación de una suba de las tasas de interés por parte de la sucursal local para compensar las pérdidas en Estados Unidos y Europa.

Por último, la dimensión del control del trabajo operaba a través del coordinador y/o supervisor, de las máquinas –que detectaban errores en las tareas diarias– y de las auditorías interna y externa. A su vez, el seguimiento de la calidad del trabajo también estaba a cargo del sector de Control de Calidad, a través de escuchas y monitoreos

de llamados. Si llegaba a encontrarse algún error en el asesoramiento al cliente, el trabajador debía tomar la capacitación correspondiente. Además, existía una etapa de evaluación llevada a cabo por cada supervisor con sus equipos de trabajo, instancia que los entrevistados coincidieron en caracterizar como “sumamente arbitraria”. Por ejemplo, a pesar de haber obtenido altos puntajes en las evaluaciones, a los extrabajadores del *call center* se les rescindió el contrato aduciendo un desempeño insuficiente:

La calidad de atención se evaluaba y se medía de 1 (bueno) a 5 (malo). Los últimos nueve meses siempre estaba en 2, era top de ventas. Incluso me ponían a la gente nueva para que me escucharan vender y por la calidad. (Entrevista a extrabajador del *call center* de Citi, 2015)

4. ORGANIZACIÓN SINDICAL, CONFLICTIVIDAD LABORAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La representación de los trabajadores en Citi está a cargo de la Asociación Bancaria, la principal organización sindical de la actividad bancaria, con alcance en todo el territorio nacional. Desde 2009, su secretario general es Sergio Omar Palazzo¹⁰, un sindicalista que si bien se identifica con el radicalismo, en los últimos años se ha mantenido cerca del peronismo y particularmente de Hugo Moyano. En mayo de 2013 el titular del gremio renunció al consejo directivo de la CGT Azopardo¹¹ por oponerse a la creciente “partidización” de la conducción de la central sindical que encabezaba Moyano como partido opositor (“La Bancaria abandonó...”, 17/5/2013)¹².

10 Palazzo fue electo como secretario general del sindicato recién en 2013. En el período 2009-2013 fue elegido para ocupar el cargo de secretario adjunto, hasta que tuvo que hacerse cargo de la dirigencia general porque Zanola, líder de La Bancaria desde 1983, fue apresado en el marco de la causa conocida como “la mafia de los medicamentos”.

11 En el período de tiempo comprendido por este estudio, existían en Argentina cinco centrales sindicales con diferentes posicionamientos políticos con respecto al gobierno de Cristina Fernández: la denominada CGT Balcarce o Alsina, conducida por el dirigente metalúrgico Antonio Caló; la CGT Azopardo, bajo la conducción del dirigente camionero Hugo Moyano; la CGT Azul y Blanca, encabezada por el dirigente gastronómico Luis Barrionuevo; la CTA, conducida por el dirigente docente Hugo Yasky; y la CTA Autónoma, bajo la conducción del dirigente estatal Pablo Micheli.

12 A nivel internacional, La Bancaria responde a UNI Global Union. Con sede en Nyon, Suiza, UNI Global Union representa a más de veinte millones de trabajadores de más de novecientos sindicatos del sector de servicios (comercio; deportes; finanzas; gráficos y embalaje; información, comunicación, tecnología y servicios a las empresas; juegos de azar; limpieza y seguridad; medios de comunicación, espectáculo

De las 53 seccionales que tiene en todo el país, la seccional de Buenos Aires es la más numerosa: comprende la mitad de los trabajadores bancarios de todo el país –alrededor de cincuenta mil– y en Citi contaba con cuatrocientos afiliados, aproximadamente, entre efectivos y contratados. En la compañía tenía actuación un cuerpo de dieciocho delegados (no había delegados de tercerizados) por la seccional Buenos Aires. También el sindicato de Camioneros tenía presencia en la empresa por el transporte de caudales. En cuanto a la representación empresarial¹³, Citi es uno de los doce bancos asociados activos a la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA), entidad empresarial que agrupa a casi toda la banca de capital extranjero.

Antes de 2007 no había representación sindical en Citi. De acuerdo a uno de los entrevistados, la cuestión sindical “estaba reprimida, no se hablaba del tema” (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014). En ese momento había tres mil trabajadores y sólo veintisiete afiliados que habían perdurado de otros bancos. Resultaba prácticamente imposible que un activista fuera delegado o conformara una comisión gremial porque se lo despedía antes de que lo concretara. A pesar de la resistencia inicial de las autoridades de Citi, un hecho muy común en las empresas multinacionales, desde 2007 las comisiones gremiales se fueron asimilando y renovando sistemáticamente. De todas formas, en lo sucesivo persistió una cultura corporativa reticente a cualquier iniciativa de afiliación¹⁴, al punto de que podían llegar a frenar la promoción de un trabajador con in-

y artes; peluquería y estética; postal y logística, seguros sociales, trabajo temporal y turismo, así como a profesionales y cuadros, mujeres y jóvenes).

13 Los bancos en Argentina están representados por cuatro cámaras empresariales: –Asociación de Bancos de la Argentina (ABA): representa aproximadamente un 24% de los activos del sistema bancario y capta el 32% de los depósitos y el 28% de los préstamos al sector privado. Los bancos de ABA emplean a más de veinticuatro mil trabajadores

–Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA): agrupa a las entidades bancarias representativas de los Estados provinciales, los bancos municipales, sociales y de inversión de todo el país (principalmente a los bancos públicos y al Banco Credicoop). Representa aproximadamente el 38% del sistema bancario y capta aproximadamente la mitad de los depósitos totales.

–Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA): agrupa principalmente a los bancos locales privados de capital nacional. Representa aproximadamente el 32% del sistema bancario y capta aproximadamente un cuarto de los depósitos al sistema.

–Asociación de la Banca Especializada (ABE): agrupa a las entidades financieras, autorizadas por el Banco Central de la República Argentina. Apenas representa el 1% del Patrimonio Neto del Sistema Bancario y capta menos del 0,5% de los depósitos.

14 Tanto el sindicato como los extrabajadores entrevistados adujeron que la afiliación tiene que ver fundamentalmente con la presencia de la comisión interna en los lugares de trabajo.

tención de unirse al sindicato. En comparación con otros bancos, la política de relaciones laborales de Citi era una de las más ofensivas del sector, al punto que se han llegado a hacer denuncias en el Ministerio de Trabajo y en el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) por discriminación y persecución gremial. De acuerdo a una funcionaria del Ministerio de Trabajo, el sindicato constituyó un importante contrapeso para frenar la filtración de estas políticas desde la casa matriz:

Hay una gran presión no solamente en Citi sino en todos los bancos de aplicar esas políticas. Muchas veces no entienden el sindicalismo argentino, que es muy fuerte, y se chocan con un gigante, que es la Asociación Bancaria, que no permite que se apliquen esas políticas, entonces tratan de violar el contrato colectivo de trabajo de la jornada legal bancaria de 7.30 horas cuando en otras partes del mundo no es así. Tratan de infiltrar las políticas de la casa matriz y chocan acá con el sector bancario que no lo permite. (Entrevista a funcionaria del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social)

En el plano de la conflictividad laboral, los reclamos más frecuentes tenían que ver con la tercerización abusiva, el incumplimiento de la jornada de trabajo¹⁵, las categorías del convenio y el pago horas extras, las prácticas antisindicales y el maltrato laboral.

Con respecto a la tercerización laboral, desde el sindicato se destacó que “el universo laboral del Citi sería menos conflictivo si efectivizara al personal que falta y si cumplieran con la legislación laboral” (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014). La tercerización tiene una mayor extensión en las entidades extranjeras y el caso de Citi fue uno de más emblemáticos (Congreso Nacional Bancario, 2014 y 2015).

Uno de los principales conflictos en relación con este reclamo se dio a fines de 2009, cuando el sindicato intimó a todos los bancos a que efectivizaran a los trabajadores tercerizados de *call centers*. En el caso de Citi, los delegados gremiales llevaron adelante una acción en el lugar de trabajo que obligó a interrumpir las tareas¹⁶: “Se metieron en el *call center* a los gritos y haciendo ruido con los bombos; en esas condiciones no podía trabajar nadie” (entrevista a extrabajador del

15 La falta de cumplimiento de la jornada de trabajo ocurre, aunque cada vez menos, en los bancos internacionales. Los informes del Congreso Nacional Bancario de los años 2013, 2014 y 2015 apuntaron al Citi como el caso de mayor incumplimiento.

16 Cabe aclarar que en Citi Argentina nunca se llegó a declarar formalmente un paro.

call center de Citi, 2015). Finalmente, la presión ejercida por la medida logró un acuerdo de incorporación de todos los trabajadores del *call center* de Citi a la planta del banco, quienes previamente estaban encuadrados en el sindicato de comercio, “actividad donde van a parar todos los trabajadores que no se sabe dónde encuadrar” (entrevista a dirigente sindical de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014).

En 2015 se garantizó a los trabajadores del *call center* la percepción de un salario conformado inicial mensual por la jornada de seis horas establecida, en virtud de las características de salubridad de esa rama, igual al que mensualmente perciben los trabajadores que cumplen la jornada de 7.30 horas, dando cumplimiento así a la ley 26.474.

En relación con el incumplimiento del pago de horas extras, La Bancaria hizo pública la situación denunciando que “Citi no paga 972.000 horas extras anuales”. Si bien hay cumplimientos parciales, en general la jornada regular de siete horas y media no se cumple¹⁷. El sindicato sostiene que las horas trabajadas que exceden esos límites no se pagan, sino que se reparten en bonos entre los directivos. También las categorías correspondientes registraban irregularidades en el pago, con la fundamentación empresaria de que eran condiciones excesivas que el país de origen (Estados Unidos) no operaban:

Por ejemplo por tal tarea te corresponde equis categoría, bueno, acá no se daba, acá el trabajador hacía la tarea, no se le respetaba la categoría que decía el convenio y eso implicaba una merma salarial también. Y partimos supongo de lo mismo, es como que matricialmente en Nueva York, Miami o donde sea decían: “¿Por qué le voy a pagar a tal persona tal plus salarial si acá en Estados Unidos no lo pago?”. (Entrevista a encargado del sector de cajas de seguridad en una sucursal de Citi, 2016)

Los años 2011 y 2012 fueron los que tuvieron una mayor cantidad de acciones conflictivas. Las medidas más frecuentes incluían la realización de asambleas en los lugares de trabajo y una fuerte propaganda para llamar la atención al público. Por ejemplo, a raíz de los reclamos mencionados, en octubre de 2011 se llevó adelante una campaña de difusión dentro y fuera de los establecimientos, incluyendo dos protestas públicas los días 20 y 26 de ese mes. En noviembre de 2012 los trabajadores cerraron durante un día entero el edificio de una sucursal del sector corporativo. Estas acciones fueron calificadas

17 La jornada laboral para el personal de la actividad bancaria está regulada en el decreto 2289/76, que fija una extensión de lunes a viernes, de 9.45 a 17.15.

como “hostiles” y “agresivas” por un trabajador entrevistado que, en esa época, había presentado una lista opositora para las elecciones de delegados:

La otra lista propuso otro tipo de accionar. No lo vemos mal pero creemos que no es el más efectivo, eran más cuestiones en algún sentido violentas o impulsivas: impedir el ingreso de la gente a los edificios como manera de protesta o cosas que quizás nosotros veíamos que no eran tan constructivas. Eso fue lo que nos fue diferenciando; por ejemplo, pintar con aerosol las paredes a la calle de los bancos, hacer escraches permanentes con carteles tapando todas las sucursales. (Entrevista a Encargado del sector de cajas de seguridad en una sucursal de Citi, 2016)

El sindicato se mostró crítico hacia al Ministerio de Trabajo como instancia interviniente en los conflictos del sector bancario y el Citi: “Por desidia y por ser influenciables por las empresas ante incumplimientos laborales” (entrevista a delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014). Específicamente, se hizo referencia a la falta de reconocimiento por parte de la cartera laboral del carácter colectivo de los conflictos, tal como ocurrió en el caso de las acciones en reclamo por la tercerización.

Otros reclamos también recurrentes tuvieron que ver con el incumplimiento del horario de atención al público; la sobrecarga laboral por puestos vacantes que no eran cubiertos debido a una “modernización tecnológica” que permitiría afrontar la mayor carga de trabajo con menos trabajadores (Congreso Nacional Bancario, 2014 y 2015); los despidos encubiertos, sin causa, mediante acuerdos de retiro voluntario; la promoción de jubilaciones anticipadas; el acoso laboral para forzar el retiro de muchos trabajadores (Congreso Nacional Bancario, 2015), y el incumplimiento de las categorías por antigüedad y en el pago de los adicionales correspondientes al título por formación profesional inherente al desempeño de las funciones.

La situación de los trabajadores frente a la política de reestructuración no se mantuvo ajena a la incertidumbre sobre la continuidad de sus puestos en la empresa. En este marco, la Asociación Bancaria llevó adelante una jornada internacional de lucha junto con UNI Global y los sindicatos de los demás países de la región afectados por la nueva estrategia global de Citibank. Las siguientes imágenes correspondientes a la campaña de difusión sintetizan los principales reclamos de la organización sindical: el mantenimiento de los puestos de trabajo, el pago de las horas extras adeudadas y el cumplimiento de las categorías laborales.

Imagen n.º 1. Campaña de difusión de la Jornada Internacional de lucha en Citibank

Marzo 15
JORNADA INTERNACIONAL # **Citibankenlucha**

LA SALIDA DEL CITI DE LA BANCA MINORISTA ARRIESGA

- Miles de puestos laborales en Argentina (2300), Brasil y Colombia
- El pago de miles de millones de pesos que adeuda a sus trabajadores por horas extras, categorías y malas liquidaciones salariales

EXIGIMOS GARANTÍA DE TRABAJO PARA TODOS
PAGO TOTAL DE LA DEUDA/RESPECTO DE LA JORNADA LABORAL

VER MAS

UNI américas
global finanzas
union

La Bancaria 2016
SOCIEDAD DE EMPLEADOS DE BANCO
EN EL AÑO DEL BICENTENARIO DE NUESTRA INDEPENDENCIA - 1816/2016
www.bancariobancario.com.ar

MARZO 2016

Fuente: La Bancaria (2016).

Imagen n.º 2. Comunicado de organizaciones de la actividad bancaria por la Jornada Internacional de lucha en Citibank

Primera jornada internacional de lucha en CitiBank

Este martes 15 de marzo los sindicatos afiliados a UNI América Finanzas realizamos la **Primera Jornada Internacional de lucha en Citibank**, ante la decisión de la entidad de abandonar el negocio de Banca Minorista en América Latina. Esta decisión afecta a las y los trabajadores de Brasil, Argentina y Colombia, y pone en riesgo tanto sus puestos de trabajo como el sustento de sus familias, mientras que el banco continúa sin regularizar incumplimientos salariales y laborales.

Ante esta situación los sindicatos afiliados a UNI Sindicato Global estamos desarrollando diferentes actividades de protesta y reclamos ante las autoridades gubernamentales y de la empresa, ante la máxima autoridad a nivel mundial de Citibank NA, y ante los CEOs de los diferentes países afectados. El Presidente de UNI América Finanzas, Sergio Palazzo, reclamó al Presidente de Citibank NA, la preservación de los puestos de trabajo y la resolución de todas las irregularidades laborales y salariales que existen en la entidad financiera, como por ejemplo, la deuda de pago de horas extras a las y los trabajadores.

Esta medida empresarial, que afecta a miles de puestos de trabajo en la región, es una muestra de la ausencia de política comercial y compromiso social del Citibank NA en América Latina, y genera un grave mensaje de expectativa de caída del consumo. Las y los trabajadores bancarios de América Latina estamos en estado de alerta y movilización y exigimos que se garanticen las fuentes laborales y los derechos de los bancarios del Citibank.

Phillip Jennings, Secretario General de la UNI y Marcio Monzane, Jefe Mundial de UNI Finanzas, han remitido el reclamo al Director Ejecutivo de Citibank Group, Michael Corbat, y la voz de los sindicatos de todo el mundo se hizo llegar a los residentes y CEOs locales.

Los bancarios unidos en todo el mundo afiliados a UNI Sindicato Global, realizamos la **Jornada Internacional de lucha en el Citibank** porque **SI TOCAN A UNI NOS TOCAN A TODOS**.

UNI américas
global finanzas
union

PETRABAN

CONTRAF

La Bancaria 2016
EN EL AÑO DEL BICENTENARIO DE NUESTRA INDEPENDENCIA - 1816/2016

Sindicato dos Bancários
a Faculdades de São Paulo, Goiás e Região

CINEB

Confederación de Trabajadores
Económicos y Afines

Bancol

AEBU
Asociación de Bancarios del Uruguay

Fuente: La Bancaria (2016).

La negociación colectiva, predominantemente salarial, comenzó a repuntar a partir de 2003, reduciendo la discrecionalidad de los “aumentos selectivos” propios del sistema de evaluación. El convenio colectivo de trabajo que rige para toda la actividad bancaria es el 18/75¹⁸ y está suscripto por todas las entidades. Aunque en términos formales el convenio colectivo comprendía a los tres mil empleados efectivos de Citi, los trabajadores subcontratados poseían las mismas condiciones laborales que el personal de planta.

También se firman acuerdos por empresa cuando hay reclamos puntuales dentro de cada banco, la mayoría de ellos a través del sindicato y algunos a través de las comisiones gremiales. Desde el sindicato se sostuvo que esta modalidad de negociación por empresa se da cada vez con menor frecuencia, porque se intenta que en las paritarias se incorpore una mayor cantidad de derechos comunes a todos los trabajadores para evitar la diferenciación que existió con anterioridad entre la banca pública, la banca privada nacional y la banca privada extranjera. En Citi, las negociaciones informales se entablaban con la gerencia de recursos humanos, mientras que para las instancias de negociación con el sindicato, la empresa exteriorizaba el servicio en un estudio de abogados especializado en contratos colectivos.

Hacia el año 2010, pudimos relevar dos acuerdos de empresa correspondientes a Citi. El acuerdo n.º 1897 de 2010 incorporó a la planta permanente del banco a 137 trabajadores que desarrollaban tareas bajo la modalidad contractual de servicios eventuales¹⁹. También comprometió a la empresa a garantizar el cumplimiento de la jornada laboral de 7.30 horas, a no obligar a desarrollar tareas los sábados y a revisar la situación escalafonaria. En la misma línea, el acuerdo n.º 1595 de 2015, además de haber negociado algunos de los ítems del acuerdo anterior, obligó a la empresa a efectivizar a cien trabajadores.

CONCLUSIONES

18 Aunque el convenio es de 1975, continúa vigente por el principio de ultraactividad, esto es, la vigencia de lo pactado más allá de la finalización del período de cobertura –que suele ser de dos a tres años– hasta que se firme un nuevo convenio.

19 Este ítem del acuerdo de empresa contemplaba lo negociado en un acuerdo de actividad de finales de 2009, el cual obligó a otorgar el carácter de “trabajadores bancarios” a quienes se desempeñaban en las tareas de *call center* en las entidades nucleadas en ABA. También fijó para estos trabajadores una jornada de seis horas diarias de lunes a viernes y la prohibición de realizar horas extras.

A lo largo del capítulo analizamos las estrategias de la empresa Citibank, tanto de la casa matriz como de la filial local, y del sindicato que representa a los trabajadores del sector bancario, la Asociación Bancaria, entre los años 2008-2016. De esta manera, pudimos dar cuenta de que en Citi Argentina las autoridades locales tenían un margen acotado para incidir en las estrategias de negocios, en la adquisición o cambio de tecnología, y en la organización de la empresa, dado que se trataban de políticas unilaterales que descendían de la casa central situada en Estados Unidos. La escasa autonomía de la sucursal argentina para tomar decisiones se daba, especialmente, cuando se trataba de medidas que implicaban fondos económicos, como los reclamos por las horas extras y las categorías. De esta manera, en los mecanismos de toma de decisiones entraba en juego un “choque cultural” entre la política proveniente de la casa matriz, por un lado, y el marco legal local y las demandas sindicales, por el otro.

La crisis financiera de 2008 no tuvo un impacto significativo en un sector bancario en pleno crecimiento. En el caso de Citi, durante el período no registró despidos masivos; más aún, mostró un incremento en su plantilla de personal. Sin embargo, a fines de 2015 las estrategias de negocios viraron de un proceso de expansión en la región, profundizado en la década del noventa, a una reestructuración de alcance global que en Argentina –y también en varios países de América Latina– se tradujo en el abandono de la banca minorista. La implementación de esta medida fue coincidente con la agudización de la crisis económica y los cambios de gobierno, tanto en Argentina como en otros países de la región.

La organización del trabajo comprendió una marcada tercerización de procesos y de trabajadores (un cuarto del total de trabajadores). Fundamentalmente, esta práctica empresaria se constató en la vigencia de modalidades contractuales inestables de los trabajadores de *call center*, sector donde primaba una renovación constante de los contratos y no la efectivización. Pero además de la inestabilidad contractual, la diferenciación entre empleados efectivos y trabajadores tercerizados giró en torno al salario, al establecer un monto salarial sujeto a metas comerciales. La condición variable del ingreso económico de los trabajadores operaba como un mecanismo de presión para trabajar más allá de la jornada establecida en el contrato. Sin embargo, el 2015 significó un revés para la política salarial de Citi Argentina, dado que el sindicato logró negociar la equiparación con el salario de los empleados efectivos.

Si bien el modelo de relaciones laborales promovido por Citibank en Argentina tuvo un marcado carácter antisindical, dado por las

prácticas de persecución a la actividad colectiva de los trabajadores en el lugar de trabajo y el incumplimiento de la normativa laboral, la política de recursos humanos se vio constreñida de manera creciente por el accionar sindical. En el marco de un proceso de revitalización sindical, la Asociación Bancaria orientó sus estrategias al conflicto para forzar instancias de negociación colectiva. Con una destacada presencia en el lugar de trabajo, la tendencia al conflicto demostrada por el sindicato resultó efectiva en tanto logró negociar condiciones más beneficiosas, como el pago de horas extras y las categorías, en contraste a lo que ocurre en Estados Unidos. En esta instancia también tuvieron centralidad las demandas ligadas al sector de los trabajadores tercerizados del *call center*.

En suma, la vigencia de condiciones de trabajo adversas para los trabajadores era preexistente a la crisis financiera de 2008. El recambio del secretario general de La Bancaria en 2009 favoreció el despliegue de una estrategia más combativa frente a la intransigencia de la política empresaria proveniente de la casa matriz. La propensión al conflicto demostrada por el sindicato logró alcanzar instancias de negociación para atender demandas postergadas tanto de los trabajadores efectivos como tercerizados. En este marco de marcado protagonismo de La Bancaria para impulsar diversas acciones de lucha, no registramos el surgimiento de nuevas formas de organización o de resistencia por fuera de los márgenes institucionales.

Por último, cabe destacar que, luego del cambio de gobierno a fines de 2015, la Asociación Bancaria tuvo un rol proactivo en la dinámica de organización sindical al promover la conformación de la Corriente Federal de los Trabajadores²⁰ para propiciar la unidad en la acción en un momento en que la coyuntura política y económica abierta se orientaba a un recrudescimiento de la ofensiva sobre los trabajadores. En esta dirección, queda abierto para futuras investigaciones el interrogante en torno al desenvolvimiento y la potencia del accionar del sindicato en esta nueva etapa.

20 La Corriente Federal de los Trabajadores nació en agosto de 2016 producto de la confluencia de la Asociación Bancaria con la Corriente Político Sindical Federal, el Núcleo del MTA y otras organizaciones gremiales (como la Federación Gráfica Bonaerense, el Sindicato Argentino de Docentes Privados, el sindicato de curtidores, el Sindicato Argentino de la Televisión, los lecheros de ATILRA y los aceiteros de San Lorenzo, entre otros). Si bien reviste dentro de la CGT, no cuenta con ningún representante en su consejo directivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Battistini, Osvaldo (2010). La subcontratación en Argentina. Imprimac, serie Documentos de Trabajo CEFS-Fe-Tia-CTA, Buenos Aires. Disponible en www.cefs.org.ar/IMG/pdf/02-WEB-La_subcontratacion_1_.pdf
- Del Bono, Andrea (2014). La subcontratación laboral: contraofensiva sindical y negociación colectiva. Reflexiones a partir de la experiencia reciente. En Basualdo, Victoria y Morales, Diego (coords.), *La tercerización laboral: Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gianibelli, Guillermo (2014). Debates sobre la tercerización desde el campo del derecho. En Basualdo, Victoria y Morales, Diego (coords.), *La tercerización laboral: Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Haidar, Julieta y Miguel, Agustina (2018). Las relaciones laborales en empresas multinacionales en Argentina y Brasil. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 23, n.º 37, pp. 25-54.
- La Bancaria abandonó a Moyano tras el acuerdo con Cristina (17/5/2013). *LaPolíticaOnline*. Disponible en www.lapoliticaonline.com/nota/69731/
- La Justicia suspendió el acuerdo entre el Citi y los fondos buitres (19/5/2015). *La Nación*. Disponible en www.lanacion.com.ar/economia/la-justicia-suspendio-el-acuerdo-entre-el-citi-y-los-fondos-buitres-nid1793993
- Mermelstein, Daniel (2008). El sistema bancario argentino frente a la crisis financiera global. *Impactos de la crisis financiera internacional en Argentina*, vol. 2, pp. 43-58. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.
- Noriega, Nicolás (2008). El sector bancario durante la crisis de la convertibilidad. La fractura de la Asociación de Bancos de la Argentina a la luz de la debacle del modelo económico. *Documentos de Investigación Social N.º 2*. Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín. Recuperado de http://unsam.edu.ar/institutos/idaes/docs/DocIS_2_Nicol%C3%A1sNoriega.pdf
- Puente, Ignacio y Etchemendy, Sebastián (2009). El sector bancario argentino en la globalización: de la extranjerización al resurgimiento de los grupos financieros domésticos. Ponencia presentada en las III Jornadas de Economía Política, Instituto de Industria, 9-11 de noviembre de 2009, Universidad de General Sarmiento (UNGS).
- Ramírez, Gastón y Trodler, Emiliano (2014). Década ganada... para los bancos. *Ideas de Izquierda*, n.º 15, pp. 13-16. Disponible en www.laizquierdadiario.com/ideasdeizquierda/wp-content/uploads/2014/12/13_16_dossier.pdf

- Rozenwurcel, Guillermo y Bleger, Leonardo (1997). El sistema bancario argentino en los noventa: de la profundización financiera a la crisis sistémica. *Desarrollo Económico*, vol. 37, n.º 146, pp. 163-193.
- Sacudón en la banca: el Citi puso en venta su negocio minorista en Argentina (19/2/2016). *IProfesional*. Disponible en www.iprofesional.com/notas/227770-Sacudon-en-la-banca-el-Citi-puso-en-venta-su-negocio-minorista-en-Argentina
- Senén González, Cecilia (2019). Recursos humanos y relaciones laborales: patrones convergentes y divergentes en empresas multinacionales. *Estudios del Trabajo*, n.º 57.
- Sevares, Julio (2010). Argentina: Los bancos te dan sorpresas. *Ola Financiera*, vol. 3, n.º 7, pp. 57-71. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://revistas.unam.mx/index.php/ROF/article/view/23098/21906>

OTRAS FUENTES

- Acuerdo Colectivo de Trabajo n.º 1897/2010.
- Acuerdo Colectivo de Trabajo n.º 1595/2015.
- Banco Central de la República Argentina (2001). Información de Entidades Financieras. Diciembre de 2015. Recuperado a partir de www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/200112s.pdf
- Banco Central de la República Argentina (2015). Información de Entidades Financieras. Diciembre de 2015. Recuperado a partir de www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/201512e.pdf
- Banco Central de la República Argentina (2016). Información de Entidades Financieras. Diciembre de 2015. Recuperado a partir de www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/201612e.pdf
- Citibank Argentina (2019). Información institucional. Nueva York, EE. UU.: Citibank. Recuperado a partir de www.citibank.com/icg/sa/latam/argentina/institutional-info/
- Citibank Argentina (2014). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado a partir de www.argentina.citibank.com/resources/pdf/reportesustentabilidad_2014.pdf
- Citibank Argentina (2013). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado a partir de www.argentina.citibank.com/resources/pdf/reportesustentabilidad_2013.pdf
- Citibank Argentina (2012). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado a partir de www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reportesustentabilidad2012/samples/magazine/index.html

Citibank Argentina (2011). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado a partir de www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reportesustentabilidad2011/samples/magazine/index.html

Citibank Argentina (2010). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado a partir de www.argentina.citibank.com/resources/pdf/reportesustentabilidad.pdf

Congreso Nacional Bancario. Informes de 2014 y 2015.

Convenio Colectivo de Trabajo n.º 18/75.

ENTREVISTAS

Dirigente sindical de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014.

Delegado de la seccional Buenos Aires de La Bancaria, 2014.

Encargado del sector cajas de seguridad en una sucursal de Citi, 2016.

Extrabajador del call center de Citi, 2015

Extrabajador del call center de Citi, 2015.

Funcionaria del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2016.

ÍNDICE DE SIGLAS

ABA: Asociación de Bancos de la Argentina.

ABAPPRA: Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina.

ABE: Asociación de la Banca Especializada.

ADEBA: Asociación de Bancos Argentinos.

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CEO: Chief Executive Officer.

CGT: Confederación General del Trabajo.

CTA: Central de los Trabajadores de Argentina.

GBA: Gran Buenos Aires.

INADI: Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo.

ÍNDICE DE CUADROS E IMÁGENES

Cuadro n.º 1. Evolución de la plantilla de personal de Citi Argentina (2009-2014)

Cuadro n.º 2. Remuneración básica de la actividad bancaria (2009-2016)

Imagen n.º 1. Campaña de difusión de la Jornada Internacional de lucha en Citibank

Imagen n.º 2. Comunicado de organizaciones de la actividad bancaria por la Jornada Internacional de lucha en Citibank

Lucila D'Urso

CAPÍTULO V.

ACCIÓN SINDICAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN FILIALES DE LA TERMINAL AUTOMOTRIZ FORD DE ARGENTINA Y BRASIL

INTRODUCCIÓN

Recientemente la dinámica de las relaciones laborales de la industria automotriz de Argentina y Brasil se vio profundamente erosionada en el marco de la crisis económica transitada por ambos países. Asimismo, la llegada al gobierno de partidos políticos con una impronta neoliberal implicó un retroceso en términos de derechos laborales individuales y colectivos. En este escenario, diversos estudios se avocaron al análisis del accionar sindical e indagaron acerca de sus alcances y límites frente a la aplicación de políticas de austeridad (Senén González y D'Urso, 2018; Varela, 2017; Galvão y Teixeira, 2018; Colombi, Lemos y Krein, 2018).

La propuesta del presente capítulo consiste en analizar las estrategias del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y del Sindicato dos Metalúrgicos de ABC (SM ABC) en las filiales de la terminal automotriz Ford ubicadas en General Pacheco (Buenos Aires, Argentina) y San Bernardo del Campo (San Pablo, Brasil) entre los años 2003 y 2014. La investigación aborda las diversas formas de participación de los dirigentes y delegados sindicales y el vínculo que establecen con los trabajadores de base, considerando en el análisis las estrategias empresarias y las características técnicas y organizativas del proceso de trabajo.

Emprendemos esta tarea con la finalidad de conocer en qué medida las estrategias configuradas a inicios de los años 2000, en contextos nacionales y sectoriales auspiciosos para la lucha sindical, incidieron en la capacidad de acción de los sindicatos frente al giro a la derecha que se produce en 2015 en Argentina y 2016 en Brasil²¹. A partir de la investigación realizada constatamos que entre los años 2003 y 2014 los sindicatos seleccionados desarrollaron estrategias signadas por la conciliación de clases y la alternancia entre procesos de movilización pero también de desmovilización de las bases a través de la canalización de las reivindicaciones en la arena institucional. La configuración de estrategias sindicales de tales características aporta elementos para comprender los obstáculos que tuvo el sindicalismo industrial tradicional para enfrentar las contrarreformas tendientes a erosionar los derechos individuales y colectivos asociados al trabajo.

El texto se organiza en distintos apartados en los cuales presentaremos las características de la negociación colectiva en las filiales de la terminal automotriz Ford seleccionadas y analizaremos las estrategias empresarias y sindicales. En las conclusiones reflexionaremos acerca de los alcances y límites del accionar sindical para enfrentar la nueva ofensiva capitalista. Para el desarrollo propuesto nos basamos en un enfoque cualitativo a partir del análisis de distintas fuentes de información: entrevistas semiestructuradas a representantes sindicales, patronales y funcionarios públicos, relevamiento y análisis de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, bases de datos sobre conflictividad laboral y fuentes periodísticas.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LAS FILIALES DE FORD SELECCIONADAS

Nosotros entendemos que el gremio tiene que ser un socio, entonces, como socio, tiene que estar en el medio de todo. Nosotros también le damos poder a ellos. (Representante de Relaciones Laborales de Ford General Pacheco, 4/4/2014)

21 En 2015 Mauricio Macri ganó las elecciones presidenciales de Argentina. Al año siguiente, Michel Temer asumió la presidencia de Brasil tras la destitución de la presidenta electa Dilma Rousseff por medio de un golpe mediático parlamentario. El mandato de Temer fue seguido por la victoria electoral de Jair Bolsonaro en octubre de 2018. A los pocos meses de su inicio y con las especificidades propias de cada caso, estos gobiernos comenzaron a aplicar una serie de políticas de económicas y laborales de carácter regresivo.

Lo que hace que un sindicato sea negociador es el peso que tiene en cada empresa. La empresa piensa: si yo no negocio con el SM ABC, ellos se paran aquí en la puerta y no me dejan trabajar. Es sólo eso lo que hace que la empresa negocie. (Representante 1, Comité Sindical de Ford, San Bernardo del Campo, 22/7/2015)

En la terminal automotriz Ford de Argentina el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) que rige las relaciones laborales es el n° 8/1989 de la empresa Autolatina²². La vigencia del convenio homologado en 1989 se debe al principio de ultraactividad que estipula la continuidad de los convenios –pese a haber finalizado su período de vigencia– hasta que se firme un nuevo CCT que reemplace al anterior. Sobre este convenio de actividad se han realizado modificaciones materializadas en diversos acuerdos colectivos de trabajo²³. Según el relevamiento realizado a través del buscador de convenios colectivos de trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), en el período transcurrido entre los años 2003 y 2015 se homologaron veintinueve acuerdos colectivos entre SMATA y la empresa Ford. En términos de contenido, las modificaciones que esos acuerdos introdujeron al CCT han sido mayoritariamente de índole salarial.

En cuanto a su cobertura, el CCT 8/1989 comprende únicamente a los trabajadores jornalizados, es decir, a los operarios cuyos salarios se definen de acuerdo a la cantidad de horas diarias trabajadas. Por ello, el inciso d) del artículo 5 del Convenio explicita la exclusión del personal mensualizado (trabajadores que se desempeñan en puestos administrativos, de supervisión o gerenciales). En este caso, la relación laboral se rige de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) n.° 20.744²⁴. Este aspecto establece una diferenciación con los instrumentos que regulaban las relaciones laborales en la filial de Ford Brasil ubicada en San Bernardo del Campo. Allí, todos los trabajadores se encontraban representados por el SM ABC²⁵ hasta el cierre de la planta.

22 Entre los años 1987 y 1996 las subsidiarias de Ford en Argentina y Brasil se fusionaron con la terminal automotriz Volkswagen y conformaron la empresa Autolatina.

23 Los acuerdos tienen por objeto modificar aspectos particulares de las relaciones laborales y las condiciones de trabajo para un determinado colectivo de trabajadores, mientras que los convenios son instrumentos más abarcativos en materia de contenidos.

24 En Argentina, la LCT es la norma que regula las relaciones entre trabajadores y empleadores que no son alcanzados por los CCT. De existir, estos últimos son los que regulan la relación laboral ya que suelen mejorar las condiciones generales expuestas en la LCT para todos los trabajadores.

25 Las convenciones colectivas de trabajo que regían las relaciones laborales en la filial de Ford de San Bernardo del Campo únicamente establecían un límite de apli-

Otra distinción se vincula con el nivel de negociación. En Argentina, el CCT y los acuerdos que regulan la actividad en Ford son a nivel empresa dado que el sindicato, SMATA, lleva a cabo negociaciones de ese nivel en todos los establecimientos donde tiene representación. En la filial de Ford de San Bernardo del Campo, en cambio, hasta 2009 se firmaron convenciones colectivas de trabajo a nivel estatal con una vigencia de dos años. Tales convenciones comprendían un conjunto de terminales automotrices del estado de San Pablo, cuyos trabajadores estuvieran representados por alguno de los trece sindicatos metalúrgicos afiliados a la Federação Estadual dos Metalúrgicos (FEM-CUT/SP). Las cuatro convenciones firmadas por la FEM-CUT/SP para los períodos 2004-2005²⁶, 2005-2007, 2005-2007 y 2007-2009 comprendían un conjunto de terminales automotrices ubicadas en distintas ciudades del Estado de San Pablo²⁷: Daimler Chrysler, General Motors, Ford, Scania, Toyota, Mercedes Benz y Volkswagen. Por parte de los trabajadores, en cada convención se observan las firmas de las autoridades competentes de los distintos sindicatos afiliados a la FEM-CUT/SP que ejercen representación en alguna de las empresas mencionadas²⁸.

La dinámica de negociación colectiva que regía las relaciones laborales en la planta de Ford de San Bernardo del Campo –y en el conjunto de empresas ubicadas en la órbita de la FEM-CUT/SP– cambió en 2011, cuando comenzaron a negociarse acuerdos colectivos a nivel de empresa con una vigencia también de dos años. Los acuerdos firmados para los períodos 2011-2013 y 2013-2015 regularon condiciones salariales y de trabajo únicamente para los trabajadores de las distintas filiales de Ford situadas en el estado de San Pablo. Para los representantes del Comité Sindical de Empresa (CSE) de la terminal

cación jerárquica que excluía a aquellos trabajadores con cargos altos de dirección, gerencia y/o supervisión.

26 La convención firmada en 2004 tuvo una vigencia de un año (del 1.º de septiembre de 2004 al 31 de agosto de 2005). Con posterioridad, las convenciones tuvieron una vigencia de dos años.

27 San Bernardo del Campo, San Caetano del Sur, San Carlos, Tatuí y Taubaté.

28 Sindicato Nacional de la Industria de Tractores, Camiones, Automóviles y Vehículos Similares; SM ABC; Sindicato de los Trabajadores en las Industrias Metalúrgicas, Mecánicas, de Material Eléctrico y Electrónico, Siderúrgicas, Vehículos y de Autopartes de San Caetano del Sur; Sindicato de los Trabajadores en las Industrias Metalúrgicas, Mecánicas y de Material Eléctrico de San Carlos e Ibaté; Sindicato de los Trabajadores en las Industrias Metalúrgicas, Mecánicas y de Material Eléctrico de Tatuí y Región; Sindicato de los Trabajadores en las Industria Metalúrgicas, Mecánicas y de Material Eléctrico y Electrónico, Siderúrgicas, Automovilísticas y de Autopartes de Taubaté; Federación de los Sindicatos Metalúrgicos de la CUT/SP.

Ford de San Bernardo del Campo, este cambio en la dinámica de negociación colectiva respondía a las necesidades y capacidades propias de cada establecimiento:

A partir del año 2009, cuando fue el último acuerdo conjunto, algunas terminales automotrices comenzaron a manifestar que no conseguían pagar lo que pagaban otras. Toyota decía: “Mirá, no consigo pagar lo que Ford paga”, General Motors decía: “No consigo hacer lo que Volkswagen hace...”. Y ahí comenzó a haber una necesidad de conversar de forma individualizada, pero siempre se sigue un parámetro, entonces lo que una terminal automotriz da, el resto va a luchar para ir a buscar la misma cosa. (Representante 1, CSE – Comité Sindical de Ford, San Bernardo del Campo, 22/7/2015)

Efectivamente, el cambio en la dinámica de negociación colectiva perjudicó a los establecimientos pequeños, donde la representación sindical es más débil y los trabajadores tienen un menor poder de negociación, sin significar mayores cambios en las características de la negociación colectiva en las terminales automotrices. Corroboramos esto al analizar comparativamente el contenido de los acuerdos a nivel de empresa con aquellos firmados para toda la categoría, sin encontrar variaciones significativas en términos de condiciones laborales y salariales. No obstante, los dos acuerdos a nivel de empresa incluyen un punto orientado a explicar el nuevo modelo de negociación descentralizada y a destacar la importancia de perfeccionar y fortalecer ese mecanismo: “teniendo en cuenta el diálogo permanente entre la empresa y el sindicato profesional signatario de este convenio, las partes establecerán un calendario de negociación (...) a fin de debatir los escenarios económicos y las perspectivas de la industria automovilística, abordando competitividad, nuevas tecnologías y sus impactos, costos, nivel y calidad del empleo, con el objetivo de elaborar una propuesta de nuevo modelo de negociación que refleje la realidad de las partes”.

La reivindicación de la negociación a nivel empresa por sobre las negociaciones a nivel estatal se construye sobre una base político-ideológica según la cual cada establecimiento posee características distintivas. Bajo esta lógica, la clave para el alcance de mejores condiciones de trabajo y salario se ubica en el poder de negociación que los trabajadores ejercen en el lugar de trabajo. Así, a lo largo de los años 2000, en la industria automotriz de Brasil se fue consolidando un sistema de negociación colectiva en el cual las negociaciones al nivel de empresa se abrieron paso frente a las convenciones colectivas

negociadas a nivel estatal. El SM ABC no sólo fue partícipe de este proceso sino que lo promovió.

En 2011, el SM ABC impulsó un proyecto de ley en el campo de la negociación colectiva: el Acordo Coletivo Especial (ACE). El proyecto buscaba implementar un nuevo mecanismo de negociación colectiva a nivel de empresa sin mediación del Estado, ligado a las condiciones específicas de cada establecimiento y no a las relaciones laborales de un sector económico y/o categoría de trabajadores. El ACE implicaba una profunda flexibilización de la legislación laboral, lo cual suscitó intensos debates al interior de la Central Única dos Trabalhadores (CUT), dificultando su presentación en el Parlamento.

Pese a que el ACE no fue implementado, resulta pertinente desarrollar algunos de sus fundamentos para comprender la orientación político-ideológica del SM ABC y, concretamente, la estrategia y la concepción de las relaciones laborales del Comité Sindical de Empresa (CSE) en la terminal Ford. Un documento elaborado por el sindicato expresa que el ACE parte de considerar que el poder otorgado al Estado en la regulación de las relaciones laborales de Brasil es excesivo:

La CLT [instrumento que regula las relaciones laborales en Brasil] acierta cuando fija parámetros básicos para regular una relación que siempre fue muy desigual entre capital y trabajo, posicionándose a favor del sector más débil. Confiere al Poder Judicial instrumentos para asegurar un mínimo de equilibrio en una anteposición que tradicionalmente es muy desequilibrada. Pero la ley erosiona la autonomía de los trabajadores, imponiendo una tutela del Estado, que, como toda tutela, se convierte en barrera para el establecimiento de un equilibrio más consistente. Donde existe control excesivo y reglas rígidas, la libertad muere. (SM ABC, 2011:13)

Amparándose en la capacidad de organización y lucha de cada lugar de trabajo como garantía para obtener mejores condiciones de trabajo, el sindicato formuló una crítica a la legislación laboral de Brasil vigente por aquel entonces (año 2011) por no responder de forma adecuada a las necesidades de crecimiento económico del país y reivindicó la flexibilización de los mecanismos de negociación colectiva estipulados en la CLT. En este sentido, se asume que si bien la negociación a nivel empresa puede erosionar las protecciones de los segmentos profesionales menos organizados y movilizados, la clave no se encuentra en obstaculizar el desarrollo económico sino en fortalecer la organización colectiva de los trabajadores en el lugar de trabajo.

Ahora bien, pese a que la negociación colectiva de ambos países durante el período 2003-2015 se encontró signada por la descentralización y por la preeminencia de contenidos salariales, la estrategia desarrollada por cada sindicato en las filiales de la terminal automotriz Ford estudiadas presenta singularidades. Las mismas se vinculan no sólo con las características técnico-organizativas del proceso de trabajo en cada planta y las estrategias empresarias, sino también con las herramientas de las que se valen los sindicatos para construir legitimidad en el espacio fabril.

2. LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

2.1. RELACIONES DE LAS FILIALES ENTRE SÍ Y CON LA CASA MATRIZ

La empresa Ford inició sus operaciones en Argentina en 1913, al inaugurar su primera filial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) destinada a la venta de vehículos importados desde la casa matriz, ubicada en Estados Unidos. Posteriormente, en 1917, comenzaron a importarse automóviles desarmados para su montaje, y en 1922 se instaura la primera planta industrial ubicada en el barrio porteño de La Boca. Pasaron cerca de cuarenta años hasta que, en 1961, comenzó a funcionar la planta industrial de General Pacheco, localidad situada en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires, donde se ha realizado el trabajo de campo de la presente investigación. En la actualidad, el predio de Ford Pacheco alberga las plantas de carrocería, estampado, armado, pintura, motores, repuestos, una pista de pruebas y edificios de administración. En el mismo predio se sitúa también la escuela técnica Henry Ford.

En Brasil, Ford inició sus actividades en 1919, constituyéndose como el primer fabricante automovilístico de ese país. Dos años después, en 1921, comenzó a dedicarse al ensamble de automóviles. La filial ubicada en San Bernardo del Campo, donde se desarrolló la investigación, se inauguró en 1967; luego de 52 años, en octubre de 2019, cerró sus puertas. Tal decisión estuvo basada en un cambio de la estrategia global de negocio orientada, fundamentalmente, a discontinuar la producción de camiones en Sudamérica. Tras el cierre de la filial de San Bernardo del Campo, las plantas ubicadas en las ciudades brasileñas de Taubaté, Tatuí y Camaçari continuaron su producción²⁹.

29 El complejo industrial Taubaté (San Pablo-SP) se inauguró en 1969 y allí se fabrican motores y autopartes; en el campo de pruebas de Tatuí (SP) se realizan test

La casa matriz de la empresa multinacional estudiada se localiza en Estados Unidos. Si bien este origen del capital establece ciertos lineamientos en términos de organización de la producción, gestión de la fuerza de trabajo, administración de recursos y estándares de calidad, existe un régimen especial para aquellas filiales ubicadas en América Latina. La planta de Argentina integra el Grupo Sur. Los países que integran el Grupo Sur son Argentina, Chile, Perú, Uruguay y Paraguay; todas las plantas allí localizadas reportan a Ford Motor Company Sudamérica, con sede en Brasil. Esto implica, para el caso argentino, que si bien los diferentes departamentos ubicados en el predio de General Pacheco cuentan con directores locales, sus actividades reportan a la central de Brasil, desde donde se dirigen las diversas operaciones de las plantas ubicadas en diversos países de América del Sur.

Así, pese a que desde el punto de vista jurídico las dos filiales estudiadas eran entidades independientes respecto a la casa matriz y entre sí, en su funcionamiento cotidiano esta autonomía jurídica quedaba soslayada. Así lo manifestaban dos de los entrevistados:

Es una autonomía relativa porque indudablemente están vinculadas con su central en Estados Unidos y a partir de ahí se generan las políticas que se aplican en cada uno de los países. En algunas áreas puede ser más que en otras, pero desde el punto de vista de las decisiones son totalmente consensuadas con su central en Estados Unidos o su central regional [Brasil]; esto depende de cómo estén estructuradas. (Asesor SMATA, exsecretario gremial y trabajador de Ford General Pacheco, 25/3/2014)

Para cada cosa que tenés que hacer en la planta necesitás un papel que pase por Brasil, y depende la plata que necesites o el nivel de decisión que tenés que tomar va más arriba, primero a Brasil y se llega hasta Estados Unidos. Es muy burocrático, está todo muy centralizado. (Representante de Relaciones Laborales de Ford General Pacheco, 4/4/2014)

Desde la creación del Mercosur en 1994, las filiales de Ford Argentina y Ford Brasil mantuvieron una política de especialización industrial y complementariedad productiva: cada planta se dedicaba a la producción de determinados vehículos y modelos y funcionaba como fuente única de abastecimiento del mercado regional. Al analizar algunos datos que refieren al origen y destino de la producción,

de automóviles, utilitarios y camiones; en el complejo industrial Nordeste ubicado desde 2001 en el municipio de Camaçari (Bahía) se producen automóviles.

es posible observar el estrecho vínculo comercial que vincula a las empresas automotrices de los países analizados: Argentina exporta la mayor parte de su producción automotriz a Brasil, que se ubica como uno de los principales destinos de los que provienen las importaciones realizadas en nuestro país³⁰.

Pese a la consecución de una estrategia empresaria global en términos de gestión y, como veremos en el apartado siguiente, también en términos de organización del proceso de trabajo, en el plano de las relaciones laborales cada filial presenta singularidades vinculadas con el rol que los sindicatos desempeñan en las fábricas estudiadas, con sus trayectorias y con las formas institucionales que rigen las relaciones laborales en cada país. En algunos casos, dichos elementos establecen límites a la ofensiva empresaria, pero en otros contribuyen a la construcción de consensos en el ámbito fabril, posibilitando que, por ejemplo, los cambios en la organización del trabajo puedan implementarse sin que ello lleve a un conflicto abierto.

2.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y ORGANIZATIVAS DEL PROCESO DE TRABAJO

En las filiales de Ford estudiadas en el marco de nuestra investigación, el proceso de trabajo se organizaba de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Sistema de Producción Ford (Ford Production System – FPS), basado en los principios *kan ban* y *just in time* (justo a tiempo). En líneas generales, tales principios establecen la producción de automóviles sin acumular *stock* y la coordinación de distintos equipos de trabajo y proveedores externos e internos. Como señalan Abreu, Beynon y Ramalho (2000), en procesos de trabajo de este tipo, la responsabilidad por las líneas de montaje y la definición de procesos implica a las terminales automotrices y a las empresas proveedoras. Asimismo, una característica distintiva del FPS es la robotización y automatización del proceso de trabajo, elementos que observamos en las visitas a la planta de General Pacheco y que corroboramos en las entrevistas a supervisores (ingenieros) de ambas fábricas. El estampado de las carrocerías mediante prensas robotizadas que incluyen un sistema láser, la automatización de las soldaduras y el control

30 Según la información proporcionada por ADEFA, en 2014 el 85% de las exportaciones del sector automotriz argentino estuvieron dirigidas a Brasil y cerca del 80% de las unidades importadas provinieron de ese país. La terminal automotriz Ford Argentina contribuyó con un 20% del total de las exportaciones del sector automotriz, ubicándose como la principal terminal automotriz exportadora de Argentina. Del total de las exportaciones realizadas por la empresa, más del 78% estuvieron destinadas a Brasil.

de ajuste en el armado de motores mediante herramientas y máquinas automatizadas son algunos ejemplos en este sentido.

En cuanto al control de calidad del proceso de trabajo, si bien diversos documentos emitidos por la empresa señalan que los puntos críticos son certificados electrónicamente a través de un sistema denominado Quality Leadership System, el lugar desempeñado por los trabajadores en esta tarea resultaba central. En las visitas a la planta de General Pacheco observamos que en la línea de producción los trabajadores se ocupaban de diversas tareas relacionadas con el control del proceso de trabajo: direccionar los robots, ajustar algún componente u operar las computadoras que digitaban los ritmos de las máquinas y herramientas. Asimismo, cada trabajador debía controlar la calidad de su tarea al tiempo que los grupos de trabajo contaban con un supervisor que realizaba una vigilancia general de las tareas desempeñadas en el tramo del proceso productivo a su cargo.

En los años recientes, la singularidad de los cambios en el proceso de trabajo reside en la implementación de la estrategia denominada One Ford, cuyo objetivo es racionalizar las operaciones de la empresa y producir productos globales reduciendo costos relativos a la red de proveedores. De acuerdo a Gómez (2014), en la denominada “estrategia de productos de plataforma global”, los distintos centros de diseño y desarrollo de productos que Ford tiene en el mundo deben trabajar en conjunto a partir de las mismas bases de ingeniería y de diseño, lo que permite que los automóviles producidos sean viables en todos los mercados. Para las empresas, la principal ventaja de esta estrategia consiste en que permite utilizar componentes comunes en todos los productos, aumentar los volúmenes requeridos de dichos componentes y, por tanto, obtener una mejor negociación del precio con los proveedores, lo que posibilita una importante reducción de costos para la empresa.

En la planta ubicada en San Bernardo del Campo, a principios de los años 2000 se produjo una significativa reestructuración productiva y estandarización de las plataformas de acuerdo a los lineamientos establecidos por la estrategia One Ford (Scavadra y Hamacher, 2001). En una entrevista, el secretario general de Relaciones Internacionales de la Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT (CNM-CUT) describía este proceso del siguiente modo:

Lo que ellos [la empresa] están promoviendo ahora, desde el punto de vista de la tecnología, es la cantidad de plataformas. Ellos tenían varias plataformas, treinta, cuarenta plataformas, y ahora quieren llegar a nueve. Con esas plataformas es posible hacer varios autos. Ellos están reduciendo eso porque permite econo-

mizar, no sólo la cuestión de tener una única plataforma sino también porque cada vez que se cambia un modelo, las fábricas de autopartes tienen que desarrollar nuevas piezas... Si se racionalizan las plataformas, los componentes son todos iguales. Entonces la plataforma tiene eso, se consigue racionalizar bastante. (Secretario general de Relaciones Internacionales de la CNM-CUT Brasil, 1/10/2014)

Esta estrategia de negocio permite ubicar el cierre de la planta de San Bernardo (2019) en el marco de una nueva y más reciente fase de reestructuración global de la cual la filial de Brasil no quedó exenta. En este sentido, la decisión de culminar la producción de camiones y su comercialización en Sudamérica y de avocarse únicamente al desarrollo de automóviles se vincula con el objetivo de racionalizar la producción a nivel global y, por ende, no invertir en el desarrollo de ingenierías y nuevos productos orientados a la producción de vehículos pesados fabricados únicamente en la planta de Ford de San Bernardo (“Efeito cascata com fechamento...”, 20/2/2019).

En Argentina, la implementación de la estrategia One Ford trajo aparejada algunas dificultades en términos de competitividad y vinculó aún más la producción local a los requerimientos de mercado brasileño. Consultado acerca de los obstáculos en términos de competitividad que se le presentan a Ford Argentina, un supervisor indicaba lo siguiente:

Acá son todas plataformas globales. La Ranger [se refiere a uno de los modelos producidos en la planta de General Pacheco] que estamos haciendo acá en Argentina es la misma que se hace en Sudáfrica, entonces el mercado de Argentina compite con el mercado de Sudáfrica; no es solamente una competencia de Ford con otras compañías, sino también de Ford con otras filiales, cuál es la mejor locación para producir... Por eso la empresa está tan pendiente de ver indicadores de gestión, de calidad, de costos, porque está viendo todos los días dónde conviene producir (...). Después, otra traba muy importante es el mantenimiento de la planta. Son máquinas antiguas, hay problemas de mantenimiento preventivo; por ejemplo: vos tenés un mantenimiento preventivo, es decir, cada seis meses voy a revisar una máquina y le voy a cambiar determinado componente. Pero como las máquinas son obsoletas y viejas, no está ese componente y para cambiar la máquina tenés que hacer una inversión muy grande, pero prefieren no invertir; es una decisión estratégica, supongo, quizás prefieren invertir en Asia Pacífico [otra región], que a futuro va a dar más plata. (Supervisor Planta de Estampado, Ford General Pacheco, 11/4/2013)

De este modo, es posible observar que en ambas plantas la empresa orienta su estrategia a reconfigurar el proceso de trabajo buscando con ello reducir costos. Esto no sólo se logra por el abaratamiento de los componentes y/o la estandarización del proceso de trabajo a nivel global, sino también a través del incremento de la productividad de la fuerza de trabajo.

En Brasil, la reorganización del proceso de trabajo de acuerdo a los estándares internacionales estuvo acompañada de una política salarial basada en la Participação nos Lucros e Resultados (PLR) o participación en las ganancias. Tal como señalan Krein y Teixeira (2014), la PLR es una forma de flexibilizar el salario dado que condiciona los incrementos salariales al alcance de objetivos y, por tanto, tiende a ejercer presión sobre las condiciones de trabajo al plantear exigencias en términos de conducta, calidad, producción, ventas, productividad, reducción de costos y rentabilidad (Krein, 2013). No obstante, cuando esta estrategia dejó de ser rentable –principalmente por la caída del consumo interno–, la empresa resolvió el cierre de la principal planta de Brasil y la reducción de la línea de productos ofrecidos en la región, lo cual conllevó la pérdida de miles de puestos de trabajo.

En Argentina, el aumento de la productividad no estuvo asociado a la mejora de los métodos de producción posibilitada por la inversión de capital en la renovación de equipos y métodos de trabajo. Por el contrario, predominaron los mecanismos basados en la explotación del trabajo mediante la extensión de la jornada laboral a través de la realización de horas extras y/o turnos rotativos (D'Urso, 2018).

Ahora bien, ¿qué elementos posibilitan la intensificación de los ritmos de trabajo y la extensión de la jornada de trabajo? ¿Por qué esta forma de organizar el proceso de trabajo no derivó en conflictos abiertos en las fábricas estudiadas? ¿De qué modo actúa el sindicato ante la implementación de diversos mecanismos de control y disciplinamiento en el espacio fabril?

3. EL SINDICATO EN LA FÁBRICA

3.1. EL ROL DE LOS DIRIGENTES Y DELEGADOS SINDICALES

En el presente apartado se analiza el vínculo y las formas de participación que los delegados y dirigentes de SMATA y del SM ABC establecen con los trabajadores de base en las filiales de la empresa Ford estudiadas. Para ello, fueron observadas las características que asume el proceso de negociación colectiva focalizando en el modo en que los contenidos negociados son discutidos, consensuados, informados y/o construidos en el ámbito fabril.

En relación con los aspectos formales que rigen la representación en el lugar de trabajo, en la filial situada en General Pacheco, el artículo 37 del CCT 8/1989 estipula el reconocimiento por parte de la empresa de los delegados elegidos de acuerdo a la legislación vigente. Para el cálculo de la cantidad de delegados en la fábrica se toma como base el número total de trabajadores jornalizados contratados por la empresa a la fecha de la convocatoria de la elección. Asimismo, en el convenio se establecen las funciones de los representantes gremiales y las características que asume la representación gremial en el espacio laboral, señalando que la empresa contará con un coordinador gremial asistencial, miembro de la Comisión Interna de Reclamos. De este modo, el convenio regula de forma minuciosa las normas de actuación de los representantes gremiales, en particular en lo que refiere a la convocatoria a asambleas y/o reuniones del cuerpo de delegados dentro del horario de trabajo.

Sin embargo, más allá de las letra del CCT, la representación gremial y las vías de participación de los trabajadores de base en la planta de Ford de Argentina presentan particularidades: las asambleas son esporádicas y por situaciones excepcionales y las reuniones con el supervisor de Relaciones Laborales asumen la forma de pequeñas negociaciones cotidianas en las cuales los delegados plantean reclamos por temas puntuales vinculados, comúnmente, con la organización del trabajo. En general, estas disidencias logran solucionarse; de lo contrario, interviene el coordinador gremial de la planta cuya actuación, según nos señalaba un representante laboral de la planta de estampado, se distingue por la búsqueda de puntos de conciliación de intereses entre los reclamos que los trabajadores acercan a los delegados y los requerimientos de la empresa:

En el medio [entre los delegados y la empresa] está el coordinador gremial que es una persona que tira bastante para el lado de Ford. Es el que dice “muchachos, vayamos a ver qué es lo que pasa, nosotros después decidiremos si vamos para este lado o no...”. Es bastante conciliador. Él salió como delegado de estampado, fue creciendo y ahora es coordinador y es una persona que termina decidiendo todo lo que es del gremio en Ford. Todo lo que se decide ahí arriba [refiere a la oficina del sindicato en la empresa] lo decide él, y es muy conciliador. (Representante de Relaciones Laborales de Ford General Pacheco, 4/4/2014)

En términos de representación sindical en el lugar de trabajo, en la filial de San Bernardo del Campo fue posible distinguir algunas diferenciaciones en relación con el caso de Argentina. Allí, desde el año 1999 funcionaron los Comités Sindicales de Empresa (CSE), ór-

ganos de representación sindical que surgieron con el objetivo de que el sindicato ejerza representación dentro de la fábrica. A diferencia de Argentina, donde la representación sindical en la empresa está reglamentada por la Ley de Asociaciones Sindicales (Ley n.º 23.551), en Brasil no existía un instrumento legal que legitimara dicha instancia de representación. La reforma laboral que tuvo lugar en 2017 mediante la sanción de las leyes 13.467 y 13.429 comenzó a regular la representación de los trabajadores al interior de las empresas que tienen más de doscientos empleados. No obstante, el carácter de la reforma es profundamente regresivo: se estipula que la elección de los delegados debe realizarse sin interferencia del sindicato y los miembros electos prácticamente no tienen estabilidad, pudiendo ser despedidos en caso de crisis económica, innovación tecnológica y problemas disciplinarios. En este sentido, como señala Krein (2018), la ley no busca promover sino obstaculizar la conformación de comisiones internas y cuerpos de delegados autónomos e independientes de la empresa. Por el contrario, entre sus atribuciones se estipula la gestión de conflictos (promover el diálogo social) y ejercer prerrogativas propias de los sindicatos tales como negociar las condiciones de trabajo.

En el caso del CSE, sus representantes eran elegidos por los trabajadores luego de una serie de convenciones que tenían lugar en el sindicato, donde se proponía una lista a ser votada por los afiliados. En efecto, las convenciones y los acuerdos colectivos que regulaban las relaciones laborales de la empresa no estipulan las características, formas de elección, renovación y funciones de estos órganos sino que ese elemento estaba sujeto al estatuto del sindicato. Pese a ello, las convenciones colectivas y los acuerdos establecían algunos puntos vinculados con la presencia sindical en la fábrica, como la obligación de las empresas de proveer de carteleras sindicales y de cooperar en la promoción de la afiliación sindical de los trabajadores, para lo cual debían asignarse días y espacios donde los representantes gremiales pudieran desarrollar campañas de afiliación.

Ahora bien, más allá de estos aspectos formales interesa recuperar algunos aspectos referidos a las características que presentaba la representación sindical en la cotidianeidad de ambos establecimientos. En tal dirección, una funcionaria del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de Argentina nos indicaba que el procedimiento de negociación entre SMATA y Ford Argentina presentaba características particulares en relación con la dinámica seguida por gremios de otras ramas de la industria:

Lo que tratan de hacer tanto SMATA como la empresa es agotar todos los medios de resolución de conflictos previos al MTEySS

(...) Lo que tiene SMATA es que está muy bien organizado y trata de agotar todas las instancias previas de métodos de resolución de conflictos. Primero empiezan con las bases, después van a la delegación; después, cuando el conflicto se les va saliendo de las manos, van a un poco más arriba, y recién en última instancia, cuando ven que ya no da para más, vienen acá, al MTEySS. A veces también es como una amenaza, como diciendo: "Bueno, mirá que meto la denuncia en el MTEySS". Muchas veces tienen la denuncia acá y lo resuelven en el ámbito privado. Entonces son pocas veces o pocos conflictos los que vienen acá (...). Lo que se trata de resolver se trabaja mucho en la empresa. (Conciliadora laboral MTEySS, 26/3/2014)

Según el relato de la funcionaria entrevistada, la negociación colectiva en Ford Argentina implica la redacción conjunta entre ambas partes –sindicato y empresa– de un determinado acuerdo. Una vez que las partes lo suscriben, el expediente es presentado en el MTEySS para su homologación, quedando dicho organismo al margen de los pormenores y las vicisitudes implicados en el proceso de negociación.

Cuando tienen el acuerdo es esto: ellos lo redactan en forma privada y presentan el expediente, cuando vienen acá es un trámite burocrático. Ni siquiera viene el gerente de recursos humanos de Ford, viene el apoderado en cuestiones laborales y dos o tres delegados, la gente de la delegación de Pacheco (...). Vienen ese día, firman el acuerdo, reconocen las firmas de cada uno que los delegados (...). En el caso de que no lo hayan firmado, reconocen que ese acuerdo se firmó tal día, presentan toda la documentación y sigue el trámite de homologación. En tanto y en cuanto no haya ninguna contradicción con las leyes vigentes, sigue su ruta y se homologa. (Conciliadora laboral MTEySS, 26/3/2014)

Estas evidencias acerca de las formas que asume el proceso de negociación colectiva son propias del caso argentino pero también remiten a las características que tal proceso presenta en Brasil. Así, al adentrarnos en el estudio en profundidad de la empresa Ford, es posible comprender los mecanismos que entran en juego en el lugar de trabajo, los actores que participan, los contenidos en disputa y el modo en que las diversas instancias de negociación se vinculan con las dinámicas de conflictividad laboral cotidianas y/o moleculares suscitadas en los establecimientos estudiados.

Como punto de partida y a partir del análisis que hemos desarrollado hasta el momento, diremos que se pueden distinguir estrategias diferenciadas por parte de la empresa y los sindicatos en cada país. Mientras que en Ford Argentina el sindicato no desarrolla mecanis-

mos de consulta con los trabajadores de la empresa durante el proceso de negociación, en la planta de Ford ubicada en San Bernardo del Campo fue posible identificar instancias de intercambio. Se trata de reuniones en la fábrica o asambleas en el sindicato, donde se expresaban las inquietudes, puntos en común, pero también las disidencias y tensiones existentes entre los trabajadores de base, la conducción del gremio y la empresa. Al indagar sobre la ausencia de falta instancias de este tipo en la filial de Ford ubicada en General Pacheco, un dirigente de SMATA expresaba lo siguiente:

En el caso de Ford [Argentina], por ejemplo, la negociación es trimestral. Hay un esquema que lleva el sindicato en cuanto a los índices de una canasta y cada tres meses se ajustan los salarios (...). Esto lo discute el consejo directivo nacional de SMATA (...). El tema de los salarios es complicado porque acá no se trata de estar informado de cuál es cada discusión sino de dar buenos resultados (...). Cuando es un esquema más global, es más complicado hacer una asamblea general porque supongamos que la asamblea rechaza un acuerdo que fue aceptado en el conjunto, tendríamos un problema complicado. Lo que se hizo fue establecer un mecanismo por el cual la gente sabe lo que se está discutiendo, no es algo que apareció de golpe, que decimos “bueno, cómo hacemos”, y frente a ese mecanismo se va ajustando y, bueno, ya están las pautas conocidas. En este caso no haría falta una asamblea porque ya se sabe cuál es el mecanismo para la actualización de los salarios. (Asesor SMATA, exsecretario gremial y trabajador de Ford Argentina, 25/3/2014)

El relato citado pone de manifiesto que las decisiones son tomadas por el consejo directivo del sindicato sin que medien instancias de participación de los trabajadores. Para el dirigente sindical entrevistado, la ausencia de tales instancias se debía a que “la gente sabe lo que se está discutiendo”. En este sentido, se intenta presentar las asambleas como instancias meramente informativas, consultivas y, en cierta forma, innecesarias porque los trabajadores “ya saben cuál es el mecanismo”. Sin embargo, al suponer que “la asamblea rechaza un acuerdo que fue aceptado en el conjunto”, el dirigente sindical entrevistado admite que la falta de consulta por parte “del conjunto”, es decir, de los dirigentes sindicales a los trabajadores de base es también la forma de evitar disensos y tensiones.

En la planta de Ford de San Bernardo del Campo, en cambio, el CSE del SM ABC tenía una presencia muy importante expresada en su rol de interlocutor frente a la patronal. Este rol parte de una profunda legitimidad por parte de sus representados, que se construía en

la comunicación en el día a día de la fábrica, en pos de incentivar la participación gremial. Para ello, el CSE se valía, principalmente, de dos instancias: en primer lugar, la publicación de la revista gremial *Tribuna Metalúrgica*; en segundo lugar, la consecución de reuniones diarias en el lugar de trabajo.

En relación con el primer aspecto, hemos analizado todos los números publicados entre los años 2003 y 2014 y corroboramos que, efectivamente, en cada publicación de *Tribuna Metalúrgica* se escribe un informe de la instancia en que se encuentra la negociación colectiva de las distintas empresas. Asimismo, la publicación reúne testimonios de trabajadores, delegados y dirigentes sindicales, los cuales no siempre expresan posiciones similares. En este sentido, la revista opera como una herramienta de difusión, como una vía de comunicación, pero también de formación político-gremial en tanto es posible distinguir un esfuerzo por involucrar a los trabajadores.

En cuanto a las reuniones diarias que se realizaban en la fábrica, formalmente se trataba de una instancia habilitada por la empresa para que el sindicato comunique temas vinculados con cambios en las condiciones de trabajo. Sin embargo, tales reuniones asumían una función íntegramente sindical:

En Ford tenemos treinta minutos por día para hablar sobre seguridad con los trabajadores. En esos treinta minutos nosotros no hablamos de seguridad, hablamos del PPE [Programa de Protección al Empleo], por qué está sucediendo la crisis [refiere a la recesión productiva del sector que comienza a evidenciarse a partir de 2009 y se intensifica en 2014], hablamos de política partidaria, de cuánto ellos [los trabajadores] pueden contribuir, de la importancia de que ellos vengan con nosotros al sindicato. (Representante 2, CSE – Ford ABC, 22/7/2015)

El PPE fue un programa aprobado durante los gobiernos del Partido dos Trabalhadores (PT) con el objetivo de subsidiar empresas en un contexto de crisis y merma en la producción. Su funcionamiento implicaba que la empresa reconociera estar pasando por una situación económica deficitaria pese a haber agotado los mecanismos existentes para sortear dicha situación, tales como adelantamiento de vacaciones y/o banco de horas. En estas condiciones, la empresa podía solicitar la deducción de la jornada laboral y del salario al tiempo que el gobierno se responsabilizaba por el pago de un porcentaje del salario de los trabajadores mientras que la fracción restante era asumida por la empresa.

Ahora bien, más allá de las características específicas que presenta el PPE, el fragmento citado reviste importancia porque nos direcciona a un tema central: ¿qué ocurría cuando los trabajadores planteaban puntos de desacuerdo en relación con la posición del CSE? Al aplicarse el PPE en la filial de Ford de San Bernardo del Campo, los representantes del CSE fueron quienes informaron las condiciones del programa en el lugar de trabajo y, también, quienes contuvieron la reacción de los trabajadores:

La reacción de los trabajadores fue negativa al principio (...). Las personas no conocen en verdad, entonces la respuesta fue negativa porque no conocen. Ellos no aceptan la reducción del salario. Ese es el gran tema, entonces es nuestra responsabilidad, como sindicato, explicar que la mitad de esa reducción será asumida por el gobierno y la otra mitad es fruto de la negociación del sindicato con la empresa. Es nuestra habilidad para conseguir disminuir el tamaño del prejuicio económico y también decir que el prejuicio no es reducir el salario sino perder el empleo. (Representante 2, CSE – Ford ABC, 22/7/2015)

Este ejemplo nos permite visualizar que las asambleas y/o reuniones funcionaban como instancias que permitían reforzar la comunicación y el vínculo entre trabajadores y delegados y, por ende, como espacios de organización y discusión pero no de toma de decisiones. En cambio, se trataba de ámbitos que legitimaban, través de la organización en el lugar de trabajo, las decisiones de la dirección del SM ABC³¹.

3.2. LA NEGOCIACIÓN Y EL CONFLICTO COMO FORMAS DE LUCHA

En las dos filiales de Ford estudiadas, el accionar sindical estaba orientado a mejorar el salario y las condiciones de trabajo de sus representados. Sin embargo, las formas de construcción político-gremial configuradas en pos de ese objetivo son disímiles. Esto, como señalamos en el apartado anterior, se vincula con las características diferenciadas en términos de la organización de los trabajadores en el lugar de trabajo y también con las formas de lucha que utilizan para expresar sus reclamos frente a la patronal. Así, mientras que en el caso de SMATA la apelación a medidas de acción directa era algo excepcional, en el SM ABC se presentaba como un instrumento para presionar la negociación.

31 Algunos los miembros del CSE también forman parte de la mesa ejecutiva del sindicato. Tal es el caso de uno de los representantes que entrevistamos.

Al relevar los conflictos laborales en el sector automotriz a través de las bases de datos del MTEySS y del DIEESE³², un elemento que nos llamó la atención fue la ausencia de conflictos laborales abiertos en las dos plantas de Ford analizadas. Sin embargo, tales bases de datos se nutren de información proveniente de medios de comunicación (diarios), lo cual sugería que tal vez algunos conflictos no se registraban porque no eran informados a la prensa. Esta intuición cobró mayor relevancia cuando entrevistamos a una conciliadora laboral del MTEySS de Argentina, quien, como señalamos previamente, indicó que una particularidad de SMATA es la resolución de los desacuerdos y disensos al interior de la fábrica.

Efectivamente, desde el área de Relaciones Laborales de la empresa nos informaron que pese a que el contenido de los acuerdos colectivos que se negocian y homologan en el MTEySS es eminentemente salarial, la negociación sobre las condiciones de trabajo genera tensiones y fricciones cotidianamente, que se expresan en conflictos breves, localizados en el lugar de trabajo. Ante la consulta sobre la presencia de conflictos laborales en la fábrica, un Representante de Relaciones Laborales indicaba lo siguiente:

Paros no, pero frenar la línea de producción por sector todos los días. Ese es el instrumento que tienen, el que más le duele a la empresa (...) Todos los días amenazan con hacerlo. Un motivo recurrente es por las condiciones de trabajo (...) Ellos [los trabajadores] dicen y saben que hay formas mejores de trabajar, instrumentos y manipuladoras para trabajar. Ellos pelean por las condiciones de trabajo. (Representante de Relaciones Laborales, Ford General Pacheco, 4/4/2014)

Un elemento adicional que, en el caso de Ford Argentina, reviste particular importancia es que allí prácticamente la totalidad de los acuerdos salariales firmados en el período estudiado incluyeron cláusulas de paz social. Tal es el caso del acuerdo 761/2006:

Conscientes de la importancia de seguir avanzando en este sentido y lograr condiciones de competitividad que consoliden este perfil exportador y promuevan la inversión en nuevos productos y la consiguiente creación de nuevos puestos de trabajo, las partes manifiestan su firme decisión de continuar promoviendo el diálogo y la negociación como bases para el logro de estos objetivos,

32 Para un análisis en profundidad de las dinámicas de conflictividad laboral del sector automotriz en Argentina y Brasil entre los años 2003 y 2014, véase D'Urso, Lucila, 2018.

privilegiando los acuerdos por consenso que eviten la confrontación. A tal fin se comprometen a no adoptar medidas que puedan poner en riesgo la continuidad de la operación productiva, la marcha del negocio o el nivel de empleo, sin agotar previamente las instancias de negociación habituales en la empresa y las previstas en la legislación vigente.

La cláusula citada se vincula con la reducción de la conflictividad laboral que se observa a partir del año 2007 en el sector automotriz, cuando las disputas comienzan a canalizarse a través de mecanismos de negociación colectiva (D'Urso, 2018). De este modo, SMATA buscó apaciguar el estallido de conflictos que intentaron recomponer el poder adquisitivo del salario que caracterizaron los primeros años del período. Efectivamente, a partir de aquel año el contenido de los acuerdos colectivos fue eminentemente salarial. Sin embargo, la dinámica de negociación presentó modificaciones a lo largo del período. En este sentido, lo que se observa es que en un contexto de aceleración del ritmo inflacionario el lapso de tiempo entre negociación y negociación fue cada vez más corto, hasta que, finalmente, a partir de 2010 se fija un esquema de negociación salarial trimestral. Todos los acuerdos salariales trimestrales negociados entre los años 2010 y 2014 incluyeron cláusulas de paz social a través de las cuales

las partes comprometen su mayor esfuerzo en mantener armoniosas y ordenadas relaciones, que permitan atender las exigencias tanto de la empresa como de los trabajadores, procurando el cumplimiento de los objetivos de seguridad, calidad, producción y exportación, con el propósito de asegurar el mantenimiento de la fuente de trabajo y el continuo mejoramiento de las relaciones laborales. En este contexto se comprometen a fomentar y mantener la paz social, evitando adoptar medidas de fuerza que atenten contra dichos objetivos. (Ver, por ejemplo, Acuerdo 1685/2014 cláusula segunda)

Tanto en el caso de SMATA como del SM ABC, los conflictos laborales cotidianos o moleculares desarrollados en Ford fueron caracterizados como mecanismos para presionar y generar instancias de diálogo con los representantes de la empresa. Expresiones tales como “el sindicato más combativo es el más negociador” o “se consigue negociar sólo si se tiene fuerza de combatividad” resultaron recurrentes en las entrevistas realizadas a dirigentes y delegados sindicales. En particular, notamos una marcada intencionalidad por destacar la efectividad de la negociación frente al conflicto. Si bien, como señalamos en D'Urso (2016), esta característica signó la estrategia de SMATA prácticamente desde sus orígenes, en el caso de Brasil nos interesaba

conocer a qué elementos del sindicato, y en particular, los representantes del CSE entrevistados, asociaban el predominio de una acción de este tipo, es decir, negociadora. Recordemos que en su génesis el SM ABC se caracterizó por el grado de radicalidad de su estrategia en el marco de las huelgas y acciones de protesta promovidas hacia fines de los años 70 que dieron origen al *novo sindicalismo* (Sader, 1988).

En relación con este punto, los representantes del CSE que entrevistamos señalaron que el cambio de estrategia del sindicato estuvo vinculado a una modificación en la cultura de la empresa que comenzó a aceptar la negociación, lo cual no sucedía en los años 80 y principios de los 90. Por aquel entonces, indicaban los representantes entrevistados, la posición de la patronal era muy reticente a entablar un diálogo con el sindicato:

Entrevistado: Conflictos hay. A veces el conflicto se extiende y va a una mesa de negociación entre recursos humanos y nosotros. En general conseguimos calmar el descontento. Pero diariamente hay conflictos, porque hay conflictos de intereses, ¿no? Pero conflictos como los que había en los años 80... no, eso no existe más porque cambió la cultura de la empresa... En el sentido de aceptar más la negociación, aceptar más la conversación, aceptar más lo contradictorio. Eso en los años 80 y hasta comienzo de los años 90 no existía.

Entrevistadora: Cuando usted dice “aceptar más lo contradictorio”, ¿a qué hace referencia?

Entrevistado: Lo contradictorio se expresaba en ir a la fábrica a intentar entablar una conversación y que no fuera posible y nosotros tener que buscar otra vía de resolución, ¿me explico? Entonces, por eso terminó un poco ese conflicto. (...) Antiguamente era un conflicto diario, paralizaciones, huelgas, sacar a los trabajadores de la línea. Hoy es un proceso más negociador, hay mucha más conversación, allí donde nosotros conseguimos resolver sin conflicto. Porque es así... antes nosotros parábamos porque para conversar había que parar, había que hacer huelga (...) Creo que la predisposición de la empresa a negociar cambió después de la huelga de Golas Vermelhas³³ en los años 90. (...) Después de eso (...) comenzó un proceso de “vamos a negociar”. (Representante 1, CSE – Ford, San Bernardo del Campo, 22/7/2015)

33 La huelga de “Golas Vermelhas” consistió en una huelga de cincuenta días en 1990 que se desató fuera del período de campaña salarial y de la que participaron solamente los trabajadores de mantenimiento y fabricación de herramientas en la empresa. El nombre “Golas Vermelhas” se debe al color del cuello del uniforme de estos trabajadores. La singularidad de la medida residió en su grado de radicalidad.

Como hemos señalado en otros trabajos (D'Urso, 2018 y 2020), el giro hacia una estrategia de menor confrontación y mayor conciliación que el SM ABC comienza a transitar desde los años 90 se consolida a inicios de los 2000 bajo los gobiernos del PT. Esto marca un contrapunto con el caso de SMATA que, desde su surgimiento, mantuvo una estrategia signada por el disciplinamiento en el espacio fabril y la contención de la conflictividad laboral. Sin embargo, más allá de los recorridos que signan la conformación de las estrategias de cada sindicato, resulta pertinente abrir un interrogante acerca de los alcances y límites del accionar sindical en el marco de los procesos políticos e institucionales que, recientemente, afectaron las dinámicas de relaciones laborales de Argentina y Brasil tanto dentro como fuera de las fábricas.

CONCLUSIONES

En este artículo abordamos las estrategias del SM ABC y de SMATA en las filiales de la terminal automotriz Ford ubicadas en General Pacheco y San Bernardo del Campo entre los años 2003 y 2014. Sin descuidar el estudio de las estrategias empresarias y de las características del proceso de trabajo, analizamos el rol desempeñado por los dirigentes y delegados sindicales y las diversas formas de participación en el espacio fabril. De este modo, hemos podido observar que a inicios de los años 2000, en un marco de fortalecimiento de las organizaciones sindicales y de desarrollo del sector automotriz, en las plantas de Ford analizadas ambos sindicatos configuraron estrategias basadas en la negociación colectiva a nivel de empresa. Sin embargo, en cada caso, la dinámica de negociación en el espacio fabril presentó particularidades.

En el caso del SM ABC, la capacidad de negociación se presenta como un indicador del poder del sindicato en tanto expresa un proceso de construcción político-sindical en el lugar de trabajo, signado por el fortalecimiento del vínculo entre representantes y representados. En el caso de SMATA, la negociación colectiva se configura como un mecanismo sumamente institucionalizado cuyo funcionamiento se dirime entre los dirigentes gremiales y los directivos de la empresa. Así, si bien en ambos casos distinguimos una tendencia a la contención de la conflictividad, la principal diferencia se ubica en que en el caso la filial situada en San Bernardo del Campo; ello se logra a través de fomentar la participación y el intercambio entre los trabajadores y sus representantes. En el caso de la planta de Ford de General Pacheco prevalece una lógica de concesiones entre el sindicato y la empresa.

Estudiar el accionar sindical y la dinámica de relaciones laborales en el lugar de trabajo resulta clave para caracterizar las estrategias

gremiales. Realizar esta tarea a partir de la comparación entre casos nos ha permitido distinguir los matices existentes entre cada estrategia. Como hemos señalado a lo largo del capítulo, tales diferenciaciones residen en elementos vinculados con el marco legal e institucional de las relaciones laborales en cada país pero, fundamentalmente, con las diversas formas de construcción político-sindical que se despliegan en el lugar de trabajo. En este sentido, la investigación realizada nos permitió observar que en la filial de la empresa Ford de General Pacheco SMATA construye una política de socios entre el capital y el trabajo, es decir, desarrolla una estrategia basada en la construcción de consensos. En la filial de San Bernardo del Campo, si bien el SM ABC tendía a la conciliación, partía de una profunda e histórica legitimidad de los dirigentes y delegados sindicales por parte de los trabajadores, lo cual los posicionaba como interlocutores fuertes ante la empresa. Tal legitimidad no es un aspecto ausente en las dinámicas sindicales que se despliegan en la planta de Ford de General Pacheco. La diferencia entre un caso y otro reside en que la legitimidad de SMATA se vale de un profundo disciplinamiento y contención del conflicto, mientras que en el caso del SM ABC proviene de la organización de los trabajadores en el ámbito fabril, sin descartar, llegado el caso, la confrontación con el capital.

EL SM ABC Y SMATA EN EL ESCENARIO RECIENTE

Comprender las particularidades que presentaron las estrategias de los sindicatos seleccionados en las filiales de la empresa Ford de San Bernardo del Campo y General Pacheco aporta elementos de análisis para reflexionar acerca de los alcances y límites del accionar sindical en los contextos configurados recientemente.

La agudización de la crisis económica y los cambios de gobierno suscitados en Argentina y Brasil en los años 2015 y 2016, respectivamente, configuraron nuevos obstáculos y desafíos para el actor sindical. En ambos países el deterioro de los mercados de trabajo estuvo acompañado por la aplicación de una serie de políticas profundamente regresivas en el campo laboral, tales como la aprobación de las reformas laboral (2017) y jubilatoria (2019) en Brasil y, en Argentina, la sanción de la reforma previsional (2017), el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2018) y los sucesivos intentos de avanzar en la implementación de una reforma laboral (noviembre de 2017, abril de 2018 y abril de 2019).

En el caso de la industria automotriz, la situación se tornó particularmente acuciante, lo cual se reflejó en una importante caída de las unidades producidas como así también de las importaciones y exportaciones. El corolario de este proceso ha sido el cierre de algunas ter-

minales automotrices –entre ellas, la planta de Ford radicada en San Bernardo del Campo– y/o la suspensión de turnos, lo cual ha tenido un fuerte impacto en los niveles de empleo sectorial y, también, en las condiciones de trabajo y salario.

El contexto de crisis tendió a reforzar el poder coercitivo en los espacios de trabajo principalmente por el efecto disciplinador que el desempleo, la informalidad laboral y la caída del salario real impusieron a los trabajadores. No obstante, este escenario también abrió el juego para la configuración de nuevas formas de organización y resistencia que, en algunos casos, pusieron de manifiesto los límites de la estrategia de conciliación y negociación que los sindicatos estudiados consolidaron a inicios de los años 2000.

Así, por ejemplo, en el caso del SM ABC se destaca su participación en Brasil Metalúrgico, movimiento conformado con el objetivo de unificar a los distintos sindicatos metalúrgicos de Brasil ligados a distintas centrales sindicales (CSP-Conlutas, CUT, Forca Sindical, Intersindical, CTB y UGT) frente a la reforma laboral. A través de esta estrategia se buscó definir una unidad de acción para las campañas salariales de 2017 e impedir la reducción de derechos. La actuación unitaria de los trabajadores metalúrgicos se gestó en plenarios donde se definieron iniciativas concretas a realizar con el objetivo de rechazar la reforma laboral. Bajo la consigna “Unirse y resistir: ningún derecho menos”, se llevaron a cabo protestas y paralizaciones particularmente en los días cercanos a la entrada en vigencia de la reforma laboral (Colombi, Lemos y Krein, 2018). Desde su conformación el movimiento planteó el desarrollo de un plan de acción tendiente a promover la creación de empleos de calidad, defender la industria nacional, exigir el respeto al derecho de una jubilación digna, luchar contra la tercerización y defender las conquistas de las convenciones colectivas. Pese a ello, los sindicatos que forman parte del movimiento Brasil Metalúrgico desarrollaron estrategias particulares al momento de negociar salario y/o condiciones de trabajo.

Como señalamos en D’Urso (2020), el SM ABC continuó llevando a cabo negociaciones por empresa y, en algunos casos, acciones de lucha como huelgas de brazos cruzados, paralizaciones y/o movilizaciones por lugar de trabajo en el marco de dichas negociaciones. Tales acciones resultaron efectivas en términos de alcanzar la firma de acuerdos salariales por encima de la inflación, renovar las cláusulas sociales e introducir una cláusula de salvaguarda previendo que no se llevaran a cabo cambios a través de la reforma laboral sin la conformación de instancias de negociación con participación sindical. Sin embargo, la derrota del PT en las elecciones presidenciales de 2018, el agravamiento de la crisis económica y el deterioro de la industria

automotriz limitaron la estrategia del sindicato. En este nuevo y adverso escenario, el SM ABC pudo resguardar el poder adquisitivo del salario negociando por encima de la inflación pero a cambio de una mayor flexibilización laboral a través de la aceptación de contenidos contemplados en la reforma laboral vinculados, principalmente, con la flexibilización de la jornada y las condiciones de contratación. En la terminal automotriz de Ford San Bernardo, el sindicato buscó vías para frenar el cierre de la planta tales como participar en negociaciones con los representantes de Sudamérica y de la casa matriz, realizar asambleas, movilizaciones y buscar la solidaridad de trabajadores de otras empresas del sector. Sin embargo, ninguna de ellas dio resultado. Ford justificó el cierre en la estrategia global de negocios de la empresa manteniendo esa posición a lo largo de todo el conflicto.

En Argentina, si bien no fue posible avanzar en una reforma laboral, las políticas de austeridad y sus consecuencias en la industria también afectaron la dinámica de relaciones laborales en el sector automotriz. En tal sentido, como analizamos en Fishwick y D'Urso (2020), desde el año 2016 se desencadenaron conflictos vinculados con el impacto de la crisis en el empleo sectorial. Asimismo, SMA-TA comenzó a desempeñar un rol de oposición al gobierno, lo cual, en algunos momentos, permitió el desarrollo de una acción de cierta confrontación expresada en una mayor presencia en movilizaciones y en las críticas que los dirigentes sindicales formularon respecto a las políticas industriales y laborales promovidas por el gobierno de Mauricio Macri. En este caso, el triunfo de Alberto Fernández en las elecciones presidenciales de 2019 abrió nuevos interrogantes acerca de la estrategia del sindicato. No obstante, la crisis económica y las condiciones impuestas por el FMI limitan las intenciones que el nuevo gobierno ha manifestado en términos de promover el desarrollo industrial y recuperar la pérdida del poder adquisitivo de los salarios.

En estos nuevos escenarios, signados por la aplicación de políticas de austeridad, los trabajadores y sus organizaciones desempeñan un rol clave. Sin embargo, tanto en el campo de la acción política como en el análisis académico es preciso contemplar que los alcances de las estrategias sindicales no dependen únicamente de los marcos institucionales nacionales y/o empresariales, sino también de la capacidad del actor sindical para promover la organización de los trabajadores dentro y fuera del espacio laboral. En tal dirección, se presenta un desafío vinculado con enlazar la construcción de demandas vinculadas con el salario y las condiciones de trabajo con la importancia de promover formas de participación política y social democráticas y capaces de incidir en la formulación de políticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, Alice; Beynon, Huw y Ramalho, José Ricardo (2000). The Dream Factory': VW's Modular Production System in Resende, Brazil. *Work, Employment & Society*, Sage Publications, vol. 14, n.º 2, pp. 265-282.
- Colombi, Ana Paula; Lemos, Patricia y Krein, José Dari (2018). Entre negociação e mobilização: as estratégias da CUT e da FS frente à reforma trabalhista no Brasil. *Revista Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET)*, vol. 17, n.º 2, pp. 179-198.
- D'Urso, Lucila (2018). *¿Renovación de las estrategias sindicales en Argentina y Brasil? Los casos del SMATA y del Sindicato dos Metalúrgicos de ABC (2003-2014)*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- D'Urso, Lucila (2020). Reformas laborales y estrategias sindicales. Claves de análisis a partir del caso del Sindicato dos Metalúrgicos de ABC en Brasil. *Revista Sociohistórica*. En evaluación.
- Efeito cascata com fechamento de fábrica da Ford ameaça até 24 mil empregos (20/2/2019). *Folha de São Paulo*. Disponible en www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/02/efeito-cascata-com-fechamento-de-fabrica-da-ford-ameaca-ate-24-mil-empregos.shtml
- Fishwick, Adam y D'Urso, Lucila (2020). Trade Unions Under Austerity: Labour Activism in the Post-2015 Automobile Sector in Argentina. Porto Alegre, Brasil: IV ISA Forum of Sociology.
- Galvão, Andrea y Teixeira, Marilaine Oliveira (2018). Terceirização na lei e na prática: o impacto da reforma trabalhista sobre o movimento sindical. En Krein, José Dari; Gimenez, Denis Maracci; Santos, Aanselmo (org.), *Dimensões Críticas da Reforma Trabalhista no Brasil*. Campinas, SP: Curt Nimuendajú, pp. 158-181.
- Gómez Zuppa, Willebaldo (2014). Reestructuración y flexibilidad en la industria automotriz mexicana: el caso de Ford Cuautitlán. *Revista Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo Organización Internacional del Trabajo, Plaza y Valdés Editores, vol. 8, n.º 12, pp. 79-100.
- Krein, José Dari (2013). *As Relações de Trabalho na Era do Neoliberalismo no Brasil*. Campinas-SP: Editora LT, IE/UNICAMP.
- Krein, José Dari (2018). O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. *Tempo Social*, 30 (1), pp. 77-104.
- Krein, José Dari y Teixeira, Marilaine Oliveira (2014). As controvérsias das negociações coletivas nos anos 2000 no Brasil. En Verás de Oliveira, Roberto; Bridi, Maria Aparecida y Ferraz, Marcos (eds.), *O Sindicalismo na Era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares*, pp. 213-246. Belo Horizonte: Fino Traço.

- Sader, Emir (1988). *Quando novos personagens entram em cena: experiências, falas e luta dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970-80)*. San Pablo: Paz e Terra.
- Scavarda, Luis Felipe Roriz y Hamacher, Silvio (2001). Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2), pp. 201-219.
- Senén González, Cecilia y D'Urso, Lucila (2018). Relações laborais na Argentina logo após o Kirchnerismo (2003-2015): entre a participação e o retrocesso sindical. *Tempo Social. Dossier Trabalho, sociedade e sindicalismo na contemporaneidade*, vol. 30, n.º 1.
- Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (SM ABC) (2011). *ACE, Acordo Coletivo Especial*. San Pablo, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.
- Varela, Paula (2017). La conflictividad laboral durante el primer año de Macri. ¿Quién resiste? *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales-UBA*, n.º 93, pp. 18-21.

OTRAS FUENTES

Ford Argentina

Acuerdos Colectivos n.º 254/2005, 506/2006, 761/2006, 1580/2007, 720/2008, 1096/2009, 107/2010, 1252/2010, 648/2011, 1039/2011, 1146/2011, 190/2012, 441/2012, 752/2012, 1168/2012, 1291/2012, 82/2013, 495/2013, 839/2013, 1075/2013, 63/2014, 683/2014, 867/2014, 1184/2014, 1685/2014, 72/2015, 383/2015, 710/2015, 1107/2015.

Convenio Colectivo de Trabajo n.º 8/1989.

Ford ABC

Acuerdos Colectivos n.º: SP 014155/2011, SP 006886/2015.

Convenciones Colectivas de Trabajo. Terminales automotrices Región ABC y SINFAVEA: septiembre de 2004-agosto de 2005; septiembre de 2005-agosto de 2007; septiembre de 2007-agosto de 2009; septiembre de 2009-agosto de 2011.

ENTREVISTAS REALIZADAS

Asesor SMATA, ex secretario gremial y trabajador de Ford Argentina, 25/3/2014

Conciliadora laboral MTEySS, 26/3/2014

Representante 1, CSE – Ford ABC, 22/7/2015

Representante 2, CSE – Ford ABC, 22/7/2015

Representante de Relaciones Laborales de Ford General Pacheco, 4/4/2014

Secretario general de Relaciones Internacionales de la CNM-CUT Brasil, 1/10/2014

Supervisor Planta de Estampado, Ford General Pacheco, 11/4/2013

ÍNDICE DE SIGLAS

Acordo Coletivo Especial (ACE)
Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFA)
Central Única dos Trabalhadores (CUT)
Comité Sindical de Empresa (CSE)
Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT (CNM-CUT)
Convenio Colectivo de Trabajo (CCT)
Central Sindical e Popular Conlutas (CSP-Conlutas)
Central de los Trabajadores y Trabajadoras de Brasil (CTB)
Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE)
Federação Estadual dos Metalúrgicos (FEM-CUT/SP)
Fondo Monetario Internacional (FMI)
Ford Production System (FPS)
Ley de Contrato de Trabajo (LCT)
Participação nos Lucros e Resultados (PLR)
Partido dos Trabalhadores (PT)
Programa de Protecção al Empleo (PPE)
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS)
Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA)
Sindicato dos Metalúrgicos de ABC (SM ABC)
União Geral de Trabalhadores (UGT)

SOBRE LOS AUTORES Y AUTORAS

Cecilia Senén González es Licenciada en Sociología, magister en Ciencias Sociales del Trabajo de la UBA, doctora en Estudios Laborales, UAM I, México D.F. Investigadora del CONICET con sede en el Instituto Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Es profesora regular asociada de la Carrera de Relaciones del Trabajo, FSOC-UBA. Actualmente es directora de la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, FSOC-UBA y directora del Proyecto de Investigación UBACyT *El futuro del trabajo en Argentina: desafíos organizacionales, nuevas representaciones e instituciones laborales (2008-2019)*. Es cocoordinadora del Grupo de Trabajo CLACSO *Trabajo, Modelos Productivos y Actores Sociales (2019-2022)*. Sus líneas de investigación son relaciones laborales comparadas, sindicalismo y trabajadores.
Email: ceciliaseneng@gmail.com

Julietta Haidar es licenciada en Ciencia Política (UNER) y doctora en Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales (FSOC) de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Investigadora adjunta del CONICET con sede en el CITRA-UMET. Es JTP regular de Relaciones del Trabajo de la carrera homónima de la UBA y profesora adjunta de Problemática Política de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Sus áreas de especialización son trabajadores de plataformas, relaciones laborales comparadas, sindicalismo y clase obrera.
Email: julietahaidar@yahoo.com.ar

Lucía Bachoer es licenciada en Relaciones del Trabajo y doctoranda en Ciencias Sociales, ambas en la Facultad de Ciencias Sociales (FSOC) de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Es becaria doctoral UBACyT del Área de Estudios Laborales del Instituto Gino Germani (FSOC-UBA). Forma parte del Grupo Clacso *Trabajo, Modelos Productivos y Actores Sociales (2019-2022)*. Su tema de investigación son las relaciones laborales de los trabajadores de plataformas de *delivery* en Buenos Aires. Como docente se desempeña como ayudante de cátedra

en la materia Relaciones del Trabajo de la carrera homónima de la FSOC-UBA.

Email: lucia.bachoer@gmail.com

Marita González es licenciada en Ciencia Política y doctora en Sociología. Se especializa en temas de sindicalismo internacional y nacional, con trabajos empíricos de investigación en los países del Mercosur. Trabaja en el Equipo de la Secretaría de Relaciones Internacionales de la CGT y coordina la Plataforma Argentina de Monitoreo para la Agenda 2030 (PAMPA 2030). Ha trabajado en los Programas de Trabajo Decente de Argentina, en la Agenda 2030 (ODS) de Naciones Unidas y Sistema de Cooperación Internacional. Profesora adjunta del CBC, Facultad de Ciencias Sociales y de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, en la carrera de Relaciones del Trabajo de la UMET, en UNTREF y de posgrado en FLACSO. Investigadora en el Instituto Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales y en el Instituto de Estudios de América Latina de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. Los trabajos de investigación y el campo profesional se aplican a la sociología del trabajo así como a la teoría y praxis de las relaciones internacionales.

Email: maritagonzalez@cgrainternacional.com

Ricardo Gastón Kessel es licenciado en Relaciones del Trabajo por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente integra el PRI (Proyecto de Reconocimiento Institucional) *Las cooperativas de trabajo y su vinculación con las organizaciones sociales "gremiales" de la economía popular. El caso de la Cooperativa Textil Miró Ltda* en el marco de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). También se desempeña en tareas de gestión y transferencia en CEYTIS (Centro de Estudios y Trabajo para la Igualdad Social).

Email: kesselgaston@gmail.com

Agustina Miguel es licenciada en Relaciones del Trabajo, magíster en Investigación en Ciencias Sociales y doctoranda en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente es becaria doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), con lugar de trabajo en el Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG-UBA). Su tema de investigación estuvo centrado en las estrategias sindicales situadas en una empresa del Estado (Aerolíneas

Argentinas), considerando los cambios en su gestión, las variaciones en las políticas laborales y los procesos de reorganización sindical. También se desempeña como docente en los niveles terciario (GCBA) y universitario (UMET). Email: magustinamiguel@gmail.com

Tania Rodríguez es licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires, magíster en Sociología Económica por la Universidad Nacional de San Martín y doctoranda en Ciencias Sociales en la UBA. Desarrolló sus trabajos de investigación en el campo de los estudios sindicales; en su tesis de maestría analizó las agendas de las centrales sindicales argentinas frente al proceso de integración regional del MERCOSUR (2003-2015); y se encuentra realizando su investigación doctoral sobre los mecanismos de representación sindical y las demandas de género en Argentina (2015-2019). Se desempeña como docente en la carrera de Ciencia Política y la carrera de Relaciones del Trabajo y como investigadora en el Área en Estudios del Trabajo en el Instituto de Investigaciones Gino Germani en la UBA. Integra la Red de Politólogas #NoSinMujeres y la Asociación Argentina para la Investigación en Historia de las Mujeres y Estudios de Género. Email: rodriguezraniaj@gmail.com

Juan Del Fueyo es licenciado en Sociología y doctorando en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente es becario doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) con lugar de trabajo en el Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG-UBA). Se especializa en sociología laboral y su tema de investigación se centra en las relaciones laborales en el sector IT, atendiendo al proceso de sindicalización surgido en las grandes multinacionales informáticas en Argentina. Email: juandelfueyo@gmail.com

Lucila D'Urso es licenciada en Relaciones del Trabajo y doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA), donde se desempeña como jefa de trabajos prácticos de Sociología del Trabajo. Fue becaria doctoral y posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y realizó estancias de investigación en la Universidad Estatal de Campinas (UNICAMP). Se especializa en el estudio de las dinámicas de las relaciones laborales y el sindicalismo en Argentina y Brasil. En la actualidad dirige el proyecto de investigación científica y tecnológica (PICT) *El movimiento sindical frente a las políticas de austeridad en el Cono Sur: un estudio compa-*

rado entre confederaciones nacionales de Argentina y Brasil, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Argentina y radicado en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.
Email: lucilafdurso@gmail.com

Este libro está compuesto por estudios de caso que contrastan dos períodos pero enfatiza en el segundo, de corte neoliberal. Muestra la heterogeneidad sectorial y desmiente las expectativas de que el desarrollo descansa en la intervención de empresas multinacionales, dados los efectos del papel activo del Estado durante la crisis de 2008. En términos generales, durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019) las políticas de ajuste promovieron una mayor conflictividad laboral que en algunos casos significó mayor debilidad sindical, pero también reveló ese accionar sindical como expresión de nuevas configuraciones subjetivas con posibilidad de incidencia estructural. El paradigma configuracionista, impulsado por Enrique de la Garza habilitó una observación compleja de la realidad que se expresa simultáneamente en los niveles macro del contexto político, económico y empresarial, meso del relacionamiento entre las casas matrices y los recursos humanos locales y, también, micro de las relaciones laborales. Una realidad que no es fija sino dinamizada por la tripleta estructura, subjetividad y acción. Las descripciones densas de los casos de las empresas multinacionales CLARO, BIMBO, CARREFOUR y FORD en Argentina –y el contrapunto con Brasil– que se presentan aquí acumulan a la observación empírica de las maniobras cotidianas que se ejercen en las relaciones laborales, siendo atentos a identificar aquellas reconfiguraciones, muchas veces sutiles y apenas nacies, pero sí prometedoras de un horizonte de mayor justicia social para los y las trabajadoras.



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES

IIGG | GINO
GERMANI

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



CLACSO

Consejo Latinoamericano
de Ciencias Sociales

Conselho Latino-americano
de Ciências Sociais

ISBN 978-950-29-1942-3



9 789502 1919423