

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

REVISTA DE  
**CIENCIAS SOCIALES**

Vol. 28 - n.º 37 - JULIO-DICIEMBRE de 2015

37

Procesos de trabajo, organización  
y gestión de los recursos humanos



Departamento de Sociología  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de la República

MONTEVIDEO - URUGUAY  
ISSN 0797-5538 - ISSN Online 1688-4981



DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

REVISTA DE  
**CIENCIAS SOCIALES**

Vol. 28 - n.º37 - JULIO-DICIEMBRE de 2015

**Procesos de trabajo, organización y  
gestión de los recursos humanos**

Revista de Ciencias Sociales / Departamento de Sociología. - v.1 n 1 (1986) -  
Montevideo: Universidad de la República. Facultad de Ciencias Sociales,  
Departamento de Sociología, 2015 -

Semestral. - V.28 n 37 (2015)  
ISSN 0797-5538  
ISSN On line 1688-4981

1. *Sociología del trabajo* 2. *Desarrollo de recursos humanos* 3. *Seguridad laboral*  
4. *Organización del trabajo*

SDD 300

Catalogación en la fuente realizada por Hemeroteca, Biblioteca de la  
Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Uruguay.

La *Revista de Ciencias Sociales* es una publicación académica, de revisión por pares, que publica artículos originales de investigación en ciencias sociales y prioritariamente de sociología. Busca el desarrollo metodológico y teórico innovador, así como evidencia empírica original respecto de temas de interés nacional, regional e internacional vinculados a estas disciplinas.

La *Revista de Ciencias Sociales* es editada semestralmente (enero-junio y julio-diciembre) por el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay.

Es heredera de los *Cuadernos de Ciencias Sociales* que aparecieron desde 1971 hasta 1973. Con la recuperación de la democracia, en 1985, inició su Segunda Época, con el nombre de *Revista de Ciencias Sociales*; comenzó a ser una revista arbitrada en 1986 y pasó a tener evaluación externa en el año 2000. Su publicación se convirtió en semestral a partir de 2010. A partir de 2014, la Revista inicia su Tercera Época, en la que se propone profundizar su contribución a la excelencia académica y el proceso de indexación correspondiente.

La *Revista de Ciencias Sociales* tiene versión impresa y electrónica de acceso abierto (<<http://cienciassociales.edu.uy/departamentodesociologia/inicio/publicaciones/acceda-a-las-revistas-de-ciencias-sociales/>>), y está orientada a académicos, investigadores y profesionales de la sociología y otras disciplinas de las ciencias sociales. Cuenta con una sección de artículos de investigación y otra de reseñas y ensayos, así como de contribuciones no arbitradas de interés para la academia y la disciplina.

Artículos indexados en:

**Sociological Abstract - ProQuest**  
**Latindex**  
**Dialnet**

Se permite la reproducción parcial o total de los artículos aquí publicados, a condición de que se mencione la procedencia.

# REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES

Vol. 28 - n.º 37 - JULIO-DICIEMBRE de 2015

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - Decano: Diego Piñeiro

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA - Director: Marcelo Boado

Montevideo - Uruguay

## Comité Editorial

Editora responsable: Ana Rivoir

(Departamento de Sociología - Facultad de Ciencias Sociales - Uruguay)

Karina Batthyány (Departamento de Sociología - Facultad de Ciencias Sociales - Uruguay)  
Gerónimo de Sierra (Departamento de Sociología - Facultad de Ciencias Sociales - Uruguay)  
Tabaré Fernández (Departamento de Sociología - Facultad de Ciencias Sociales - Uruguay)  
Mariela Quiñones (Departamento de Sociología - Facultad de Ciencias Sociales - Uruguay)

Secretaría del Comité Editorial: Santiago Escuder

Producción editorial: Doble clic

## Consejo Académico

Fernando Calderón (Universidad de San Martín - Argentina)  
Manuel Castells (University of Southern California, Estados Unidos)  
Enrique de la Garza (Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa - México)  
Daniel García Delgado (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Argentina)  
María-Ángeles Durán (Consejo Superior de Investigaciones Científicas - España)  
Norma Giarracca (Universidad de Buenos Aires - Argentina)  
Horacio González (Universidad de Buenos Aires - Argentina)  
Helena Hirata (Centre National de la Recherche Scientifique - Francia)  
Elizabeth Jelin (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas - Argentina)  
Mario Margulis (Universidad de Buenos Aires - Argentina)  
Denis Merklen (Institut des Hautes Études de l'Amérique Latine - Université Paris III Sorbonne)  
Miguel Murmis (Universidad Nacional de General Sarmiento - Argentina)  
Daniel Pécaut (École des Hautes Études en Sciences Sociales - Francia)  
José Antonio Pérez Islas (Universidad Nacional Autónoma de México)  
Jacqueline Peschard (Colegio de México)  
Domingo Rivarola (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Paraguay)  
Jean Ruffier (École Universitaire de Management - Université Jean Moulin Lyon 3 - Francia)  
Francisco Sabatini (Pontificia Universidad Católica de Chile)  
Patricio Solís (Colegio de México)  
José Vicente Tavares Dos Santos (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Brasil)  
Hélgio Trindade (Universidad Federal de la Integración Latinoamericana - Brasil)

## Departamento de Sociología

Constituyente 1502, piso 5

C.P.: 11200 Montevideo

Tel.: 2410 3855 - 2410 3857 / Fax: 2410 3859

Correo Electrónico: revista.ds@cienciassociales.edu.uy

Web: <http://cienciassociales.edu.uy/departamentodesociologia/inicio/publicaciones/>

# TABLE OF CONTENTS

## Dossier

### Work processes, organization and management of human resources

<b>Presentation</b> .....	9
Marcos Supervielle and Francisco Pucci	

### The offshore human resource management

The case of transnational and cross-border companies.....	13
Delphine Mercier	

### Configuration of management of human resources

The immaterial labor framework.....	27
María Julia Acosta	

### Customer violence

A psychosocial risk that claims for attention in Argentina.....	49
Jorge Walter	

### Security and production policies in Uruguay

Acceptability of risk and management.....	81
Soledad Nión Celio	

### Policies of safety and autonomous regulation

The Case of an Uruguayan paper company .....	101
Francisco Pucci	

## Artículos

### Counterhegemony and State in the Uruguayan agriculture

Resistance strategies of national rural organizations .....	119
Paula Florit and Maximiliano Piedracueva	

### Intergenerational social mobility in Argentina

Opportunities without class structure openness .....	139
Pablo Dalle	

## TABLA DE CONTENIDOS

### Dossier

#### Procesos de trabajo, organización y gestión de los recursos humanos

<b>Presentación</b> .....	9
Marcos Supervielle y Francisco Pucci	

<b>La gestión de recursos humanos <i>offshore</i></b>	
El caso de las empresas transnacionales y fronterizas .....	13
Delphine Mercier	

<b>Configuraciones de la gestión de los recursos humanos</b>	
El marco del trabajo inmaterial .....	27
María Julia Acosta	

<b>Violencia de prestatarios de servicios</b>	
Un riesgo psicosocial que reclama atención en Argentina .....	49
Jorge Walter	

<b>Políticas de seguridad y producción en Uruguay</b>	
Aceptabilidad del riesgo y gestión .....	81
Soledad Nión Celio	

<b>Políticas de seguridad y regulación autónoma</b>	
El caso de una empresa papelera uruguaya.....	101
Francisco Pucci	

### Artículos

<b>Contrahegemonía y Estado en el agro uruguayo</b>	
Estrategias de resistencia de organizaciones rurales.....	119
Paula Florit y Maximiliano Piedracueva	

<b>Movilidad social intergeneracional en Argentina</b>	
Oportunidades sin apertura de la estructura de clases .....	139
Pablo Dalle	



## PROCESOS DE TRABAJO, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### PRESENTACIÓN

La gestión de recursos humanos es una problemática sociológica en varios sentidos. El reciente desarrollo de esta función —antes desempeñada por los departamentos de personal— hace de ella un objeto de estudio novedoso para la sociología en general y para la sociología del trabajo en particular. Comprender cómo el empresariado y las y los trabajadores están construyendo sus representaciones sobre esta gestión deviene un objetivo central de la sociología del trabajo, dado que es a partir de estas representaciones que podemos conocer las condiciones bajo las cuales se va a llevar a cabo el diálogo social y nacional sobre esta temática.

Las transformaciones en las formas de organización del trabajo, que se procesan tanto en el ámbito de la producción industrial como en el sector de servicios, público y privado, implican nuevos requerimientos en materia de gestión de recursos humanos, que permitan dar cuenta de los nuevos desafíos que se plantean en los procesos de trabajo. En Uruguay, numerosas empresas industriales y de servicios del ámbito privado han comenzado a transformar sus procesos de trabajo y a implementar políticas de gestión de los recursos humanos articuladas con estos objetivos organizacionales. En el sector público, la necesidad de comenzar el proceso de reforma del Estado se sitúa como lineamiento estratégico central para comenzar procesos de cambio en el sector. Tanto en un ámbito como en el otro, el estudio de las políticas de gestión de recursos humanos resulta un punto crucial para com-

prender las posibilidades de éxito o fracaso de estos objetivos estratégicos. La modernización del sector productivo y la adecuación de los servicios a las necesidades de la ciudadanía se constituyen en aspectos clave para el desarrollo económico y social del país.

La existencia de una fuerte diferenciación entre ramas, pero también de importantes diferencias en el interior de algunos sectores, e incluso de empresas, nos conduce a revisar la hipótesis que sustentó este cambio de modelo de desarrollo en la vinculación entre cambio tecnológico, modernización productiva, calificación de los recursos humanos y el desarrollo de la base productiva del país. También nos lleva a preguntarnos si la tendencia a la modernización tecnológica conllevó una tecnificación creciente de los recursos humanos involucrados, así como a una sistematización y homogeneización de las políticas de recursos humanos o, dada la diversidad de los puntos de partida, se ha acentuado una tendencia heterogeneizante en este sentido.

Otro punto de interés pasa por profundizar en las transformaciones de las estrategias colectivas de las y los trabajadores y de las relaciones laborales que las engloban. Este punto contribuye a la elaboración de una tipología de las respuestas individuales y colectivas por parte de las y los trabajadores a las estrategias de gestión de recursos humanos. Si bien los actores se ven constreñidos por las estrategias empresariales y los cambios más globales que impone el contexto político, económico y social, ellos conservan su capacidad de reflexión, a partir de la cual construyen tanto sus itinerarios laborales como las estrategias de valorización de sus competencias. Esto implica empezar a concebir a las y los trabajadores como un “potencial humano” con capacidad de reflexividad, de autogestión y de ejercicio de sus propias estrategias. En tal sentido, los cambios productivos reseñados ofician de potenciales disparadores de nuevos espacios laborales y oportunidades de empleo, centrados en estos nuevos requerimientos por parte de las empresas en constante proceso de transformación.

Por último, la gestión del riesgo en las organizaciones se articula de manera sustantiva con la gestión de los recursos humanos que se implementan en ellas. Las políticas de seguridad y las decisiones relacionadas con ellas, si bien tienen un componente científico técnico, también tienen un componente político-social que se sustenta en la idea de que existen procesos de selección de los riesgos, a partir de los cuales se define un umbral en relación con la aceptación formal o informal de determinados riesgos. En este sentido, la construcción de competencias para la gestión del riesgo implica una articulación con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto.

En el marco de estas reflexiones conceptuales presentamos cinco trabajos que estudian casos concretos de gestión de recursos humanos:

El trabajo de Delphine Mercier analiza la gestión de los recursos humanos ligados a procesos productivos transnacionales y fronterizos, en la cual se puede distinguir una evolución de estas políticas desde modelos clásicos de estandarización de la mano obra, pasando por la profesionalización hasta llegar a modelos flexibles de externalización.

El artículo de María Julia Acosta realiza una revisión del concepto de “trabajo inmaterial” y el desafío que representa para el establecimiento de una gestión de los recursos humanos, basado en relaciones cooperativas, colaborativas y de comunicación entre los trabajadores, en el marco de las relaciones productivas.

El artículo de Jorge Walter analiza la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de la violencia ejercida en Argentina por actividades de servicios privados sobre los prestadores de estos servicios, a partir de datos que surgen de la encuesta sobre riesgos psicosociales realizada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de dicho país.

El artículo de Soledad Nión estudia las contradicciones y tensiones que siempre se presentan entre las necesidades de producción de las empresas y las políticas de seguridad, tomando como referencia empírica una refinería de petróleo, empresas de la agroindustria forestal y una empresa del sector papelero de Uruguay.

Por último, el artículo de Francisco Pucci analiza el modo en el cual los trabajadores deben regular de manera autónoma los riesgos de accidentes de una empresa papelera, en un contexto de superposición de herramientas de gestión de los recursos humanos que no logra generar políticas eficientes de seguridad laboral.

*Marcos Supervielle*

Área Sociología del Trabajo.  
Departamento de Sociología, Facultad de  
Ciencias Sociales, Universidad de la República.

*Francisco Pucci*

Área Sociología del Trabajo.  
Departamento de Sociología, Facultad de  
Ciencias Sociales, Universidad de la República.



# LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS *OFFSHORE*

## EL CASO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES Y FRONTERIZAS

Delphine Mercier

### Resumen

Se observa en los espacios fronterizos un doble proceso: por un lado, una transnacionalización de los territorios productivos y, por otro, una informalización de los sectores industriales con una conexión al sector mercantil. Este doble proceso se ha desarrollado desde los años sesenta en México, con una difusión de este modelo en los años ochenta en América del Sur, Asia, África del Norte, Europa del Este y una consolidación en los años dos mil en Medio Oriente. El desarrollo de los espacios productivos fronterizos ha implicado una gestión particular de la mano de obra; la voluntad primaria de estos espacios no era solamente captar una capacidad transnacional de difusión de mercancías, sino sobre todo utilizar una mano de obra más barata. El objetivo central de estas empresas fue la sustitución de las herramientas de trabajo por mano de obra. En este artículo presentaremos el desarrollo de las políticas de gestión de recursos humanos en este contexto de la globalización.

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos / mano de obra / *offshore* / empresas transnacionales / empresas fronterizas.

### Abstract

*The offshore human resource management:  
the case of transnational and cross-border companies*

It is observed in the border areas a double process: the first is a transnationalization of productive lands and the second is a casualization of industrial sectors with a connection to the commercial sector. This double process has developed since the 60s in Mexico, with a circulation of this model in the 80s in South America, Asia, North Africa, Eastern Europe and consolidation in the 2000s in the Middle East. The development of border areas has involved productive management particularly management of labor, the primary will of these spaces was not only capture a transnational diffusion capacity of goods was mostly used hand cheaper labor. Being the center of these companies thought these companies' entrepreneurs with a substitution of working tools for labor. In this article we introduce the development of policies of human resources management in this context of globalization.

**Keywords:** Human resources management / workforce / offshore / transnational companies / cross-border companies.

**Delphine Mercier:** Doctora en Sociología Investigadora del Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) UMR 7317. Aix-Marseille Université (AMU), Francia. E-mail: delphine.mercier@univ-amu.fr

Recibido: 7 de julio de 2015.

Aprobado: 14 de octubre de 2015.

## Introducción

Desde los años sesenta, hemos observado en las zonas fronterizas un doble proceso: por un lado, una *transnacionalización* de los territorios productivos y, por otro, una *informalización* de los sectores industriales, incluyendo la conexión con el sector mercantil. En esta era de la globalización, que golpea los países del sur desde mediados de los años sesenta, nuestro artículo se centrará específicamente en dos fenómenos bien estudiados, pero no necesariamente siempre articulados en sus implicaciones. Esto significa que centraremos nuestra mirada en el establecimiento y el desarrollo de las políticas de gestión de la mano de obra, articulándolos con la evolución del modelo de empresas transnacionales y fronterizas.

Ya hemos desarrollado en otros escritos (Mercier, 1997, 2009; Mercier y Da Cruz, 2010) el análisis de la implementación de las zonas francas de exportación, y las consecuencias del desarrollo de estas últimas de acuerdo con los diferentes contextos nacionales estudiados. Hemos presentado esta globalización (Veltz, 1996) como un *dispositivo de gestión del capitalismo globalizado*, es decir, como un dispositivo que consiste en eludir ciertos derechos en materia aduanera y comercial. Pero, por encima de todo, hemos insistido en que el principio general de este dispositivo permite diferir, por un período determinado, la aplicación de los derechos comunes de un país, de forma de aprovechar al máximo el medio ambiente local e internacional.

Imbuidos de cierto optimismo, en los años noventa, hemos observado una integración en la economía local de estas zonas fronterizas liberadas, lo que tuvo como resultado una valoración del trabajo y de su desarrollo, sobre todo con la mejora de los procesos de producción implementados. Demostramos entonces que el aumento de las competencias técnicas de estas empresas garantizaba, a través de la implementación de los estándares de producción, mejores condiciones laborales, permitiendo la calificación de la fuerza de trabajo y, especialmente, el establecimiento de espacios de reivindicaciones colectivas.

A partir del año 1995, las situaciones se han deteriorado mucho en materia de gestión del empleo, básicamente debido a que la fuerza de trabajo, que era el aliado número uno de estas empresas *offshore*, se convirtió en el enemigo esencial. Este deterioro de las relaciones laborales en las zonas fronterizas plantea de entrada dos importantes conclusiones: 1) El epifenó-

meno de la aplicación de las políticas de calidad de finales de los ochenta y principios de los noventa (1983-1994), poniendo al trabajador y al cliente en el centro del proceso, está definitivamente terminado, no habiendo sido más que una moda suplementaria efímera. 2) El modelo *maquiladora*<sup>1</sup>, que fue desarrollado originalmente en las fronteras de los países con una fuerte ventaja económica, y se desarrolló y se extendió en los territorios; ya no se limita a las zonas fronterizas, es decir, se convirtió en un modelo empresarial del mundo y no sólo de los países del sur.

Desarrollaremos nuestro artículo en tres partes. En primer lugar, se presentan los inicios de la relación entre empresa deslocalizada y gestión de la mano de obra, que designaremos *modelo maquilador de la gestión de la mano de obra*; esta fue una fase de estandarización de la relación. A continuación, describiremos la fase de profesionalización de esta relación: el *modelo de calidad total de la gestión de la mano de obra* y, finalmente, presentaremos la fase de la externalización de esta relación: *el modelo offshore de la gestión de la mano de obra*.

Tomando en cuenta los trabajos que hemos realizado en los últimos años, podemos presentar estas tres fases desde un punto de vista cronológico: la primera corresponde al período 1965-1983, la segunda duró desde 1984 hasta 1994 y la tercera dura desde 1995 hasta hoy. Esta línea de tiempo ayuda a contextualizar el fenómeno, pero nuestras observaciones de campo<sup>2</sup> siempre han demostrado que ciertas etapas del desarrollo de las empresas internacionales fueron a menudo concurrentes y situadas, por lo que el tiempo es una variable explicativa necesaria pero insuficiente. El espacio también debe ser considerado como una dimensión de las prácticas de gestión de recursos humanos. Los modelos de gestión de la mano de obra juegan precisamente sobre la *desterritorialización* y *reterritorialización* de la producción. La complementariedad de los territorios en el tiempo y en el espacio es el principal valor añadido, pero para no dificultar la lectura seguiremos una secuencia cronológica.

La gestión de los recursos humanos en este contexto tiene por objetivo principal "... un 'franqueo' momentáneo y limitado de los derechos comunes" (Mercier, 2008). De hecho, en el origen de esta "emancipación", el derecho del trabajo (que no necesariamente se acordó explícitamente por el sistema internacional, sino que puede ser una ventaja del país o del área) no es forzosamente el motor de atracción. Durante el proceso de desarrollo de la

---

1 A lo largo del artículo designaremos como maquiladoras a las empresas con capitales extranjeros instaladas en un país para beneficiarse de un régimen de excepción, sea en México o en otra parte del mundo. Es un término suficientemente conocido para servir de categoría.

2 Estudios de campo realizados desde 1993 en América Central, América del Sur, España, Francia, Italia, Marrueco, México, etcétera.

zona libre, en un principio las naciones juegan con el concepto de excepción, a la vez que las empresas tratan de evadir toda obligación fiscal, sobre todo las relacionadas con las leyes laborales. Más tarde, a través de diversos mecanismos (conflictos sociales, la necesidad de una mano de obra calificada, la competencia) y de acuerdo con los acontecimientos que van sucediendo en cada zona, comienzan a aparecer obligaciones de reintegrar o desarrollar relaciones profesionales articuladas con la leyes locales.

Pensar la globalización a través de los cambios en los modelos económicos, incluyendo las lógicas económicas que se implementan en los espacios transnacionales, es una manera de ver el trabajo y las prácticas no sólo a escala nacional, sino como una lógica de renegociación en espacios con base transnacional cuyo principio es jugar “a la excepción”, sea fiscal, legal, social, etcétera.

### **¿Cuál es la articulación teórica y metodológica entre la globalización y la evolución de la gestión de mano de obra?**

El concepto de globalización (en el sentido de la libre circulación, rutas comerciales, nomadismo, etcétera) siempre ha existido. Hemos intentado a menudo reinventarla en los últimos años, cuando de pronto queríamos nombrar un fenómeno del cual no se conocían los pro y los contra. Fue finalmente después de la Primera Guerra Mundial, y en especial con la firma del Tratado de Versalles y la creación de la Sociedad de Naciones y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que pareció que podíamos escapar de la injusticia social. No sabíamos en ese momento que íbamos a crear instrumentos de política a escala internacional para legitimar la globalización “diabólica”, y no la de los intercambios.

La Primera Guerra Mundial fue finalmente la primera experiencia de un uso industrial de lo humano (Arendt, 1998), que fue confirmada por la Segunda Guerra Mundial. Por primera vez, los países se transformaron en grandes fábricas. Esto permitió extender a toda la sociedad una forma de organización del trabajo. La guerra terminó pero los modos de organización del trabajo permanecieron. Este modo de organización del tipo “movilización total”, nuevo orden encarnado en la figura del trabajador-soldado que trabaja en una sociedad encuadrada y disciplinada como un ejército, permaneció. Poco a poco, esta forma de organización pasó de estar al servicio del Estado a estar al servicio del mercado. Es en este contexto que aparecen las zonas francas de exportación industrial fronteriza, organizadas y establecidas en los límites de países con una fuerte ventaja económica y cuya reserva laboral se alimenta en gran parte de los migrantes (Peraldi, 2001). También en este contexto de desarrollo, se crearon la Sociedad de Naciones, con el fin de impedir la guerra y mantener la paz, y la OIT para

aplicar la justicia social. La OIT se mantuvo como garante del desarrollo de “un régimen laboral realmente humano.”

Por último, la segunda globalización, la de los años ochenta, consistió en poder llevar a cabo, nuevamente, condiciones de trabajo menos humanas, permitiendo funcionar al mercado en su forma más extrema. Es decir: se trataba de mantener condiciones de producción elevadas; para lograr este fin, los Estados han establecido el trabajo adoptando en Occidente y en Europa condiciones laborales igualitarias, en tanto han reubicado regímenes desiguales en las zonas fronterizas con otro “ejército”, proveedor continuo del personal para la guerra de mercados, que bajo la fuerza del temor circula o permanece cautivo: los migrantes. Fue en el curso de mi investigación durante 25 años, especialmente en las industrias de las zonas fronterizas con una fuerte ventaja económica, que descubrí la articulación entre los modos de organización del trabajo y la migración, como un nuevo modo de administración de la mano de obra que corresponde a la aplicación plena de las exigencias de la globalización.

Este artículo está basado en diferentes investigaciones llevadas a cabo desde 1991. Un primer campo etnográfico de cuatro meses se realizó en las maquiladoras de Saltillo (México), en el sector de piezas de automóviles, y consistió en la observación de cuatro plantas en particular y la realización de sesenta entrevistas a ingenieros, supervisores, gerentes y líderes de negocios en el estado de Coahuila. Un segundo estudio de campo se llevó a cabo entre 1992 y 1994, en las maquiladoras de Monterrey (México), por medio de la observación participante, durante seis meses, como obrera en cuatro plantas; la observación in situ de cuatro fábricas y el seguimiento de la implementación de ISO 9002, a través de 120 entrevistas, una encuesta cuantitativa aplicada de manera sistemática a cien plantas maquiladoras. Esta encuesta se volvió a replicar en 2004 en las mismas fábricas. Un tercer campo se llevó a cabo en la producción agrícola de naranjas para las empresas de exportación en la frontera de Argentina y Uruguay, entre 2003 y 2004. Otro estudio se realizó en la Zona Franca de Tánger en el período 2006-2007. Se agrega además un trabajo de campo de dos años llevado a cabo en Francia en la región Provenza-Alpes-Costa Azul y especialmente en las áreas de negocio que surgieron tras el cierre de las actividades industriales tradicionales (construcción naval, minas) 2002-2004. Por último, un estudio de campo realizado en América Central en áreas de frontera, en las maquiladoras de las zonas industriales (Guatemala; San Pedro Sula, Honduras; Costa Rica; Panamá), en los años 2013-2014.

### **El modelo *maquiladora* de la gestión de mano de obra**

Desde los años sesenta, durante el desarrollo de las zonas francas de exportación industrial en México<sup>3</sup>, hemos visto el desarrollo de un sistema de gestión de la mano de obra artesanal —después estandarizado—, que dejaba poco espacio a la autonomía de los empleados. Estas plantas de ensamblaje (simples) instaladas en las fronteras de los países, con fuertes ganancias económicas, se beneficiaron con mano de obra barata, y se enfrentaron por primera vez a una fuerza de trabajo que nunca había trabajado en la industria: principalmente mujeres y jóvenes.

El trabajador era intercambiable, gestionado por un solo sindicato que firmaba un contrato con la empresa (matriz), para garantizar la gestión y organización del trabajo, la capacitación, la selección de candidatos, la organización de la vida dentro y fuera de la empresa. Por otra parte, prácticamente en todos los países de América Central, y también en el norte de África, un operador o una operadora es considerado principalmente un “sindicalizado”, así es como son denominados, aunque esto no quiere decir que tengan una actividad sindical. Simplemente significa que es el sindicato el que ha hecho la contratación.

Ya no son obreros tradicionales (de la industria pesada) y tienen dos estatutos: o son operadores de planta (tiempo completo) sindicalizados, o bien son operadores temporales. Los operadores contratados son reclutados en los barrios cercanos a las fábricas, se presentan en la mañana, pasan por una entrevista que consiste más bien en identificar las características de su personalidad, como por ejemplo su fiabilidad, mientras que su competencia apenas se evalúa. A continuación, tan pronto como la persona pasa las pruebas psicológicas, se presenta en el puesto de trabajo. Posteriormente es asignado a una línea de producción y se funde en el equipo.

En los años setenta, estas plantas estaban contratando de forma continua todos los días; había afiches permanentes en las paredes de las empresas. La única identificación de estas fábricas “invisibles y subterráneas” eran los carteles que decían “Aquí se recluta”. Una de las garantías para obtener un puesto era la recomendación de un amigo o de un vecino que ya estaba trabajando en la empresa. En el momento del reclutamiento efectivo, la persona ya estaba socializada por el representante del sindicato. A menudo, la confusión reinaba en las fábricas, porque el supervisor era también el representante sindical. Esto implicaba una serie de formas de clientelismo, como el favoritismo.

---

3 México es uno de los primeros países del mundo que conoció este desarrollo, prácticamente al mismo tiempo que Irlanda.

Esta arcaica gestión laboral fue muy extendida en los sectores de la agricultura y la construcción, pero sobre todo, fue el modo de administración de personal que siempre ha prevalecido en el trabajo organizado con poblaciones migrantes. Entre los directivos de las empresas matrices, en Estados Unidos, operaba un cálculo muy eficaz: sustituimos la herramienta de trabajo por mano de obra, estandarizada, intercambiable, dócil. La empresa matriz elegía a un gerente de recursos humanos que facilitaba la contratación del equipo técnico, incluyendo al director, que muy a menudo era un ingeniero de producción de la industria local. Los supervisores eran también de la industria tradicional de la zona, tenían experiencia, eran mayores y exclusivamente hombres.

Los operadores son mujeres, excepto en las plantas que requieren un poco de fuerza para manejar las líneas de montaje. Las operadoras son seleccionadas con el mismo perfil, la misma edad, son del mismo barrio, lo que permite una gestión extremadamente uniforme de la vida dentro y fuera de la fábrica (entre 16 y 18 años, solteras, de nivel secundario). Se facilita el transporte en ómnibus, así como la gestión interna de las trabajadoras. Para los procesos de producción más complejos, se contrata a mujeres mayores (30 años de edad, madres solteras). Este modelo estandarizado de gestión laboral funcionó de manera relativamente estable hasta el final de los años ochenta. Si una operadora no se presentaba a trabajar, había docenas que buscaban trabajo y podían sustituirla. Recuerdo que era una oferta permanente por un lado o por otro. Las fábricas hacían los tres turnos, era muy fácil romper el contrato por cualquier problema o enfermedad. De todos modos, el sindicato estaba tan interiorizado en sus funciones jerárquicas que la denuncia se hacía invisible. En la mayoría de los casos, no había contrato de trabajo, solamente un contrato implícito que podría romperse debido al ausentismo, retrasos, trabajo lento, etcétera.

Para muchos operadores que trabajan en estas fábricas, la empresa se convirtió rápidamente en el único lugar donde socializar. Casi todos eran migrantes de estados o regiones vecinas, en general más pobres, huyendo de la vida rural. Las operadoras encontraban en estas fábricas la primera oportunidad de ganar un salario, de vivir de forma independiente, de posponer el momento de la migración a Estados Unidos, en el caso de México, o a Europa, en el caso de los países de África del Norte.

Esta fase de la primera ola de la globalización, que también corresponde a la de apertura de las fronteras de los países del sur, duró hasta finales de los ochenta. Fue en esta época cuando el modelo maquilador, que iba a tener una duración limitada, empezó a extenderse por todo el mundo. Convirtiéndose en una alternativa real para muchas regiones del mundo, este modelo de *capitalismo globalizado* se ha desarrollado y ha tomado diferentes nom-

bres en las diversas regiones (Peraldi, 2005), de acuerdo a los contextos en los que se desarrolló.

Según la OIT, recién a fines de los ochenta se realizaron los primeros estudios para entender las condiciones de trabajo en estas zonas. La intercambiabilidad de la fuerza de trabajo fue el punto fuerte de esta forma de gestión: se podía aprender el trabajo en unas pocas horas, era sobre todo una cuestión de habilidad física, fuerza y velocidad. No había ningún tipo de formación laboral en la empresa, la escala salarial estaba simplificada en cuatro categorías: operador, supervisor, técnico y empleado. Los empleados eran todo el personal administrativo, llamados generalmente empleados de confianza, que garantizaban la operación. Muchos de ellos trabajaban por primera vez en el mundo industrial. Una vez al año, el sindicato se reunía con el personal en torno a un evento festivo.

En un contexto en el que casi nadie, excepto los gerentes (ingenieros) y supervisores, tenía referencias y experiencia, el trabajo y su contenido nunca fueron cuestionados o lo fueron muy poco. Los ritmos de trabajo, las formas de empleo, la no negociación, finalmente aparecían como condiciones “normales” del trabajo industrial.

### **El modelo *calidad total* de la gestión de mano de obra**

A finales de los años ochenta, las zonas francas de exportación industrial, pese a su crecimiento exponencial, que puso en competencia a los territorios entre sí a escala global, tuvieron un período de corta duración de desarrollo de formas de gestión de recursos humanos. En efecto, frente al proceso de integración de la industria fronteriza con las empresas locales, se operó un proceso de difusión de las normas laborales. Estas normas estaban impregnadas de una cultura más internacional que nacional; consistían principalmente en el desarrollo de los métodos de calidad en las empresas, especialmente de aquellos que intervenían en el proceso de producción. A pesar del aspecto principalmente industrial y comercial de este dispositivo (Agamben, 2006), su impacto fue notorio en la administración de recursos humanos.

De hecho, cualquier forma de competencia liberalizada está restringida gradualmente por los marcos normativos que regulan la competencia y la circulación de mercancías. Los productos de las maquiladoras, siendo esencialmente para la exportación, se vieron obligados a certificar sus procesos para dar garantías de producción. Fue durante el desarrollo y la implementación de estos estándares que vimos, durante un corto período, una verdadera gestión profesional de la fuerza laboral.

A finales de los años ochenta, las empresas maquiladoras se asentaron fuera de las zonas de frontera, y este modo de producción libre de impues-

tos se ha convertido en una nueva oportunidad para producir y para hacer frente a diversas situaciones: reconversión económica e industrial en zonas con mucho desempleo, modelos de desarrollo, modelo de transición de la economía nacional a las economías capitalistas, etcétera. A finales de esa década, el modelo *maquilador* se extendió, tomando a veces el nombre de Free Trade Zone, otras el de “Zone d’Entreprises”, o el de “Zonas Económicas Especiales”.

Es en este marco y en este contexto de regulación que se ha desarrollado la gestión de los recursos humanos, sobre la base de la mejora de las condiciones de trabajo y de empleo, dejando de lado, la mayor parte de las veces, el tema de la formación y de la calificación. Durante una década, la gestión de recursos humanos se estructuró intentando restablecer las normas laborales locales del país donde se encontraban las zonas francas industriales. Además, en algunas empresas, se desarrolló el pluralismo sindical, facilitando el nacimiento de un diálogo social y el registro de las quejas. Todos jugaron su rol, inclusive las organizaciones internacionales que trataban de actualizar las diferentes formas de empleo y las estadísticas. Algunas empresas desarrollaron carreras internas y la formación profesional con el fin de retener a la fuerza de trabajo, además de mejorar las condiciones de producción.

A finales de los años noventa, las modalidades de gestión en los primeros países que desarrollaron este modo de capitalismo globalizado cambiaron, trasladando a sus vecinos más “pobres” y recientemente ingresados al baile de la globalización las políticas de explotación de mano de obra. Otro elemento esencial, poco estudiado, es la relación entre las condiciones de producción y el sistema de relaciones laborales. En la década de los noventa, el punto más alto del desarrollo de las maquiladoras, la “moda” fueron las normas de calidad (ISO 9002-9004). Todas estas empresas, que tenían como objetivo la exportación, tuvieron que pasar por las horcas caudinas de la certificación, en particular para garantizar la entrega de los productos en el mercado internacional. Esta ola de certificaciones cambió de manera significativa las condiciones de producción en las fábricas y, en particular, sus condiciones de trabajo. Esta certificación se llevó a cabo con gran diligencia en estas empresas, sobre todo por los gerentes locales que vieron la oportunidad de perfeccionar el proceso y las condiciones de producción, de justificar el uso de proveedores locales, de organizar la capacitación local de los supervisores, técnicos e incluso de los operadores. Esta certificación hizo posible la consolidación de los departamentos de recursos humanos y de ingeniería en las empresas. Fue en ese contexto que los sindicatos se debilitaron, porque no supieron transmitir, a menudo, las reivindicaciones, desapareciendo a la larga de las empresas. Este rechazo de los sindicatos fue realizado por los gerentes e ingenieros, pero también por los trabajadores, que encontraron oportuni-

dades, a través de las normas de calidad, para negociar, de manera más eficiente, sus condiciones de trabajo, prescriptas directamente en los diferentes manuales de calidad y de evaluación. Esta ola de certificación, que terminó a finales de los años noventa, no fue finalmente continuada a través de otros dispositivos tan completos como los relativos a la calidad. Las herramientas de gestión introducidas posteriormente en las empresas fueron más bien instrumentos financieros o de control, o indicadores que medían la eficiencia. Estas herramientas se introdujeron lejos de la mirada de los sindicatos, que ya habían salido de la escena de negociación en las empresas involucradas.

### **El modelo *offshore* de gestión de mano de obra**

A finales de los años noventa, la crisis y la devaluación implicaron una nueva diversificación y especialización del tejido industrial; se trataba de reducir nuevamente el costo de la mano de obra y los costos sindicales (Bauman, 1999). Fue una lucha entre sectores industriales, que implicó la mutilación de los convenios colectivos realizados. Esto fortaleció la flexibilidad laboral pero también implicó el debilitamiento de la relación paternalista que había prevalecido hasta entonces. Los nuevos accionistas no necesariamente tenían interés en mantener las condiciones de producción tal como estaban. La vulnerabilidad de trabajo se expandió nuevamente, incluyendo la distribución de los riesgos laborales a los subcontratistas. Se observa el desarrollo del *outsourcing* (externalización); es en este momento que las maquiladoras (empresas transnacionales) entran de nuevo en el tejido industrial con nombres más modernos: empresas internacionales o transnacionales y programas de negocios internacionales de tecnología, etcétera.

En los países con más antigüedad en la forma de maquiladora, los sectores de actividad más tradicionales e intensivos en mano de obra, como los textiles y la fabricación de juguetes, desaparecieron por completo, a favor de sectores más intensivos en tecnología y con necesidades de mano de obra más calificada, como la electrónica, electrodomésticos, equipamiento y desarrollo de piezas de automóviles. Estos sectores, en su mayoría, están en manos de capitales extranjeros (americanos, japoneses o coreanos) y concentran entre los tres más del 70% de la mano de obra.

Pasamos de la cultura del proceso de producción a la cultura del proyecto, que en última instancia va a ser devastador para las condiciones de empleo. La mano de obra se ha calificado, ha envejecido en las fábricas, se ha especializado, las actividades han evolucionado. Esta cultura del proyecto, que valoriza los procesos de corto plazo, implicó el desarrollo del *outsourcing*, o de la externalización, que consiste en considerar a la mano de obra como otra materia prima, intercambiable y manejable por un solo contratista. Es también el momento del desarrollo de los parques industriales. Este es el

tiempo del “todo incluido”. Ya sea en su vida diaria, en sus vacaciones o en el trabajo, estamos en un período en el cual la definición del zócalo laboral se realiza desde arriba, de la misma manera que las paredes, las herramientas, los modos de gestión. En este contexto, las casas matrices desarrollan estudios comparativos para ver qué país ofrece el mejor servicio, llave en mano, con todo incluido.

Las agencias de reclutamiento se multiplican en los parques industriales, asegurando a las empresas la selección, la gestión, el contrato de trabajo, el sueldo, la negociación cotidiana, la atención a las quejas, el transporte, y además, el fin del contrato de la mano de obra.

Es en los años dos mil desaparecieron prácticamente todos los servicios o departamentos de gestión de recursos humanos (GRH) dentro de las empresas transnacionales. Las únicas huellas que se pueden encontrar de la GRH en estas zonas, están ubicadas en las comisiones obligatorias de higiene y seguridad, dentro de las cuales algunos representantes sindicales y personal de recursos humanos perduran y comparten lo poco que queda de la reflexión sobre las condiciones de trabajo.

Toda actividad de GRH fue sustituida por tablas de indicadores y herramientas de gestión, adaptadas a las necesidades de la producción. El gerente establece sus órdenes en lo relativo a materia prima, piezas y mano de obra, al principio de cada ciclo de producción. Esta práctica del cero stock se aplica también para la mano de obra, y no solamente implica una transformación de las relaciones profesionales, sino sobre todo una individualización total de estas relaciones.

En este proceso de externalización, se nota un aumento de la economía informal, de la migración interna, y una modificación del diálogo colectivo. También es durante este período que se observa un aumento del conflicto individual, la desaparición del sistema colectivo de lucha y una transformación radical de las relaciones laborales.

La instalación de estas empresas transnacionales no sólo deslocaliza el proceso de producción, sino también las prácticas en materia de relaciones profesionales en el interior de las empresas. Cuando las maquiladoras negociaban su instalación sobre el territorio, manteniendo un gerente local proveniente de la ciudad receptora, que estaba al tanto de las prácticas locales en lo relativo al derecho del trabajo, de sus prácticas legales y también de sus prácticas legítimas, se podía observar una relativa mejora de las condiciones de empleo y de los espacios posibles de negociación. La “recolonización” de la clase empresarial de las maquiladoras, por las casas matrices, modificó las condiciones de instalación de estas empresas, incluidas su inserción y las condiciones de integración en el tejido local. Hoy en día, las maquilado-

ras se instalan en parques industriales reservados a empresas exportadoras, en ruptura total con el tejido local industrial, que termina ubicado en los antiguos espacios industriales de la ciudad. Estos parques industriales (o zonas) están totalmente equipados en materia de infraestructura, incluyendo hoteles y pequeños pueblos para extranjeros (tipo *gated community*), que aseguran la sociabilidad de los jerarcas y de sus familias, en los pocos casos en los cuales los acompañan.

Además de las infraestructuras, una agencia se encarga de todas las cuestiones administrativas, de los trámites fiscales de instalación de las empresas y también de la función de gestión de los recursos humanos, selección, y a veces del pago de los sueldos. Esta externalización radical permitió sacar de las empresas las preocupaciones de los asalariados, debido a que la ausencia de un interlocutor interno permitió que se delegara la responsabilidad social de la empresa en materia de capacitación, salarios, y condiciones de trabajo. Además, y eso es preocupante, esto permitió mutualizar un conocimiento sobre los asalariados disponibles para trabajar en estas empresas, acumulando información sobre sus trayectorias, los puestos que han ocupado, los conflictos, sus afiliaciones sindicales, etcétera, es decir, toda la historia laboral. Esta externalización dañó de manera brutal el modelo anterior de relaciones profesionales, ya que estas se subcontratan y se reducen únicamente a reclutamiento y sueldo.

### **Conclusión: un modelo *offshore* instalado, ¿por cuánto tiempo?**

En este artículo describimos tres fases de desarrollo de los recursos humanos en las empresas transnacionales fronterizas, nacidas en las áreas exentas de impuestos. A lo largo del artículo resaltamos este dispositivo del capitalismo globalizado llamado *maquiladora*. Se trata del modelo inicial que se difundió más tarde en los países de bajos salarios, y que luego se extendió para satisfacer las diferentes transiciones de los países, ya sea transiciones al capitalismo en los antiguos países socialistas, ya sea para enfrentar las brutales reconversiones en Europa. Hemos demostrado que si la primera ola de este desarrollo fue organizada principalmente a partir del acuerdo con los Estados y con los sindicatos del país de acogida, hoy los protagonistas de la regulación de los setenta ya no están presentes. Han sido reemplazados por actores privados, intermediarios que gestionan la relación de trabajo de principio al fin. No queremos dar una visión puramente cronológica de estas políticas. De hecho, el punto de inflexión de la externalización de los setenta es muy diferente al de la que actualmente está en curso. Sin embargo, estas empresas transnacionales están sujetas a requisitos y normas internacionales que tienden a homogeneizar tanto los criterios de productividad como los de gestión del empleo. La cuestión del territorio está igualmente en el corazón de este

desarrollo, en la medida en la cual los dispositivos del capitalismo globalizado hacen variar los territorios de acuerdo con los intereses y las ventajas que ofrece la zona de instalación.

El principal desplazamiento desde los años setenta es el de los actores de la regulación salarial y del empleo. En efecto, en esa década esta regulación seguía marcada por su forma triangular tradicional (Estado, sindicatos, empleadores/empresarios); en los noventa, pudimos ver el surgimiento de nuevos actores: las asociaciones de empresarios, las consultorías de implementación de las herramientas de gestión de calidad para organizar la producción y la mano de obra; finalmente, en la década de los años dos mil, aparecen la gestión por proyecto, el empleo interino, los intermediarios y los parques industriales, que hacen que la gestión de recursos humanos sea una más entre otras dimensiones de la producción. Es en esta última fase en la que el operador, en última instancia el más sometido a la incertidumbre, se enfrenta a un solo contacto que capitaliza el conocimiento pleno de su trayectoria y al cual no puede contradecir.

### Referencias bibliográficas

- Agamben, G. (2006). *Qu'est-ce qu'un dispositif?* París: Payot & Rivages.
- Arendt, H. (1998). *The human condition*. 2ª ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Bauman, Z. (1999). *Le coût humain de la mondialisation*. París: Hachette Littératures.
- Mercier, D. (1997). *Les capitaux hirondelles: les formes d'organisation des entreprises maquiladoras du nord du Mexique (Monterrey). La circulation des hommes et des techniques*. Tesis de doctorado en Sociología. Université Paris X, Nanterre, Francia.
- Mercier, D. (2008). L'industrie maquiladora d'exportation mexicaine a 40 ans: modèle économique, modèle juridique, modèle social? En: V. Baby-Collin y D. Mercier, dirs. *Sud à Sud: dynamiques sociales et spatiales Amérique Latine/Méditerranée*. Aix en Provence: Presses Universitaires de Provence, pp. 133-152.
- Mercier, D. (2009). Affranchissement et exception au cœur des frontières profitables: le cas des zones franches d'exportation industrielle en Amérique Centrale. *Critique Économique*, 25, pp. 109-132.
- Mercier, D. y M. Da Cruz (2010). Les zones franches d'exportation industrielle et le droit du travail: quelles sont les implications d'un régime d'exception dans la recomposition des relations professionnelles? Regards sur le Mexique et l'Amérique centrale. En: F. Aballéa y A. Mias, coords. *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*. Toulouse: Octarès Éditions, pp. 235-247.
- Peraldi, M., dir. (2001). *Cabas et containers: activités marchandes informelles et réseaux migrants transfrontaliers*. París: Maisonneuve et Larose.
- Peraldi M. (2005). Les petits mondes de la confection en Tunisie. En: *Les migrations au Maghreb: actes du Colloque de Sousse*. París: Karthala.
- Veltz, P. (1996). *Mondialisation, villes et territoires*. París: PUF.



# CONFIGURACIONES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EL MARCO DEL TRABAJO INMATERIAL

María Julia Acosta

## Resumen

El artículo pretende problematizar la gestión del trabajo y, fundamentalmente de los recursos humanos, en el marco del trabajo inmaterial en Uruguay. La intención es recrear la gestión de recursos humanos en el espacio de las prácticas concretas de trabajo y su modalidad en el trabajo inmaterial: las formas de organización del trabajo, las calificaciones, los requerimientos de habilidades se ven modificadas en el desarrollo de un trabajo centrado, por ejemplo, en el requerimiento de una gestión que permita la producción de relaciones sociales cooperativas, colaborativas y de comunicación entre los trabajadores. En este marco, las categorías tradicionales con las que se aborda el trabajo deben ser complementadas con una mirada que considere estos aspectos. Para dar cuenta de ello, el artículo plantea un esquema teórico para el estudio de la gestión, basado en las lógicas contextualizadas de los actores, tomando como referencia para el análisis específico de una de ellas al sector del *software*, como caso emblemático del trabajo inmaterial.

**Palabras clave:** Gestión / recursos humanos / trabajo inmaterial.

## Abstract

*Configuration of management of human resources: the immaterial labor framework*

The article aims to problematize labor management and mainly human resources primarily in the context of immaterial labor in Uruguay. The article seeks to recreate the HR management in the context of specific work practices of immaterial labor: the forms of work organization, qualifications, skill requirements are modified in the development of work which focuses, for example, in the requirement of a type of management which allows the production of social relations based on cooperation, collaboration and communication among workers. In this context, the traditional categories with which the work is analyzed should be complemented with a look that considers these aspects are addressed. To account for this, the article presents a theoretical framework for the study of management based on the contextualized logic of the actors with reference to the specific analysis of one the software sector as emblematic case of immaterial labor.

**Keywords:** Management / human resources / immaterial labor.

**María Julia Acosta:** Candidata a doctora en Sociología en la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (UDELAR), Uruguay. Docente e investigadora del Departamento de Sociología de dicha facultad. E-mail: majuaac@gmail.com

Recibido: 7 de julio de 2015.

Aprobado: 24 de setiembre de 2015.

## Introducción

La ruptura con el modelo fordista, que se inicia en los años setenta, trae aparejados cambios en la organización de la producción y del trabajo, con una predominancia de la producción inmaterial. Un aspecto preponderante de ella es que los componentes relacional, simbólico y cognitivo devienen elementos constitutivos del trabajo que empieza a emerger en sus dimensiones subjetivas y cognitivas.

En una rápida revisión, se podría listar una serie de modificaciones generadas en el proceso histórico de emergencia del trabajo inmaterial, y su significación en términos de superación de las limitaciones materiales de la producción, ligadas a los tiempos y al anclaje físico de la producción fabril (Touraine, 1973; Bell, 1976; Coriat, 2003). Respecto al contexto, entre otras, cabe mencionar: la diversificación y la especialización de las demandas productivas ligadas a la emergencia de procesos de flexibilidad e innovación continua. Respecto al proceso de trabajo, destacan la implantación tecnológica con uso de la informática y las tecnologías de la comunicación, la emergencia de nuevas formas de configuración empresarial más descentralizadas y dispersas (en consonancia con los cambios del mercado), el inicio de procesos de externalización y deslocalización internacional de la producción. La relevancia de estos cambios tiene que ver con la elaboración de un nuevo encuadre para las relaciones sociales que se establecen entre los distintos actores (trabajadores, empleadores y los clientes o usuarios) que intervienen en el espacio productivo en el que se desarrolla el trabajo inmaterial. El trabajo inmaterial, aquel que se caracteriza por su fuerte componente de trabajo cognitivo y subjetivo, resulta entonces de la producción de bienes inmateriales (tales como la información y el conocimiento). Como tal, es producto del esfuerzo colectivo y, por ende, se sostiene en el desarrollo de relaciones sociales, entre trabajadores y, fundamentalmente, con el cliente o usuario, lo que lleva a Lazzarato (2008) a considerarlo básicamente como un proceso de comunicación social.

Pero, al igual que el trabajo material, requiere ser gestionado. Y en este contexto nos preguntamos: ¿qué características adopta la gestión del trabajo y de los recursos humanos en el marco del trabajo inmaterial?, ¿es posible sostener una mirada homogénea de la gestión de los recursos humanos o esta requiere incorporar nuevos componentes y cambiar su mirada en relación con

los distintos contextos de desarrollo del trabajo? Por ende, en este artículo haremos una reseña de los principales cambios que operan en el trabajo y sus consecuencias para los/as trabajadores/as en el marco del trabajo inmaterial. Luego, problematizaremos la gestión de los recursos humanos, a la vez que plantaremos un esquema teórico que permita aproximarse a ella. El núcleo duro del trabajo está centrado en la discusión de un marco teórico que permita abordar esta problemática. Para ello, apelamos a la existencia de lógicas de gestión, y para recrearlas hacemos referencia a un sector de actividad emblemático del trabajo inmaterial, el de producción de *software*, y sus lógicas subyacentes. Finalmente, es necesario aclarar que este artículo está basado en el trabajo de investigación llevado a cabo por el Grupo de Sociología del Trabajo, de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos<sup>1</sup> del Departamento de Sociología.

### **El trabajo inmaterial y sus características**

El concepto de trabajo inmaterial aparece vinculado a los cambios que ha sufrido el trabajo en el posfordismo. Lazzarato, Hardt y Negri vienen desarrollando este tema desde los años noventa, enmarcados en la corriente *postoperaísta*. Según López Carrasco (2015a), la década de los setenta puede ser entendida como el momento de consolidación de este surgimiento, en el cual la producción teórica estuvo centrada en el análisis de los cambios sociales, que suponía la transformación de los modelos de producción al extenderse la aplicación de las nuevas tecnologías y el sector de los servicios.

Sucede que las actividades de servicios se expanden a la par del Estado de Bienestar, dando lugar a un mercado laboral y de consumo que comienza a abrirse a actividades como la información, la producción, la gestión, el *marketing* o la publicidad. Conjuntamente con esta expansión, la automatización de las fábricas y la informatización de la sociedad contribuyen a la modificación de los procesos de trabajo, caracterizados por una mayor movilidad e iniciativa, existiendo nuevos grados de especialización. Esto condiciona la aparición de formas reticulares de organización del trabajo que en muchos casos se ven alentadas por los avances en comunicación que dispersan y fragmentan las unidades de producción. El trabajo inmaterial, por su naturaleza, parte de la idea de trabajo colaborativo. En este sentido, Lazzarato (1996) hace referencia al trabajo como la capacidad de activar y manejar la cooperación productiva, siendo el trabajo inmaterial algo que es colectivo en lo inmediato y que se da en forma de red.

---

1 Grupo I+D, en el marco de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), que funciona en el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales (UDELAR).

La consecuencia de esto es la conformación de una fuerza de trabajo más abstracta, intangible e intelectual, de forma que la generación de riquezas depende en buena medida de la salud y de las habilidades emocionales, cognitivas y comunicativas de los trabajadores. Habilidades que dotan a la mercancía de un contenido intangible que constituye su valor. La mercancía se convierte en un trato provisorio de comunicaciones, relaciones sociales, afectos e ideas que no puede ser medida en términos de unidades-tiempo. Se pone un límite a las tradicionales formas de apropiación capitalista basadas en el intercambio salarial de la fuerza de trabajo y la propiedad de los medios de producción. Se trata, por tanto, de un trabajo en el que el componente afectivo, lo intersubjetivo, las relaciones interpersonales, el compromiso y el trabajo de equipo ganan relevancia y son definitorios.

Los procesos laborales propios de este tipo de producción están basados en la incorporación de nuevas tecnologías a las tareas manuales, con lo que se complejiza el proceso productivo dado que requiere de trabajadores aptos para el manejo de esa tecnología. Inevitablemente se necesitan trabajadores más calificados. La importancia de la formación, de la autonomía, de las competencias (no sólo individuales, porque estas también implican referentes colectivos) y del aprendizaje (incluso organizacional), aparecen como relevantes en esta dimensión del trabajo inmaterial.

Por otra parte, el espacio laboral se deslocaliza y la fábrica como espacio social y de empleo pierde su centralidad como productora de riqueza. Las formas de socialización y subjetivación desbordan el ámbito productivo en conexión con nuevas normas de consumo. La fábrica “se volvió inmaterial” en base a la descentralización de la producción (Giordano y Montes Cató, 2012).

Para los autores de referencia, el trabajo inmaterial se estaría convirtiendo en una “tendencia hegemónica” que supone un cambio radical en la forma de darse el trabajo. No es que se trate de una situación cuantitativamente mayoritaria, sino que supone un cambio cualitativo. En este sentido, se habla de tendencia hegemónica, por el lugar estratégico que ocupa en la organización mundial de la producción. El trabajo supone algo más que una serie de movimientos corporales, implica el manejo de lo simbólico e incluye actividades no consideradas socialmente como tales, ya que no son asalariadas pero son productivas. Estas actividades producirían relaciones sociales coordinadas, símbolos, imágenes, textos, afectos, siendo esta producción inmaterial la que genera valor (López Carrasco, 2015a). El trabajo inmaterial parte de una idea ampliada de trabajo (de la Garza, 2009), evidenciando el pasaje de la idea de trabajo como trabajo físico (propia de la mirada de Smith o Marx) a la del trabajo como resolución de problemas (Offe, 1992; Lazzarato y Negri, 2006).

En un sentido similar, se insiste en la idea de que las actividades laborales consisten fundamentalmente en la toma de decisiones entre alternativas, trabajo en equipo, asunción de responsabilidades, pensamiento, imaginación. Tareas en las que el cuerpo pasa a un segundo lugar, por lo que el eje que serviría para agrupar esos trabajos sería justamente la “inmaterialización”, tanto de las tareas, como de los productos. Como se indicó en el párrafo anterior, no es que esta caracterización se dé en todos los tipos de trabajos ni en todos los puestos de trabajo. Existen, trabajos y puestos de trabajo en los cuales estas características se hacen muy notorias y otros en los que no aplican. Por otro lado, si bien puede argumentarse que siempre han existido puestos de trabajo en los que algunas de estas características estaban presentes, por ejemplo el trabajo de tipo gerencial, pero estos no estaban insertos en una organización del trabajo como la que puede verse en el sector del *software*, consultoría, publicidad, actividades culturales, etcétera, ni tampoco el producto de la actividad era lo que el cliente “consumía” en el mismo acto en el que se producía. Es la creciente importancia de las habilidades no manuales lo que define el trabajo inmaterial. En este sentido, por la forma de organización del trabajo y el peso del componente cognitivo en la producción, las relaciones cooperativas, colaborativas y de comunicación son parte constitutiva de las relaciones productivas en el marco de este tipo de trabajos.

También la idea de conflicto (en el sentido opuesto a la de integración y como otro polo constitutivo del trabajo mirado desde sus funciones sociales) se reconfigura: los nuevos escenarios se instalan en espacios más vinculados a la valorización del conocimiento, reconocimiento de las competencias, la propiedad intelectual, la explotación de la creatividad, entre otros.

Según López Carrasco (2015a), el hecho de que el trabajador sea dueño de sus medios de producción (intelecto, afectos), responsable de su propio control y motivación, y de que tenga un papel más activo y anticipador dispone la base para una de las afirmaciones más contundentes del postoperaísmo —referida a la independencia del proceso de autovalorización por parte de los trabajadores (Lazzarato, 1996, Hardt y Negri, 2004)—. El trabajo inmaterial se explica por la reproducción y el desarrollo de nuevas formas de vida y subjetividad a través de relaciones sociales que se suceden al margen de las relaciones de producción, de manera imprevista y sin ser gestionadas por el capital (Lazzarato y Negri, 2006). Los autores postoperaístas insistirán en el carácter objetivo de esta “intelectualidad de masas”, pero también en el carácter subjetivo y de trabajo vivo, y su base en el conocimiento, afectos y prácticas en el trabajo. Lo nuevo del trabajo inmaterial es la naturaleza del contenido en comparación a cómo se daba el trabajo, en sus prácticas concretas, en modelos de producción anteriores. Como consecuencia de la

informatización e inmaterialización de la producción, los procesos laborales tienden a homogeneizarse, es decir, las prácticas de los trabajadores son cada vez más parecidas (López Carrasco, 2015a).

Para Hardt y Negri (2002), la forma en la que sucede esta tendencia hegemónica que es el trabajo inmaterial es la base de la autonomía de los trabajadores, en tanto poseedores de los medios de producción (intelecto, sociabilidad, subjetividad), pero también en tanto seres reflexivos y capaces de cuestionar las estructuras instituidas, en las cuales lo instituido prima sobre lo instituyente, la regulación sobre la norma heterónoma, entre otros (Quiñones y Van Rompaey, 2014).

### **Los trabajadores y la subjetividad en el trabajo inmaterial**

Por su naturaleza y las características descritas anteriormente, el trabajo inmaterial incorpora la cuestión de la subjetividad del trabajador y de los otros actores vinculados al proceso productivo, problematizándola.

Esta problematización puede verse en diferentes aspectos que tiene consecuencias para la gestión, tanto del trabajo como de los recursos humanos. Por un lado, el cliente asume un rol integrado al proceso de producción, especificando su demanda, requiriendo o exigiendo plazos, con lo cual el trabajo se impregna de elementos de complejidad e incertidumbre a resolver que inciden en las condiciones en que se desempeña el trabajador y que se organiza el trabajo (Quiñones, *et al.*, 2013).

Al respecto, Lazzarato (2008) señala:

“Desde un punto de vista estrictamente económico el ciclo de reproducción del trabajo inmaterial desplaza la relación producción/consumo definida por el círculo virtuoso keynesiano [... por] los esquemas de la reproducción marxista del libro II de *El Capital*. Ahora bien, más que hablar de vuelta de ‘la oferta y la demanda’, deberíamos hablar de una redefinición de la relación producción/consumo. El consumidor está inscrito en la fabricación del producto desde su concepción. El consumidor ya no se limita a ‘consumir’ una mercancía (a destruirla en el acto de consumo). Por el contrario, su consumo debe ser productivo. El consumidor es sobre todo un consumidor de información. El consumo ya no es sólo la ‘realización’ de un producto, sino en un proceso social real que actualmente definimos con el término ‘comunicación’”.

Este tipo de producción queda definida como aquel servicio/producto que no existe separado de la propia actividad de producir y que comprime las fases económicas tradicionales de producción, circulación y consumo en un solo acto. La objetivación no se separa del consumo y el producto es exclusivamente simbólico, de tal forma que su componente material resulta

secundario. Rodríguez y de la Garza (2011) hacen referencia a esta presencia inmediata del cliente, refiriéndose a que en este tipo de producción se dan nuevas relaciones sociales trídicas en las cuales se altera la relación patrón-trabajador. No es posible distinguir el momento en el que se concreta el producto y en el que se consume<sup>2</sup>, en muchos casos la objetivación se da de manera automática en otro sujeto, el cliente o usuario, y no en un objeto separado de los dos. Así, se complejizan las relaciones sociales de producción al intervenir un tercer actor de forma inmediata en el proceso de producción junto al trabajador y el patrón (cuando es trabajo asalariado). También puede darse una producción simbólica objetivada que puede almacenarse y reventarse posteriormente a la etapa de producción, como es el caso del desarrollo de *software* (Rodríguez, 2011).

Otro aspecto en el cual puede verse la problematización de la subjetividad y el involucramiento tiene que ver con la dimensión evaluativa de calidad y eficiencia. Resulta evidente que las definiciones estándares de calidad o eficiencia no se ajustan a estas modalidades de trabajo. Cuestiones centrales en la organización del trabajo, tales como el control de tiempos y la división del trabajo, se ven modificadas frente a la necesidad de manejar la incertidumbre que se añade al trabajo de carácter cognitivo en la producción inmaterial. A su vez, y en la medida en que se trata de una actividad que se sustenta también en el desarrollo de la capacidad de adaptación a cambios tecnológicos muy rápidos, en muchos casos, calidad y eficiencia quedan entonces ligadas a la capacidad del trabajador para adecuarse a demandas cambiantes y diferenciadas. Se apela al ingenio, las habilidades, destrezas cognitivas, relaciones, emociones, aspectos que introducen plenamente la subjetividad del individuo. El trabajo pasa más que nunca por la reflexión de quien lo ejecuta, la toma de decisiones entre alternativas, el trabajo colaborativo, la atribución de responsabilidades, el pensamiento, la creatividad, y las habilidades de comunicación.

Vinculado con esto, en artículos anteriores (Quiñones, *et al.*, 2013) sosteníamos que una de las dimensiones problemáticas a dominar por las organizaciones en la gestión es la *performativa*<sup>3</sup>. Esto tiene que ver con la

2 Evidentemente este tipo de producción ya existía como parte de procesos de trabajo de la era fordista, por ejemplo en el caso de los músicos.

3 Siguiendo a Bousard (2008), entendíamos la gestión como la capacidad de dominar tres áreas problemáticas en las organizaciones: a) normativa; b) performativa y c) cognitiva. La dimensión normativa refiere a cómo organizarse para dominar de forma ordenada el funcionamiento de la organización. Tiene que ver con el aspecto normativo tanto en el ámbito interno como en el externo. La dimensión performativa supone responder a cómo la organización logra ser performante por medio de una asignación eficiente de los recursos escasos (articula la misión a los medios disponibles). La dimensión cognitiva se vincula a la reflexividad que surge de la aplicación normativa y la puesta en práctica, aportando una mirada dinámica de los procesos de gestión (Quiñones, *et al.*, 2013).

forma en la que la organización logra ser *performante* por medio de una asignación eficiente de los recursos escasos (articula la misión a los medios disponibles) y se vincula al concepto de eficiencia, de su construcción in situ y las condiciones bajo las cuales la organización piensa su sustentabilidad. Supone introducir un cambio de reflexividad en el marco de estas actividades vinculado a la dialéctica entre *performance* y productividad. En este contexto las organizaciones se ven orientadas a ser *performantes*, además de productivas. Decíamos "... en términos prácticos la performance significa el cumplimiento con las expectativas del cliente o el usuario" (Quiñones, *et al.*, 2013, p. 341). Desde la perspectiva de los recursos humanos, esto conlleva el requerimiento de trabajadores que se orienten a cubrir las expectativas del cliente o del usuario y no estén programados o en un proceso de reducción de tiempos de producción buscando aumentar la productividad.

Por último, la subjetividad también se ve problematizada frente al fuerte componente individualizador que se vuelve constitutivo del proceso de trabajo inmaterial. La producción inmaterial, al estar orientada a la resolución de problemas, se caracteriza por ser un trabajo reflexivo que consiste fundamentalmente en actividades de control de riesgos y de desviaciones de la normalidad. En este contexto, el trabajo deja de ser rutinario, presupone incorporarle originalidad al resultado (Quiñones, *et al.*, 2013), y las tareas pasan a ser subsidiarias del trabajo que realizan trabajadores crecientemente individuados. Así aparecen nuevos criterios de segmentación del trabajo y de los trabajadores, criterios que estructuran incluso al mercado de trabajo, segmentándolo de formas novedosas<sup>4</sup>.

En este contexto, el actor aparece resaltando su faceta de gestor. Del lado del empresario, emerge con fuerza el *management* y quien encarna el rol de gerenciar (en oposición al patrón, tal como sostienen Boltanski y Chiappello, 2002). Por parte del trabajador, se requiere un fuerte componente de autogestión, para poder involucrarse en los cambios e incorporarse al trabajo se exige un compromiso diferente con el aprendizaje, tanto como formación que como trayectorias. Se le plantean nuevos desafíos frente al trabajo, y necesita de una fuerte creatividad para desarrollar estrategias en busca de reconocer y valorizar sus aportes y competencias. De hecho, algunas investigaciones muestran cómo en el contexto del trabajo inmaterial y de la nueva economía se demanda a los trabajadores la autogeneración de un movimiento subjetivo de acatamiento de las pautas y modalidades del trabajo, que excede los lineamientos tradicionales de la motivación en el trabajo, ya que propone una implicación subjetiva que haga del trabajo la parte central de la vida (Míguez, 2013). Sumado a esto, por las características de este trabajo, incluso

---

4 Lo que implicaría repensar en el contexto actual las teorías de la década de los noventa de Piore y Sabel (1990).

el usuario/cliente puede ser incorporado en la gestión. Todo ello introduce elementos de complejidad en la gestión del trabajo y de los recursos humanos, en tanto proceso de interacción y comunicación, en la que los distintos actores deben ir moldeando sus estrategias.

Por último, este involucramiento de la subjetividad también introduce una dimensión problemática a la gestión, dado que la propuesta de implicación subjetiva parecería ir a contracorriente de algunas visiones sociales que relativizan la importancia subjetiva del trabajo en la vida de las personas, asociadas sobre todo a proyectos de vida posmaterialistas, generándose tensiones importantes para el trabajador. Según algunos autores (Inglehart, 1997), las sociedades actuales tienden a basarse en valores de autorrealización y participación (“posmaterialismo”) a diferencia de sociedades anteriores en las que aparecía como imperativo la seguridad económica y ciudadana (“materialismo”), lo cual quedaba evidenciado, por ejemplo, al analizar los programas electorales a finales de los años setenta y principios de los ochenta.

### **La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el contexto del trabajo inmaterial**

Para algunos autores (Quiñones, *et al.*, 2013; de la Garza, 2009), para comprender estos procesos vinculados al trabajo inmaterial y, particularmente, a su gestión, no es suficiente con apelar al esquema teórico tradicional de la sociología del trabajo. Es necesaria una conceptualización que incorpore esta nueva problematización de la complejidad que asume tanto la organización del trabajo como las calificaciones de los trabajadores, sus motivaciones, sus relaciones, la acción colectiva, entre otros. Fundamentalmente, porque el concepto clásico de trabajo resulta insuficiente al dejar de lado aspectos subjetivos, sentidos, y acciones que intervienen en el trabajo y que en la producción inmaterial se hacen evidentes al ser parte constitutiva del trabajo (Rodríguez, 2011).

De esta manera, se introduce una nueva problemática en el campo de la gestión. No queremos decir con esto que las categorías tradicionales con las que se ha intentado dar respuesta al problema de la gestión no estén presentes, o que no se intente gestionar a través de ellas. Lo que decimos es que lo que cambia es su significado, su contenido, sus prácticas y, sobre todo, las consecuencias son distintas. El trabajo inmaterial aporta nuevas condiciones en las que es posible desarrollar otras formas de gestión basadas en lógicas específicas.

En definitiva, se trata de poder establecer, por ejemplo, cómo es la gestión de las relaciones sociales en las que se sustenta el trabajo colaborativo, cómo se producen las innovaciones ligadas a la gestión del conocimiento,

cómo se valorizan y evalúan las competencias, cómo es que la gestión hace frente a la autogestión de los trabajadores. Las categorías tradicionales que configuraron las funciones de recursos humanos (selección, retención, carreras laborales, formación, capacitación, remuneración, retiro), ¿qué significados y lógicas adquieren?

Una hipótesis de partida es que dadas las características del trabajo inmaterial, con una orientación hacia la subjetividad del trabajador, las prácticas de recursos humanos se complejizan en torno a resolver el problema de articulación sobre diferentes lógicas presentes en la relación del trabajo y que corresponden a los distintos actores que intervienen en ella. A tales efectos, adherimos en el marco del grupo de investigación al aporte realizado por Nizet y Pichault (2008), quienes han trabajado en la elaboración de modelos de gestión de recursos humanos bajo el concepto de convención. En otro artículo (Quiñones, Supervielle y Acosta, 2015, p. 206), señalábamos que:

“... una convención es un mecanismo de coordinación que emerge para la resolución colectiva de una situación que no puede ser resuelta por una decisión individual; es un sistema de expectación mutua sobre las competencias y los comportamientos de los demás (Salais, 1989). Remiten a reglas informales, referenciales comunes para interpretar las situaciones (y las reglas) y tomar decisiones, en el marco de una racionalidad procesal y con diferentes registros de justificación”.

Bajo esta definición, partimos del entendido que las técnicas y los dispositivos utilizados (capacitación, selección, retención, evaluación, etcétera) expresan maneras concertadas de actuar y son objeto de una formulación más o menos explícita en cada organización.

Nizet y Pichault (2008) establecen un vínculo entre las formas que puede tomar el sistema organizacional en su conjunto, asumiendo como base la distinción entre las cinco configuraciones organizacionales establecida por Mintzberg (Mintzberg y Quinn, 1993) y las diferentes formas de conducir su subsistema social, es decir, de gestionar. Mintzberg introduce la idea de configuración organizacional en oposición a la de modelo organizacional, en el entendido de que estos son demasiados rígidos para conocer una organización. Lo que define a las configuraciones es la forma en que se da la división y coordinación del trabajo, las metas o los objetivos organizacionales y la distribución del poder. En definitiva, las configuraciones organizacionales de Mintzberg muestran qué tipo de acciones y organización (mecanismos de coordinación) se alinean con qué tipo de distribución de poder (en base a qué sector de la organización están organizadas o privilegian), y las metas que se persiguen. Reconoce cinco tipos básicos de configuraciones: la empresarial, la misionera, la burocrática, la profesional y, finalmente, la *adhocrática* u innovadora.

Típicamente la *configuración empresarial* tiene que ver con organizaciones informales, flexibles. Prevalece en empresas pequeñas y medias en las cuales las actividades giran alrededor del director general que realiza la supervisión directa de los empleados. La *configuración misionera* está centrada en el cumplimiento de las metas, posee una estructura sencilla y poco definida formalmente. En esta configuración el compromiso con los valores es más fuerte que los incentivos materiales, hay una escasa especialización en los puestos de trabajo y la división del trabajo es básica y más bien débil. El poder está centralizado en los dirigentes sin incidencia de los operarios pero estos son clave, está centrada en la ideología. En el caso de la *organización burocrática* se da una proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado en el ápice estratégico y posee una elaborada estructura administrativa, en la que destaca la tecnoestructura debido a la importancia que tiene la normalización en estas organizaciones. La *organización profesional* cuenta para funcionar con las habilidades y los conocimientos de profesionales operativos, y en todos los casos producen bienes y servicios normalizados. La distribución del poder en esta configuración es la más descentralizada, dado que cada operario presenta más peso sobre las decisiones ya que se sitúa en una posición estratégica. Finalmente, la *configuración adhocrática* es cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Es una organización descentralizada, de equipos multidisciplinares coordinados mediante adaptación mutua, con directivos integradores y estructura matricial. En este tipo de organización, se fomenta la innovación, por lo que suele presentarse en el mundo de la alta tecnología y, como puede intuirse, es la que prevalece en las organizaciones dedicadas al desarrollo de *software*.

A partir de estas configuraciones organizacionales, Pichault y Nizet establecen una correspondencia con modelos de gestión. Proponen una tipología que distingue cinco modelos de gestión de recursos humanos. El modelo *arbitrario*, en el marco del cual las prácticas de GRH están estrechamente controladas por el director, que no se refiere a ningún criterio predefinido, corresponde a la configuración empresarial. El modelo *valorial*, en el marco del cual algunas prácticas de GRH no parecen legítimas o dignas de interés (por ejemplo remuneración, promoción, tiempo de trabajo), dada la imposición de valores que se supone movilizarán a los miembros de la organización por la vía de la formación y la comunicación. Predomina en la configuración misionera. El modelo *objetivante*, en el cual las prácticas son dictadas por criterios formalizados e impersonales, definidos en el marco de las convenciones colectivas (escalafones, peso de la antigüedad, tablas salariales, tiempo de trabajo uniforme, etcétera), es el prevaleciente en la configuración burocrática. El modelo *convencionalista*, donde los operadores —también muy calificados— se ponen de acuerdo para definir de manera colectiva las reglas, los

procedimientos a los cuales se someten (validación colegiada de las contrataciones, de las evaluaciones, etcétera, promoción a puestos de responsabilidad mediante elecciones, etcétera) coincide con la configuración profesional. Por último, el modelo *individualizante*, en el que las prácticas se inscriben en el marco de negociaciones interpersonales cada vez más específicas entre el miembro —generalmente más calificado— y su superior jerárquico (gestión de competencias “a la medida”, plan de carrera, dirección por objetivos, remuneración variable, etcétera), típico de configuraciones *adhocráticas*.

El principio que permite la diferenciación de estos modelos de GRH tiene que ver con el tipo de criterios utilizados para manejar el componente humano de la organización. Cada uno se sostiene en diferentes convenciones. En el caso del modelo arbitrario, estos criterios no existen, en el modelo objetivante se adoptan criterios impersonales que son aplicados de la misma forma a todos los integrantes de la organización. El modelo individualizante se basa en la determinación de criterios “a la medida”, en el marco de acuerdos interpersonales entre un superior jerárquico y sus colaboradores. El modelo convencionalista supone la definición colectiva de criterios, consecuencia de la discusión entre pares. En el caso del modelo valorial, estos criterios están implícitos, no formalizados<sup>5</sup>.

Sin embargo, los autores advierten que los modelos de GRH no dependen solamente del contexto organizacional, y que vale la pena tomar en cuenta otros factores de contingencia, que pueden llegar incluso a combinar modelos<sup>6</sup>. En el entendido de que una organización es ante todo un sistema constituido por actores con intereses diferentes y no necesariamente coincidentes, los medios de acción desplegados por ellos son el resultado de un trabajo de movilización de los contextos, pudiéndose desarrollar un sinfín de estrategias en este sentido. Esto implica, como se advierte en la idea de configuración organizacional, no desconocer la existencia del poder en las organizaciones y la necesidad de su gestión, lo cual puede ser observado a través de la consideración de la conflictividad y la negociación como constitutiva de estas configuraciones. El poder no como lo ha pensado el enfoque funcionalista, como un atributo de los actores, sino como relación social. Como un intercambio de capacidades de acción, una relación asimétrica de fuerzas en la cual una de las partes obtiene más ventaja, pero en la que ninguna está to-

---

5 Hacer emerger estas lógicas —tal como hemos hecho en el marco del grupo de investigación— es de utilidad en la medida en que muchas veces el fracaso de algunos proyectos de gestión racional están vinculados a no tomar en cuenta estas lógicas. Conocerlas y comprenderlas permite tener elementos para diseñar políticas generales para los sectores y favorecer el desarrollo, dado que existen diferencias en las prácticas según el contexto organizacional.

6 Como factores de contingencia, Nizet y Pichault señalan el mercado de trabajo, la reglamentación social, las características del mercado de bienes y servicios, los valores culturales, entre otros.

talmente desprovista frente a la otra, en el sentido que lo definieron Crozier y Friedberg (1990). Es decir, el poder no puede desarrollarse si no es por medio de una relación de intercambio entre actores colocados en un vínculo de mutua dependencia, orientados a la realización de un objetivo común que condiciona los objetivos particulares. Por tanto, el poder es inseparable de la negociación. Las organizaciones estructuran, regulan, estabilizan y delimitan las relaciones de poder entre sus miembros, y definen las condiciones bajo las cuales los actores pueden negociar. Para estos autores, las organizaciones se describen en base a las interacciones que guardan los individuos. Y estas interacciones están estructuradas en base al poder. Son relaciones de poder (informal) y por tanto debe considerarse cómo es que se construyen las reglas a través de un proceso de regulación de la situación, de negociación. Este proceso de regulación se da en base a que hay una dispersión de intereses, de preferencias y de valores que encuentran puntos de encuentro de acuerdo a los cuales establecen reglas mutuamente consentidas. Las organizaciones funcionan a partir de este tipo de regulación, logran sus metas de coordinación y alcanzan el acuerdo por medio de él. Los actores no se consideran simples medios en la organización. Como se indicó, existen siempre diferencias entre los fines de la organización y los fines de los individuos y grupos que la componen. Los ajustes entre fines distintos son resultados de juegos de poder y de negociación. El comportamiento de los actores es resultado de una estrategia racional. Pero esta racionalidad es limitada. Las decisiones no siguen criterios de optimización sino de satisfacción (Supervielle, 2014). La interacción de los actores en base a esta dinámica desemboca en un sistema concreto de acción que tiende a tener cierta estabilidad.

Los actores implicados en una negociación tienen algunos márgenes de libertad que dependen de su capacidad de negociar las relaciones de poder en ciertas “zonas de incertidumbre”. Las organizaciones establecen los terrenos donde la acción es previsible, pero al mismo tiempo dejan ciertas zonas de incertidumbre. La incertidumbre proviene de situaciones imprevistas —fallas reglamentarias, problemas técnicos, turbulencias económicas y políticas, circunstancias personales, etcétera—, que trastornan las reglas y los programas bien establecidos y abren espacio a la intervención de los actores. En tales situaciones, la capacidad de negociación de los actores depende de los recursos de los cuales disponen y de la pertinencia de estos para responder a los nuevos desafíos presentados<sup>7</sup>.

---

7 Crozier y Friedberg señalan cuatro grandes fuentes de poder derivadas de los orígenes de incertidumbre principales existentes en una organización: a) el dominio de una pericia o un saber hacer expertos —difícilmente reemplazable— para resolver ciertos problemas; b) la posición clave para atender la relación entre la organización y su entorno; c) el manejo de la comunicación y de los flujos de información entre los miembros y unidades de la organización; y d) la facultad de crear, aplicar e interpretar las reglas organizacionales.

Es así que, en lo que respecta a la gestión, aparece justamente la problemática de la finalización, la coordinación y el control que es ejercido por medio de las herramientas de gestión. La gestión es una práctica equipada con un conjunto de herramientas cuya articulación es considerada racional. Es importante tener presente que lejos de estar estandarizadas, las herramientas son siempre singulares, pues forman un dispositivo complejo con múltiples ramificaciones que tiene cualidades intrínsecas y cuya suerte depende del contexto específico de la empresa que los implementa (Tripiet, 1999). Y si vamos un poco más allá, podrá entenderse que detrás de ese conjunto de prácticas existen lógicas de acción que remiten a la pluralidad de las razones que orientan a los actores en una situación de acción.

Según Pichault y Nizet, una vez que se ha establecido la probabilidad de recurrir a uno u otro elemento contextual, como por ejemplo la situación del mercado del trabajo o la reglamentación social, se incrementa de manera paralela la probabilidad de aparición de tal medio de acción, tratando de favorecer el desarrollo de uno u otro modelo de GRH. Los actores movilizarán tal o cual elemento del contexto para legitimar su posición en el interior de un modelo dado. Estas estrategias de movilización de los contextos no sólo inclinan la tensión hacia uno u otro polo constitutivo de uno de los modelos, sino que también favorecen la evolución de un modelo hacia el otro. Los actores explotan los elementos del contexto para dirigir la tensión hacia la posición que les es más favorable. Esta postura es profundamente ambivalente y, por lo tanto, susceptible de diversas interpretaciones.

En este punto es cuando nos preguntamos, ¿qué tipo de configuración se potencia en el marco del trabajo inmaterial?

A nuestro entender, el trabajo inmaterial contribuye fuertemente al desarrollo de las condiciones bajo las cuales aparece la configuración individualizante. Y ello nos conduce a resaltar dos componentes centrales en este tipo de lógica. Por un lado, las condiciones bajo las cuales se inscriben las estrategias de poder de los actores. Por otro, la responsabilización, que es la tensión existente en este modelo. La responsabilización supone que el trabajador tiene la posibilidad y la capacidad de plantear sus elecciones y tiene la posibilidad de desempeñarse autónomamente, sin embargo, las elecciones deben estar alineadas con los objetivos de las organizaciones y corresponderse con las expectativas y exigencias de los responsables de ellas<sup>8</sup>. La responsabilización se convierte, de esta manera, en un hecho central en la constitución de esta configuración asociada al trabajo inmaterial. En lo que sigue pretendemos profundizar en este aspecto.

---

8 La responsabilización la entendemos, por tanto, como proceso de estructuración, en el mismo sentido que lo planteó, entre otros, Giddens, es decir, entendemos que la responsabilización debe ser comprendida en la relación entre estructura y agencia.

### **El modelo individualizante como lógica prevalente en el trabajo inmaterial y la responsabilización como factor estructurante**

Desde el Grupo de Sociología del Trabajo, de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos venimos trabajando en el estudio de las lógicas de gestión de los recursos humanos existentes en el sector productivo uruguayo. Tomaremos a modo de ejemplo los avances realizados en el sector del *software*, a partir del cual hemos podido identificar algunas convenciones propias del trabajo inmaterial que configuran una lógica predominantemente individualizante. Para ello, pasaremos en primer lugar revista a algunas prácticas de recursos humanos, para luego pasar a discutir alguna tensión propia de esta dinámica que caracteriza al sector:

*Remuneración:* Una de las características definitorias del modelo individualizante es la negociación interpersonal, este atributo está presente en múltiples aspectos vinculados a las condiciones de trabajo, pero se hace evidente en lo que refiere a la remuneración. La remuneración es una herramienta que termina siendo negociada de forma individual<sup>9</sup>. El sustento de esta negociación individual puede encontrarse en la escasa mano de obra con las competencias disponibles para trabajar en una actividad intensiva en conocimiento. Dentro de la negociación de la remuneración, hay que considerar que un aspecto valorado en el sector del *software* es la experiencia en el saber-hacer, máxime si se considera la celeridad en los cambios tecnológicos y de conocimientos.

Por otro lado, también está presente aquí un aspecto vinculado a la duración de la trayectoria de los trabajadores en el sector. Predomina un ingreso de baja edad y una carrera vertiginosa en la cual puestos de relevancia son ejercido por trabajadores bastante más jóvenes que el promedio en el sector productivo nacional. Recordemos que en esta configuración la distribución del poder es la más descentralizada: los trabajadores, y esto es más fuerte en cuanto a la posición estratégica que cumplen en el proceso productivo, dominan algunas zonas de incertidumbre y disponen de ciertas fuentes de poder (pericias, información, manejo de relaciones con los clientes, capacidad de crear reglas a lo largo del proceso), que abren el juego a la negociación. Esto se aplica fundamentalmente a su permanencia en el proyecto o la empresa, y, por ende, a su remuneración.

*Carreras laborales:* A diferencia de lo que sucede en el modelo objetivante, en el cual el desarrollo profesional está pautado por reglas impersonales que son respetadas por los trabajadores (como por ejemplo concursos), las prácticas orientadas al desarrollo de carrera en la lógica predominante en

---

9 Al respecto, en una entrevista realizada en una empresa de desarrollo de *software* nos decían: "... si acá se llegan a enterar cuánto ganan unos y otros, se prende fuego todo".

el sector del *software* están basadas en la motivación del trabajador, quien dispone de un margen de libertad amplio para gestionar su carrera. Esto lo hace en un proceso de fuerte intercambio con la información proveniente del mercado de trabajo fuera de la empresa. Podría decirse que la organización ya no es el marco desde el cual el trabajador concibe y piensa su trayectoria. Hemos visto que cambiar de empresa o de posición dentro de un proyecto puede ser una estrategia del individuo para mejorar su conocimiento y lograr cierta estabilidad, a la vez de lograr cierta autoprotección frente a posibles arbitrariedades y favoritismos de los jefes que es la deficiencia de otras configuraciones de gestión.

En este sentido hemos constatado (Quiñones, *et al.*, 2013) cómo las condiciones contractuales bajo las cuales el trabajador usa estos conocimientos pueden ser muy variables en la trayectoria del trabajador: cambios frecuentes en las categorías ocupacionales, pasar de empleado a autónomo o empresario, no están subjetivamente ligados a la idea de precariedad, ascenso o descenso social. Es esta modalidad de estabilidad la que permite y exige una constante autogestión del trabajador, ampliando sus grados de libertad y generando una ilusión de no estar bajo relaciones de dominación, en particular del capital (Supervielle y Quiñones, 2003). La relevancia de esta forma de gestión y autogestión tiene que ver con las estrategias de retención que las organizaciones implementan para conseguir que los trabajadores continúen trabajando en ellas; aquí nuevamente surge la negociación individual como estrategia que pondera diferentes condiciones tanto del trabajador como del empleador.

*Capacitación:* Debido a la celeridad de los cambios tecnológicos y a la “vigencia” del conocimiento en el sector, existe la representación de que se necesita una actualización continua, que no necesariamente está atada a la educación formal, por el contrario, la individualización se vuelve a hacer presente en la insistencia por parte de los actores del desarrollo de la capacidad “autodidacta” basada en la motivación personal y en la iniciativa.

*Relaciones laborales:* La organización del trabajo, en muchos casos por proyectos, inhibe la generación de una cultura de empresa y pone en cuestionamiento la generación de un sentido de pertenencia organizacional entre los trabajadores a lo cual se agrega el desarrollo profesional pensado desde afuera de la organización. La consecuencia de esto también se aprecia en la imposibilidad de generación de una conciencia basada en el colectivo de trabajadores; por esta razón es casi imposible pensar en la búsqueda de negociaciones y el establecimiento de criterios colectivos dentro de las organizaciones, y por ello las soluciones terminan siendo “a medida”, negociadas de forma individual.

**Cuadro 1. Principales herramientas de gestión y bases predominantes en la lógica individualizante del *software*.**

<b>Políticas y herramientas de gestión</b>	<b>Bases predominantes</b>	<b>Responsabilización y autonomía controlada</b>
Capacitación	Componte autodidacta: motivación e iniciativa personal	
Remuneración	Personalización del vínculo salarial	
Selección	Experiencia y competencias	
Retención	Negociación personal	
Carrera	Autogestionada	
Control del trabajo	Sutil y profundo	

Fuente: elaboración propia en base a Nizet y Pichault (2008).

Como señalamos antes, la principal tensión que se advierte en el modelo individualizante es la responsabilización que puede observarse en la gestión de los tiempos de trabajo y el control muestran claramente la presencia de la tensión vinculada a la responsabilización. En el sector del *software* a medida, esta problemática aparece concretamente en los roles del tiempo y el espacio. Por ejemplo, en el momento de presentar un proyecto y su correspondiente presupuesto, sus directores no tienen certeza respecto al tiempo “real” que el desarrollo del producto puede llevar, dado que su desarrollo está recursivamente ligado a los requerimientos siempre cambiantes del cliente<sup>10</sup>. Es decir, los tiempos de la producción se encuentran muy ligados a los requerimientos del cliente, en evolución a medida que se desarrolla el producto. A esto se agrega la autonomía en la gestión de los tiempos que tiene la mayoría de los trabajadores del sector. Por otra parte, si el cliente está localizado fuera del país, en una zona horaria distinta a la del trabajador, esta interacción supondrá adaptar especialmente el trabajo, lo que puede implicar fuertes desfasajes horarios.

No manejar estas tensiones puede tener consecuencias no previstas, tales como lo declaran los trabajadores que operan sabiendo que aparece un cúmulo de trabajo al que refieren como horas de trabajo sin registro, porque hay que manejar imprevistos, porque “hay que llegar”, quienes no estén comprometidos con los objetivos organizacionales y, por tanto, dispuestos al trabajo en estas condiciones (con su correspondiente control del trabajo) posiblemente vean truncas sus carreras dentro de las organizaciones.

Uno de los aspectos más controvertidos de este modelo es la tensión que sufre el individuo entre el manejo de estos mecanismos de control —mucho más sutiles que en el trabajo material— y la satisfacción que se genera en

10 Lo que en otros trabajos denominábamos el lazo recursivo con el producto (Quiñones, *et al.*, 2013).

los visibles grados de autonomía y aporte individual al trabajo en términos de iniciativa y a la autodeterminación. Estos controles, tal como sostienen Nizet y Pichault, establecen “instrumentos de gestión” específicos, diferentes de los que se encuentran disponibles en el marco de otro tipo de modelos como por ejemplo el objetivante, en el cual predominan instrumentos más abiertos, flexibles y descentralizados. De hecho, las denominadas metodologías ágiles para organizar el trabajo son un buen ejemplo de esto: reuniones breves de coordinación en las que hay que “rendir” cuentas personalmente frente al equipo sobre el avance individual y su aporte al trabajo. En el modelo objetivante, por el contrario, las relaciones sociales son reguladas de acuerdo a criterios impersonales, aplicados de manera universal a todos los integrantes de la organización.

En el marco de esta gestión, los trabajadores por ahora no han evidenciado necesidad de gestionar colectivamente estos problemas, la ausencia de sindicatos o algún tipo de acción corporativa en este sentido da cuenta de ello. Asimismo, como señalan Quiñones y Van Rompaey (2014), podemos percibir las restricciones de este tipo de lógica en el desarrollo de carreras que no logran tomar distancia de las desigualdades que operan a escala social en cuanto, por ejemplo, a la dimensión de género.

### **Conclusiones**

En el marco del trabajo inmaterial destaca la implicación de la subjetividad de los trabajadores en todo el proceso productivo. Las exigencias hacia ellos se hacen evidentes al considerar la organización, los tiempos de trabajo y los objetivos establecidos. Hay un predominio de la responsabilización por la gestión de su trabajo. En este sentido, la relación entre trabajo y capital no puede ser vista como de subordinación, sino que deberá ser analizada más bien como una interdependencia progresiva. Este problema se hace más acuciante en el nuevo ambiente de horizontalidad del trabajo inmaterial, más fluido, incierto y complejo, y en el cual el poder es compartido por los actores.

Este hecho sugiere una nueva definición de los roles que cada actor cumple dentro del proceso productivo, tal como lo señalan algunos autores (Giordano y Montes Cató, 2012). Por un lado, quien sea el responsable de la organización quizás tenga que orientarse más hacia el diseño y la implementación de políticas orientadas a asegurar la explotación, desprendiéndose de las funciones más vinculadas al control y vigilancia. Por otro, el trabajador, transformado en intelectualidad de masa, verá definida su tarea principal hacia el control del proceso productivo, con lo cual se incrementan sus responsabilidades en la toma de decisiones. Al construir un trabajador relativamente autónomo e independiente parecería emerger cierta libertad y autonomía. Sin embargo, esto se relativiza en el momento de observar las condiciones de

trabajo en relación con los otros espacios de vida de los trabajadores, en las cuales es notoria su vulnerabilidad (jornadas de trabajo extensas, dificultades para realizar el corte subjetivo con la tarea y el trabajo, entre otros). Es esta cara más bien negativa de la autonomía la que por momentos queda invisibilizada en los discursos que predominan en estos sectores y debe ser rescatada, porque imprime desafíos importantes para el diseño de políticas públicas orientadas a reducir esta vulnerabilidad en las condiciones laborales y para la acción colectiva.

Bajo esta premisa, las diversas prácticas de gestión de recursos humanos deben ser leídas e interpretadas en el marco de los contextos en los cuales suceden. Es necesario insistir, nuevamente, en centrar los estudios sobre gestión en las lógicas imperantes en el ámbito organizacional, en el entendido de que estas contienen la racionalidad de los actores. En el artículo hemos visto que en la medida en que la incidencia del trabajador crece y aumenta su capacidad de incidir en la toma de decisiones durante el proceso de trabajo, esto se ve enmarcado en tensiones que emergen de la confluencia de distintas lógicas con una distribución desigual del poder en el proceso de trabajo y con diferentes consecuencias para el trabajador.

### Referencias bibliográficas

- Bell, D. (1976). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. México: Alianza Editorial.
- Boltanski, L y E. Chiapello (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion: les faiseurs de performance*. Berlín: Perspectives Sociologiques.
- Coriat, B. (2003). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. 13ª ed. Madrid: Siglo XXI.
- Crozier, M. (1963). *El fenómeno burocrático*, tomo I. Buenos Aires: Amorrortu.
- Crozier, M. y E. Friedberg (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial.
- De la Garza, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En: J.C. Neffa, E. de la Garza y L. Muñoz Terra, comp. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, vol. I. Buenos Aires: CEIL PIETTE-CONICET/CLACSO-Trabajo y Sociedad, pp. 111-140.
- Giordano, P. y J. Montes Cató (2012). Diez tesis sobre el trabajo inmaterial [online]. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 14, pp. 17-31. Disponible en: <<http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/741>> [acceso 20/6/2015].
- Hardt, M. y T. Negri (2002). *Imperio*. Barcelona: Paidós.
- Hardt, M. y T. Negri (2004). *Multitud: guerra y democracia en la era del Imperio*. Barcelona: Random House-Mondadori.

- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton-NJ: Princeton University Press.
- Lazzarato, M. (1996). Immaterial labor. En: M. Hardt y P. Virno, eds. *Radical thought in Italy: a potential politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press, pp. 133-147.
- Lazzarato, M. (2008). *Immaterial labor* [online]. Disponible en: <<http://www.generation-online.org/c/fcimmateriallabour3.htm>> [acceso 14/3/2014].
- Lazzarato, M. y A. Negri (2006). Trabajo inmaterial y subjetividad. *Revista Brumaria*, 7, pp. 45-54.
- López Carrasco, C. (2015a). *La materialidad del “trabajo inmaterial”: algunas claves para una aproximación alternativa al trabajo en el capitalismo tardío* [online]. Disponible en: <[http://www.academia.edu/2515815/La\\_materialidad\\_del\\_trabajo\\_inmaterial](http://www.academia.edu/2515815/La_materialidad_del_trabajo_inmaterial)> [acceso 3/7/2015].
- López Carrasco, C. (2015b). *¿Cómo se organiza el trabajo en nuestra sociedad?: síntesis de los modelos de regulación fordista y postfordista* [online]. Disponible en: <[https://www.academia.edu/12035044/\\_C%C3%B3mo\\_se\\_organiza\\_el\\_trabajo\\_en\\_nuestra\\_sociedad\\_S%C3%ADntesis\\_de\\_los\\_modelos\\_de\\_regulaci%C3%B3n\\_fordista\\_y\\_postfordista](https://www.academia.edu/12035044/_C%C3%B3mo_se_organiza_el_trabajo_en_nuestra_sociedad_S%C3%ADntesis_de_los_modelos_de_regulaci%C3%B3n_fordista_y_postfordista)> [acceso 3/7/2015].
- Míguez, P. (2013). *El trabajo inmaterial-cognitivo en sectores conocimiento-intensivos: el caso del trabajo bio-informático en Argentina*. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El trabajo en el siglo XXI: cambios, impactos y perspectivas. San Pablo, 2 al 5 de julio de 2013.
- Mintzberg, H. y J.B. Quinn (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 2ª ed. México: Prentice Hall.
- Nizet, J. y F. Pichault (2008). De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis [online]. *Administración y organizaciones*, 11(21), pp. 47-84. Disponible en: <[http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9-387-5834tou.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-387-5834tou.pdf)> [acceso 4/6/2015].
- Offe, C. (1992). *La sociedad del trabajo: problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid: Alianza.
- Piore, M.J. y C. Sabel (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza.
- Quiñones, M.; M. Supervielle y M.J. Acosta (2015). Gestión de recursos humanos: su configuración en el contexto de las lógicas empresariales uruguayas. *El Uruguay desde la Sociología*, XIII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 205-219.
- Quiñones, M.; M. Supervielle; M.J. Acosta y E. Van Rompaey (2013). Desafíos para una nueva gestión de recursos humanos: el caso de la industria del software. *El Uruguay desde la Sociología*, XI. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 331-346.
- Quiñones, M. y E. Van Rompaey (2014). Las relaciones de género en el sector del software: los límites de la autonomía en el trabajo. *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 175-186.
- Rodríguez, J.G. (2011). *Aprendizaje y resistencia en los trabajadores de software*. México: Plaza y Valdés.

- Rodríguez, J.G. y E. de la Garza (2011). Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo: la producción de software. En: E. de la Garza, coord. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, tomo I. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Plaza y Valdés, pp. 209-226.
- Supervielle, M. (2014). *Curso de comunicación organizacional y asertiva en contextos de reestructura*. Guías de clase. Educación Permanente. Documento interno. UDELAR.
- Supervielle, M. y M. Quiñones (2003). *La incorporación del trabajador al Trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control. La perspectiva de la Sociología del Trabajo*. Documento de Trabajo, 71. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR.
- Touraine, A. (1973). *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Ariel.
- Tripier, P. (1999). Préface. En: F. Mispelblom. *Au-delà de la qualité: démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*. París: Syros, pp. 5-21.



# VIOLENCIA DE PRESTATARIOS DE SERVICIOS

## UN RIESGO PSICOSOCIAL QUE RECLAMA ATENCIÓN EN ARGENTINA

Jorge Walter

### Resumen

El análisis de los resultados de la Primera Encuesta Argentina a Trabajadores sobre Empleo, Trabajo, Condiciones, Medio Ambiente Laboral y Salud, realizada en 2009 —que por primera vez incorporó un apartado con preguntas sobre riesgos psicosociales—, reveló un fenómeno de magnitud e impacto inesperados: la violencia de los prestatarios sobre los trabajadores en las organizaciones del sector servicios. Una revisión posterior de la literatura puso de manifiesto que el problema suscitó recientemente el interés de la academia internacional, así como una creciente preocupación por parte de los organismos internacionales, las empresas y los sindicatos en diferentes países. Mediante un análisis descriptivo de los resultados de la encuesta, el presente texto se interroga sobre el impacto de la violencia de los prestatarios según sectores y categorías de trabajadores, sobre el grado de información de estos últimos acerca de sus derechos y sobre el modo como las empresas y las organizaciones sindicales asumen y contienen el problema.

**Palabras clave:** Riesgos psicosociales / violencia en el trabajo / agresiones verbales / Argentina.

### Abstract

*Customer violence: a psychosocial risk that claims for attention in Argentina*

The analysis of the results of the 2009 Argentine National Survey for Work, Employment and Health and Environmental conditions —which for the first time included a section with questions on psychosocial risks— highlighted a phenomenon of unexpected impacts and reach: the violence of the customers on the workers in organizations in the service sector. The literature review revealed that the problem recently drew the attention of academia and raised concerns in international organizations, companies and unions in different countries. Through a descriptive analysis of the survey's results, the present text asks about the impact this form of violence has on labor according to different sectors and categories of employment, on the degree of information employees have on their rights and on the way in which companies and unions tackle and curb this problem.

**Keywords:** Psycho-social risks / violence at work / verbal aggressions / Argentina.

**Jorge Walter:** Doctor en Sociología del Trabajo por la Universidad de París 3. Investigador independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), sede Universidad de San Andrés, Argentina. Profesor titular regular de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Presidente de la Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo. E-mail: walter@udesa.edu.ar

Recibido: 20 de julio de 2015.

Aprobado: 22 de octubre de 2015.

## Introducción

En la introducción de su libro titulado *Sensemaking in organizations*, Karl Weick historia la emergencia en Estados Unidos de Norteamérica del concepto “síndrome del niño golpeado” (Weick, 1995). Un radiólogo identificó el problema y presentó evidencia en un congreso. Años más tarde hizo lo propio un pediatra, esta vez con mayor efecto, y tras un largo período se comenzó finalmente a recoger estadísticas que revelaron lo extendido de un fenómeno hasta entonces impensable: la violencia de los padres sobre sus hijos. Algo parecido ha sucedido durante la última década con la violencia psicológica ejercida por los prestatarios de servicios sobre sus prestadores bajo la forma de agresiones verbales, un fenómeno que, cuando llegó al extremo de involucrar violencia física, ya venía apareciendo regularmente en la tapa de los diarios.

Esta imagen es la que surgió de una revisión de la literatura sobre el tema, que efectuamos tras el análisis descriptivo de los resultados agregados, en este sector de la encuesta realizada en 2009 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Argentina a los trabajadores de empresas privadas registrados en la Seguridad Social<sup>1</sup>. Se trataba de la segunda edición de la encuesta, que por primera vez incorporó entre sus preguntas una sección dedicada a los riesgos psicosociales y, entre ellos, una subsección dedicada específicamente a las “agresiones de clientes, pacientes, alumnos, público, etcétera”<sup>2</sup>.

Examinada en el marco más amplio del fenómeno de la violencia en el trabajo (en adelante, VET), nos sorprendió el carácter claramente predominante de la violencia “externa”, ejercida por los destinatarios de los servicios, comparada con la violencia en las relaciones internas de trabajo (*mobbing*,

---

1 Tomamos conocimiento de los primeros indicios de la existencia del fenómeno gracias a un primer informe elaborado por el ministerio (Novick y Berho, 2010). El presente artículo está basado en un informe de avance que presentamos en abril de 2014 en el marco del proyecto ARG/11/006: Sistema Permanente de Monitoreo del Trabajo, el Empleo y la Protección Social para la Equidad (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Argentina). El tratamiento del material estadístico estuvo a cargo de Alexis Blanklejder.

2 El cuestionario de la encuesta fue respondido por 7.195 personas representativas —mediante un muestreo polietápico estratificado por cuotas— de 3.432.653 trabajadores ocupados en 1.516 empresas privadas, con cinco o más empleados, registradas en la Seguridad Social de Argentina. Un listado analítico con las preguntas que formaron parte del nuevo apartado sobre riesgos psicosociales se consigna en el Anexo.

*bullying*, abuso sexual, etcétera), a las cuales se redujo el análisis del problema hasta épocas recientes. La violencia externa evidenciada por la encuesta se verifica sobre todo en el sector servicios, al cual pertenece —rasgo estructural de las economías actuales a escala mundial— un 67% de las organizaciones de la muestra de establecimientos encuestada en Argentina.

Los límites del análisis realizado tienen que ver con el alto grado de agregación (sectorial) de la información que nos fue proporcionada por el ministerio y con el carácter descriptivo de su tratamiento, que por lo tanto no ofrece evidencia sobre la relación entre las formas de violencia y organizaciones y posiciones ocupacionales específicas. Tampoco recogimos datos complementarios que permitiesen profundizar en el conocimiento del fenómeno tal como se manifiesta en el país en casos concretos.

En la primera parte del artículo, presentaremos los resultados de una revisión de la literatura internacional que ha abordado el problema y, en la segunda, analizaremos dichos datos mediante comparaciones sectoriales y según el tamaño de las empresas. Nos interrogaremos sobre el impacto de la VPS sobre los trabajadores, según categorías y niveles jerárquicos, sobre el grado de información de estos últimos y sobre la acción de los sindicatos y las empresas en esa materia.

### **La violencia de los prestatarios de servicios (VPS)**

El problema de la VPS se plantea sobre todo en las organizaciones del sector servicios. Ello se debe a la naturaleza del trabajo en dicho ámbito y a ciertos rasgos propios del contexto macroeconómico y societal en el cual el fenómeno cobró relevancia. La denominación “prestatarios de servicios” no es de uso común, pero, por razones que explicitaremos a continuación, nos parece la más apropiada.

- **Las emociones: materia prima del proceso de trabajo de servicios**

Según Marek Korczynski, el término que convendría utilizar para designar la violencia ejercida sobre los prestadores por parte de los prestatarios de servicios sería, en inglés, “service-recipient violence” y no “customer violence” (Boyd, 2002). Sin embargo, prefiere utilizar este último “... para no parecer innecesariamente técnico y dificultar la lectura” (Korczynski, 2013). El término castellano “violencia de prestatarios” no plantea en nuestra opinión esa misma dificultad, si bien la palabra prestatario (quien recibe el servicio) tampoco es un término de uso corriente.

Según una definición amplia, los riesgos psicosociales (en adelante, RPS) introducidos por primera vez en 2009 en el cuestionario de la encuesta

argentina “... incluyen las amenazas, la violencia, el agotamiento y el estrés en el trabajo, que pueden provocar problemas de sueño y enfermedades ocupacionales como las depresiones y las enfermedades psicosomáticas, además de trastornos músculo-esqueléticos, enfermedades cardiovasculares e, inclusive, accidentes de trabajo”<sup>3</sup>.

Si bien los RPS no pueden dissociarse de los riesgos propios de tareas esencialmente manuales (que podemos denominar “riesgos clásicos”, dominantes en el trabajo industrial)<sup>4</sup>, se trata específicamente, como su nombre lo indica, de riesgos de carácter psicológico resultantes de la mala calidad de las relaciones interpersonales internas (con compañeros o superiores) o externas (con los prestatarios de servicios)<sup>5</sup> que, por supuesto, también están presentes en el trabajo industrial clásico, organizado según los principios del *Scientific Management*.

Se refieren por lo tanto a problemas de índole emocional, en los cuales el factor de riesgo fundamental es la violencia en las relaciones interpersonales que “... puede incluir homicidios, asaltos, amenazas, abusos verbales, comportamientos que crean un ambiente de miedo, acoso, ritos de iniciación violentos o degradantes, y comportamientos que conduzcan a un estrés severo o a conductas de rechazo en el receptor” (National Occupational Health and Safety Commission, 1999).

Tales agresiones pueden llegar hasta la violencia física —y en tal caso sus consecuencias son homólogas a las derivadas de los riesgos clásicos—, pero generalmente consisten en presiones, amenazas o agresiones ejercidas en forma verbal, realizadas por individuos (*bullying*) o grupos (*mobbing*), en lo atinente, en ambos casos, a las relaciones interpersonales internas<sup>6</sup>.

3 Tomado de: <<http://www.preventica.com/dossier-risques-psychosociaux-definition.php>> (traducción nuestra).

4 Los riesgos de este tipo pueden agruparse en tres subcategorías mayores: a) Medio ambiente físico (fenómenos mecánicos y electromagnéticos, condiciones termohigrométricas), b) Déficit ergonómico (carga física, estática y dinámica, y diseño del puesto de trabajo) y, c) Contaminantes (químicos y biológicos).

5 “La violencia en el trabajo puede tener lugar internamente (entre *managers*, supervisores y trabajadores), pero también en el vínculo con el exterior (entre trabajadores e intrusos, así como entre el personal y los clientes, pacientes, estudiantes, proveedores y público en general” (Organización Internacional del Trabajo, 2003, p. iii).

6 “El término ‘*bullying*’ (acoso, hostigamiento) utilizado en los países anglófonos se refiere generalmente a escenarios donde hay un solo perpetrador y un solo receptor; el término ‘*mobbing*’ se usa frecuentemente para referirse a eventos donde hay múltiples perpetradores actuando en grupo contra individuos. En contraste, el término ‘*mobbing*’ se usa comúnmente en Escandinavia para todas las formas de *bullying*, incluyendo las relaciones perpetrador/víctima uno a uno. En los países francófonos, ‘*les brimades*’ (*bullying*) son típicamente referidas al acoso moral o psicológico y la legislación así lo prevé en Francia, Bélgica y Quebec en Canadá (Chappell y Di Martino, 1999, p. 12).

El componente emocional del trabajo es inherente también a la relación “externa” prestatario-prestador que caracteriza en los servicios a los puestos de trabajo de contacto<sup>7</sup>. A diferencia de las relaciones interpersonales internas, en este caso las emociones son la materia prima del proceso de trabajo (Lopez, 2010). Dicha materia no está presente en la producción de bienes tangibles industriales en la que los productores rara vez toman contacto con los destinatarios de aquello que producen. Otro rasgo clave derivado de lo anterior es el carácter de coproductor del servicio que tiene el destinatario de las prestaciones o, en otras palabras, el rol activo que le cabe desempeñar en su vínculo con el prestador.

■ **El cliente no siempre tiene razón**

El primer texto que efectuó un balance sistemático sobre la cuestión de la VPS es relativamente reciente y la vincula con dos conceptos asociados (Boyd, 2002). En primer lugar, a partir de la tesis de Hochschild<sup>8</sup>, con la ya mencionada noción de “trabajo emocional” (Hochschild, 1983), entendido como “... el esfuerzo, la planificación y el control requeridos para desplegar las emociones deseadas durante las transacciones interpersonales” (Morris y Feldman, 1996, p. 987). En segundo lugar, con el concepto de “[proceso de] trabajo interactivo de servicios”, término utilizado en la bibliografía anglosajona para designar las actividades de contacto prestador-prestatario<sup>9</sup>.

Según Hochschild, se espera que los empleados que mantienen un asiduo contacto con el público se comporten emocionalmente de un modo adecuado. El desempeño emocional puede ser beneficioso para el trabajador (Zapf, 2002), pero el esfuerzo para regular sus emociones en función de aquellas que la organización considera deseables puede provocar agotamiento emocional e insatisfacción laboral, en especial cuando se intenta desarrollar culturas organizacionales basadas en el supuesto de que el cliente siempre tiene razón (Grandey, Dickter y Sin, 2004), pese a las inevitables restricciones que toda organización enfrenta cuando pretende hacerse cargo de semejante grado de exigencias (Van Maanen y Kunda, 1989, citado por Boyd, 2002)<sup>10</sup>.

7 “*Front line jobs*”, según el sugestivo lenguaje militar utilizado en la bibliografía anglosajona, sin excluir la que ha puesto de manifiesto la tendencia a naturalizar la violencia en dichos puestos de trabajo (Bishop, Korczynski y Cohen, 2005).

8 Se trata de su tesis doctoral inspirada en la teoría marxista de la alienación, entendida en este caso como una consecuencia de la “comoditización” de los sentimientos humanos (Brook, 2009).

9 Que en la tradición de los ergonomistas franceses se agrupan bajo la rúbrica “relación de servicio” (Falzon y Lapeyrière, 1998).

10 “Los intentos de construir y fortalecer la cultura organizacional involucran a menudo el sutil (o no tanto) control de las emociones que expresan los empleados en su trabajo. En tales casos la cultura organizacional enmascara el intento gerencial de controlar no solo lo que los empleados dicen sino también lo que sienten” (Van Maanen y Kunda, 1989).

Boyd argumenta además que el auge y la creciente atención prestada a los RPS se vincula —y puede considerarse su inclusión en la Encuesta a Trabajadores de Empresas de Argentina, realizada en 2009 (en adelante, ETEA 2009), una manifestación de ello— con un aparentemente irreversible proceso histórico e internacional de crecimiento del empleo en el sector terciario:

“... la importancia del trabajo emocional es subrayada por el crecimiento continuo de la población interactiva de servicios. Cifras recientes muestran que en el Reino Unido el 76 % de los trabajos de empleados es provisto por el sector servicios, que actualmente domina dicha economía. Si se incluye el gobierno, los servicios producen el 70% del PBI; considerados en forma aislada los servicios privados producen el 50% del PBI (Office for National Statistics, December 2000)”. (Boyd, 2002, p. 153)

Como señaló Manuel Castells, en su libro *La era de la información*, la terciarización es un fenómeno generalizado en las economías avanzadas (Castells, 1996, pp. 236ss.), que también ha tenido lugar en las economías periféricas. Así, por ejemplo, en Uruguay el 67,5% de la población económicamente activa (PEA) trabajaba en 2012 en el sector servicios<sup>11</sup>. En la ETEA 2009, el 68,4% de la muestra de establecimientos relevada realizaba actividades de servicios. Marek Korczynski estima sin embargo que, no obstante la avanzada terciarización, “sólo” un 28% de la fuerza de trabajo del Reino Unido tiene como requerimiento central de su actividad la interacción con prestatarios (Korczynski, 2013).

#### ▪ Emergencia del concepto

El tema de los riesgos psicosociales y su impacto sobre la salud de los trabajadores fue abordado institucionalmente por primera vez en un informe de la Organización Mundial de la Salud de 1988 (Kalimo, El-Batawi y Cooper, 1988). El *leitmotiv* de la mayoría de los trabajos incluidos en ese informe era el estrés en el trabajo, pero ninguno de ellos se refería específicamente a la cuestión de la violencia en el trabajo y mucho menos a la ejercida por los prestatarios de servicios.

Una década más tarde, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) dedicó uno de los capítulos de la *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* a la cuestión de los RPS (Stellman, 1998). Aparece allí un artículo específico muy corto, titulado “La violencia en el lugar de trabajo” (Barling, 1998, pp. 34.33-34.34), en el que se constata que se trata de un tema de incipiente desarrollo, que los estudios sobre él se han limitado a definir el perfil

11 La PEA ocupada en el sector servicios supera el 50% en todos los países de América del sur y del norte (ver: <<http://www.actividadeseconomicas.org/2012/01/actividades-economicas-por-pais.html#UpnwUXBWYcC>>).

del trabajador potencialmente violento y que recién se está comenzando a analizar en qué medida el contexto de trabajo —las condiciones físicas y psicosociales del lugar de trabajo— podrían propiciarla. En ningún momento se menciona en el artículo, ni siquiera tangencialmente, el problema de la violencia ejercida por los prestatarios de servicios. En la misma época, la OIT publicó una nueva edición de un informe titulado *Violencia en el trabajo* (Chappell y Di Martino, 1999) en el cual, en efecto, se confirma que la VET es un problema generalizado pero aún muy mal percibido, pues “... no toda violencia es física. En años recientes, ha surgido evidencia sobre el impacto y las lesiones que pueden resultar de la violencia no física, psicológica, que incluye el *bullying* y el *mobbing*” (p. 3).

A fines de los años noventa, el fenómeno ya había sin embargo comenzado a suscitar la preocupación de los sindicatos, convirtiéndose en tema central del informe final del Congreso de los Sindicatos del Reino Unido del año 1999<sup>12</sup>. En dicho informe se constata “... un incremento en la incidencia del abuso verbal y la violencia física por parte de los clientes, con uno de cada cinco trabajadores sujetos cada año a ataques violentos o abusos en el trabajo” (Trade Union Congress, 1999, citado por Boyd, 2002).

Ocho años después de la publicación del primer informe de la OIT sobre la violencia en el trabajo, sus autores publicaron una actualización que capitalizó un conjunto articulado de investigaciones y experiencias ya disponibles (Chappell y Di Martino, 2006), en la cual la cuestión de la VPS era objeto de un amplio desarrollo. Dos años antes, la OIT había publicado un código de práctica titulado *Violencia en el trabajo en el sector servicios y medidas para combatir el fenómeno*, en cuyas negociaciones previas los representantes de los empresarios se habían negado a tomar en cuenta el estrés y habían intentado limitarlo a la violencia física<sup>13</sup>.

En 2009, el mismo año de realización de la encuesta en Argentina, los empresarios europeos respondieron la encuesta ESENER (Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents) de la Agencia Europea por la Salud y la Seguridad en el Trabajo. ¿Cuáles fueron las principales preocupaciones expresadas por los empresarios en materia de riesgos

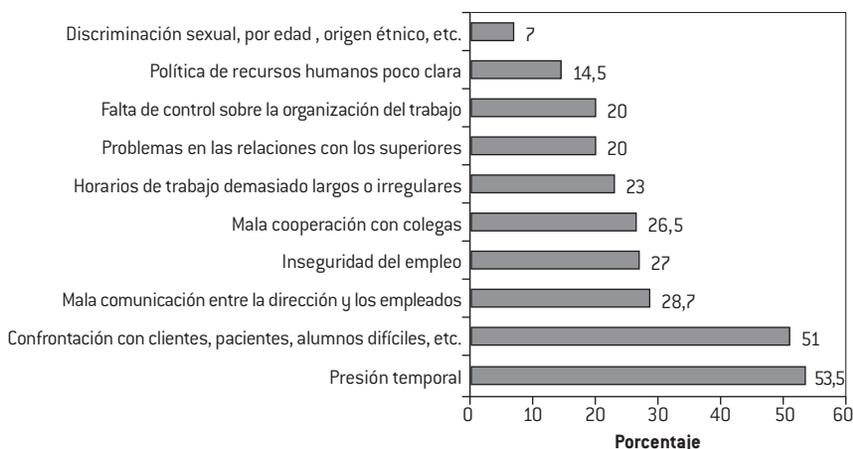
---

12 La Association Française des Banques firmó en 2006 un acuerdo con varios sindicatos sobre el tema de la violencia ejercida por clientes (Association Française des Banques, 2006).

13 En efecto, según Mayhew y Chappell, el código fue objeto de arduas negociaciones con los expertos designados por los empleadores “... que intentaron limitar su alcance a los actos intencionales de violencia física excluyendo el estrés laboral” (Mayhew y Chappell, 2007). El resultado final diluyó considerablemente los alcances que habría podido tener el código (teniendo en cuenta la versión inicial del mismo, mucho más ambiciosa), pues definió la VET en los términos siguientes: “Toda acción, incidente o comportamiento que se aparten de lo razonable, en los cuales una persona es asaltada, agredida, amenazada o injuriada en el transcurso de su trabajo, o como resultado directo de él” (Organización Internacional del Trabajo, 2004, p. 4).

psicosociales? En primer lugar, las presiones temporales, y, en segundo lugar, “... la confrontación con clientes, pacientes, alumnos difíciles, etcétera” (ver Gráfica 1). ¿En qué sectores sucedía esto? “Por sector, [esos problemas eran] más frecuentes en las ramas del trabajo sanitario y social, la educación y la intermediación financiera” (Agencia Europea por la Salud y la Seguridad en el Trabajo, 2009), lo cual, como veremos, claramente coincide con los datos que aportó la ETEA 2009<sup>14</sup>.

**Gráfica 1. Preocupaciones de los dirigentes sobre los factores generadores de riesgos psicosociales en el trabajo [porcentaje de empresas europeas encuestadas]**



Fuente: Encuesta ESENER [Agencia Europea por la Salud y la Seguridad en el Trabajo, 2009].

### La evidencia aportada por la ETEA 2009

Como adelantamos en la introducción, el fenómeno de la violencia en el punto de contacto con los destinatarios de servicios fue la primera gran sorpresa que surgió de un análisis de las respuestas al nuevo apartado con preguntas sobre riesgos psicosociales de la encuesta. Nos preguntamos entonces si se trataba de un fenómeno relacionado con los servicios, si los trabajadores que lo sufrían estaban informados sobre él y sobre sus derechos, si afectaba especialmente a determinadas categorías de trabajadores y tipos de empresas, y si los sindicatos podían influir para que sus representados tomaran conciencia sobre él y sobre sus consecuencias para la salud y la seguridad en el trabajo.

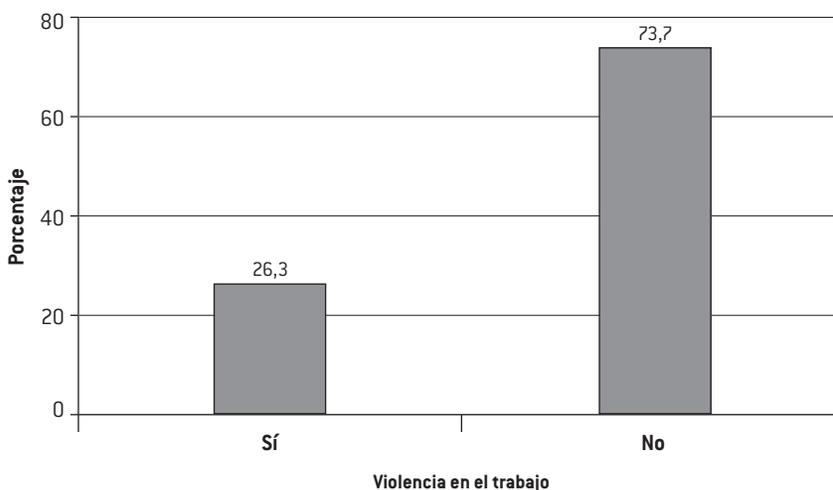
14 La inclusión de la VPS en la ETEA 2009 ha sido, en nuestra opinión, dada la reciente conceptualización de la cuestión, uno de los avances más importantes logrados al introducir en su cuestionario los RPS. Tanto es así que el análisis de los resultados de la encuesta ESENER no ofrece ninguna interpretación sobre la importancia que los empresarios le atribuyen al problema.

### ■ La violencia en el trabajo de servicios

Para el análisis que realizaremos a continuación, elegimos como indicador la frecuencia (“siempre”, “algunas veces” o “nunca”, fueron las categorías utilizadas por la encuesta) de la violencia sufrida “durante los últimos doce meses” por la persona que respondía el cuestionario (pregunta F3 del Anexo), no lo que esa misma persona opinó sobre la frecuencia de la violencia sufrida por “los trabajadores” en general, y sin precisar período (pregunta F2), porque lo consideramos un indicador más objetivo. Todas las gráficas que estamos presentando fueron elaboradas por nosotros a partir de dicha información.

La Gráfica 2 revela que el problema de la VET está lejos de ser una cuestión irrelevante para los trabajadores encuestados, pues afectó durante los últimos doce meses previos a la encuesta a un cuarto de las personas que la respondieron<sup>15</sup>.

Gráfica 2. ¿Sufrió violencia en el trabajo?

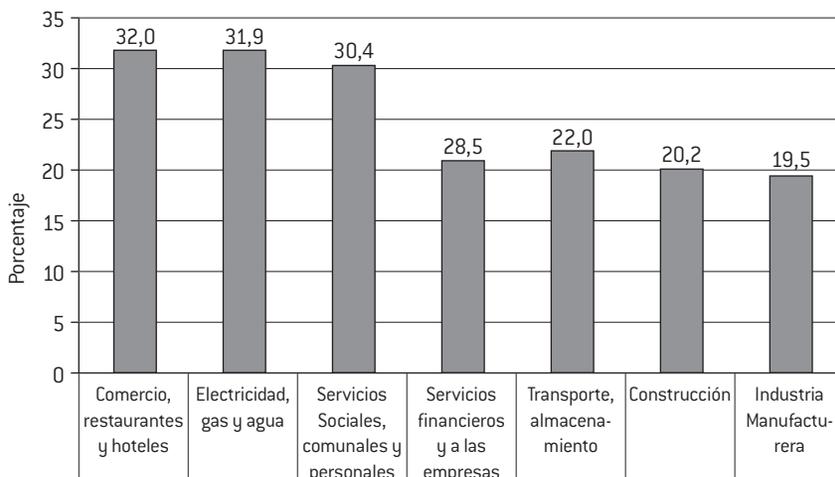


Como se observa en la Gráfica 3, el porcentaje de respuestas positivas es siempre superior al promedio (26,3%) en los sectores prestatarios de servicios<sup>16</sup>.

15 Qué decir entonces sobre los “no registrados”, que según la literatura son los más afectados por el fenómeno (Quinlan, Mayhew, y Bohle, 2001; Underhill y Quinlan, 2011). En 2009, en el momento de la realización de la encuesta, se encontraba en esa situación el 37% de los trabajadores argentinos (Organización Internacional del Trabajo, 2011).

16 Entre los cuales incluimos el comercio.

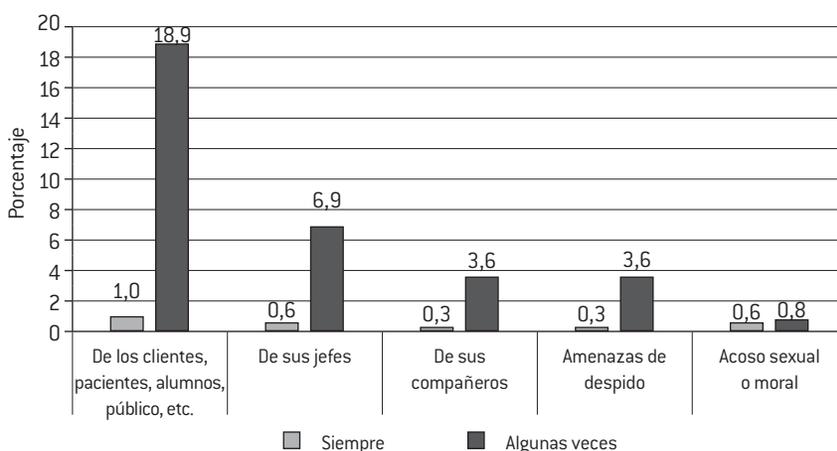
Gráfica 3. Personas que enfrentaron situaciones de violencia, según sector.



■ **VET es sobre todo VPS**

En cuanto a las formas de violencia a las que estuvieron expuestos quienes declararon haber sufrido algún tipo de agresión, la Gráfica 4 muestra el claro predominio de los “riesgos externos”, es decir, de las situaciones de violencia debidas a agresiones de los prestatarios de servicios (que afectó “algunas veces” o “siempre” al 19,9% de los encuestados).

Gráfica 4. Frecuencia de diferentes situaciones de presión/agresión.

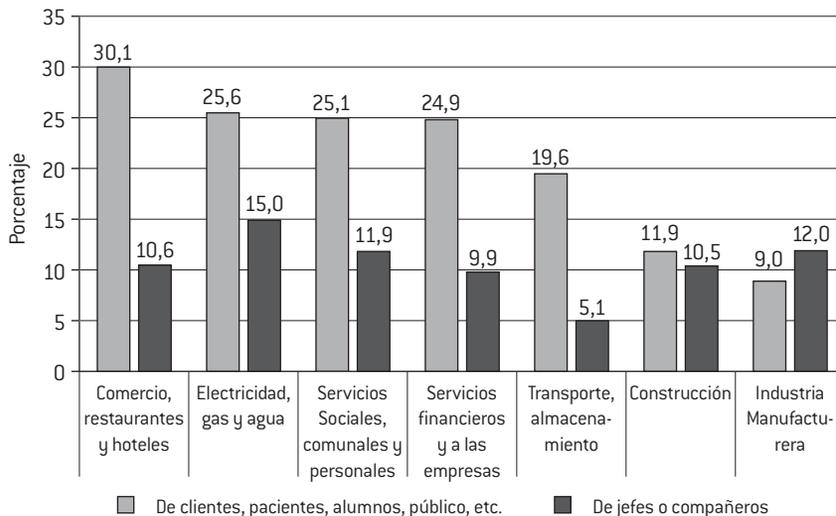


Nota: excluimos de esta gráfica la categoría “nunca”. Ejemplo: el 80,1% de los encuestados “nunca” enfrentó “situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, etcétera”.

■ **La VPS en los servicios**

Como se observa en la Gráfica 5, la violencia y la presión “externa” afectan sobre todo a los trabajadores de servicios. La industria y la construcción tienen una distribución equilibrada de la violencia entre las relaciones internas y las externas.

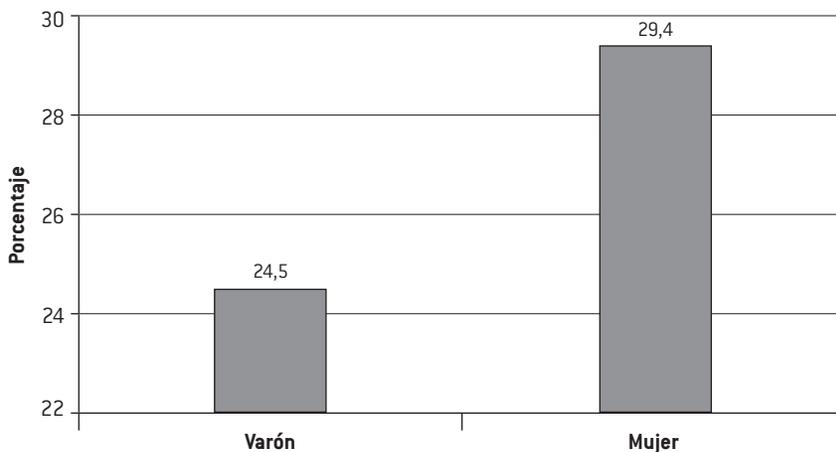
**Gráfica 5. Sufrió presión o agresión durante los últimos doce meses, según sector.**



■ **La VET varía según sexo, jerarquía y calificación**

Confirmando algo que la literatura refrenda (Mayhew y Chappell, 2007), la violencia recae con mayor intensidad sobre las mujeres.

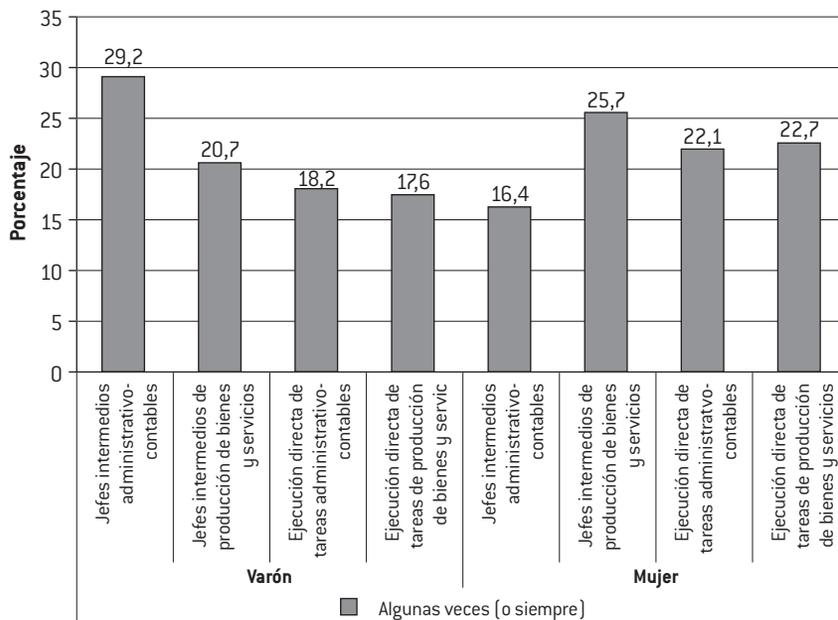
Gráfica 6. Violencia sufrida, según sexo.



En la Gráfica 7 observamos un elemento adicional que también confirma la literatura: la violencia afecta sobre todo a las mujeres en los niveles jerárquicos inferiores. Mayhew y Chappell se refieren a esta cuestión en términos más precisos: “... una división del trabajo entre géneros (*a gendered division of labour*) donde las mujeres trabajadoras se concentran en los puestos más expuestos al riesgo de sufrir violencia en el trabajo” (Mayhew y Chappell, 2007, p. 330).

En los puestos de nivel jerárquico de las áreas administrativas (no de las áreas productivas, donde también las mujeres son las más expuestas) se observa una inversión de esa lógica, con una exposición a la violencia externa muy superior por parte de los hombres. No hemos encontrado referencias en la literatura a esta cuestión y la información a nuestra disposición no nos permite por el momento formular una hipótesis al respecto.

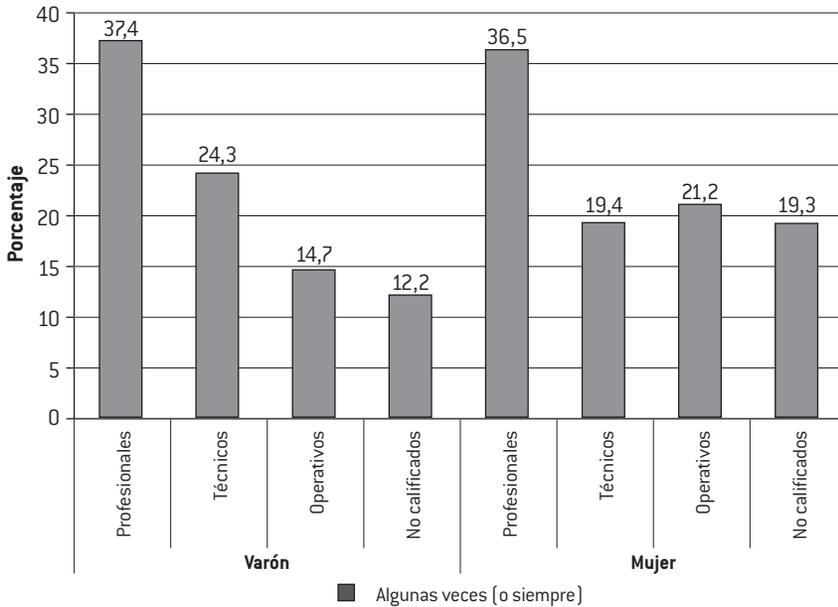
Gráfica 7. Violencia externa, según sexo y nivel jerárquico.



Tampoco hemos encontrado en la literatura<sup>17</sup> referencias a situaciones de violencia que, como se observa en la Gráfica 8, afectan sobre todo a los profesionales (tanto a hombres como a mujeres) y a los técnicos (sobre todo a los hombres), así como al personal operativo y al no calificado (quienes más sufren la violencia externa en este grupo son las mujeres).

17 Pero aún no hemos realizado una búsqueda bibliográfica sistemática referida a ocupaciones específicas que nos permita confirmar que efectivamente es así.

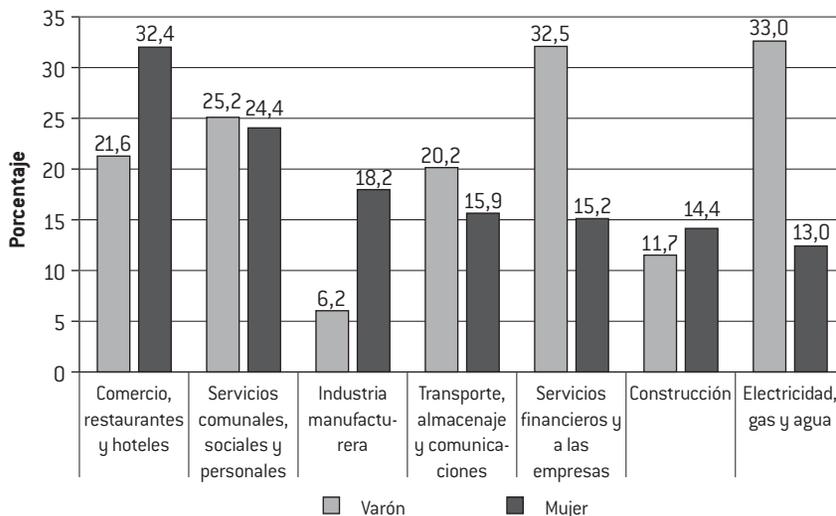
Gráfica 8. Presiones o agresiones externas, según sexo y categoría.



Serán necesarias indagaciones suplementarias para precisar la localización de este fenómeno. Una hipótesis plausible indicaría que los profesionales y técnicos más expuestos se desempeñan por ejemplo en hospitales o en tareas de mantenimiento y reparación de servicios públicos (Gerber, 2005).

La Gráfica 9 muestra que las presiones y agresiones externas recaen principalmente sobre los hombres en los servicios públicos y en los financieros. Se observa además una interesante e inesperada coincidencia entre la industria y el comercio, porque, por oposición a los servicios financieros y públicos —e inclusive al transporte— es en ellos donde las presiones y agresiones externas afectan sobre todo a las mujeres.

Gráfica 9. Agresiones externas, según sexo y sector (a veces o siempre).



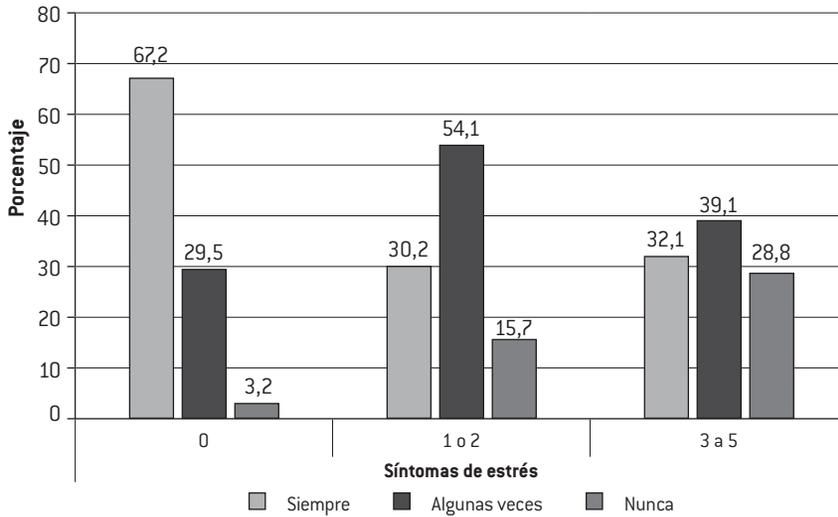
#### ■ Factores externos e internos de estrés

A continuación examinaremos la influencia de la calidad de las relaciones interpersonales internas y externas en tanto factores de estrés.

#### *Calidad de las relaciones interpersonales*

La Gráfica 10 muestra una clara relación positiva entre la buena calidad de las relaciones interpersonales y el menor estrés en el trabajo (basta por ejemplo con observar las columnas sobresalientes con relación a cero, a “uno o dos” y a “tres a cinco” síntomas).

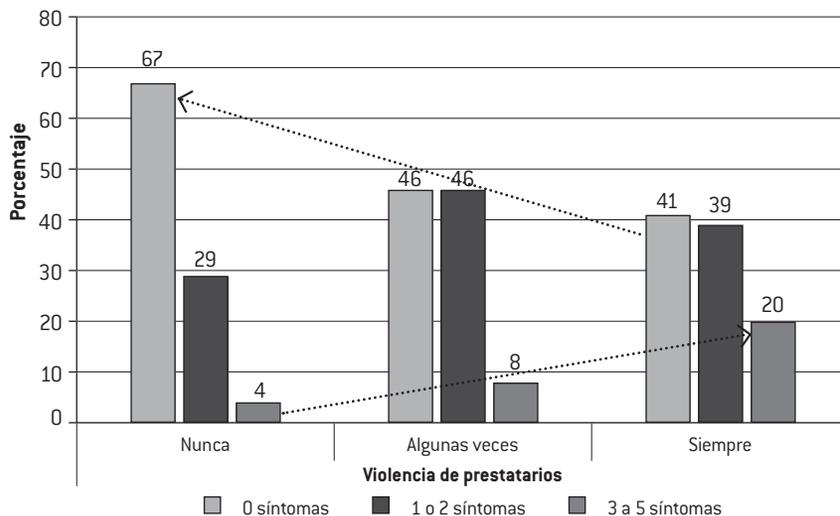
Gráfica 10. Calidad de las relaciones interpersonales y síntomas de estrés.



#### *Influencia determinante de la VPS*

La Gráfica 11 muestra también una clara relación positiva entre la ausencia de violencia en la relación con prestatarios y la ausencia de síntomas (y viceversa). La relación es más clara aún si se comparan los extremos (ningún síntoma versus tres a cinco síntomas), como lo indican las flechas dibujadas en la gráfica. Asimismo, los trabajadores que nunca han enfrentado situaciones de violencia, en casi un 70% de los casos tampoco tienen síntomas de estrés. Y viceversa, sólo el 4% de ellos ha experimentado más de dos.

Gráfica 11. Violencia de prestatarios de servicios y síntomas de estrés.

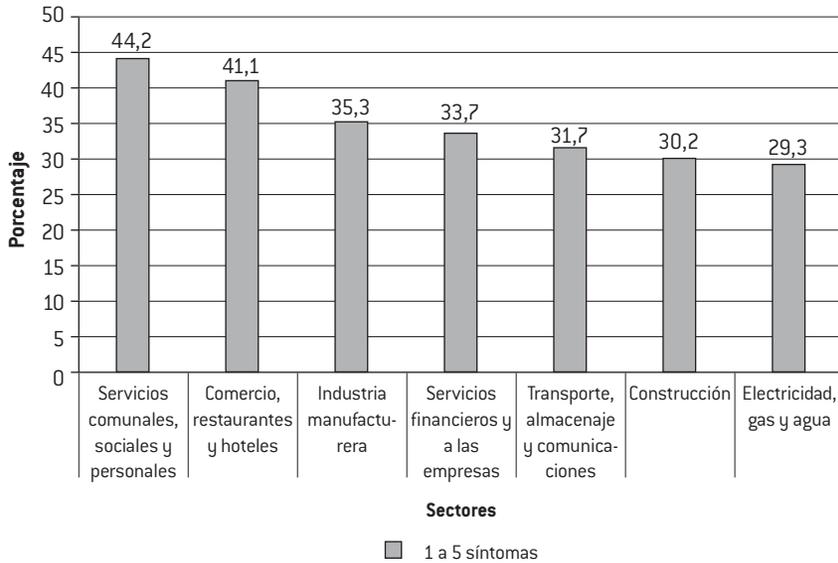


*El estrés en los servicios*

En cuanto a su localización, cuando observamos los niveles de estrés que fueron declarados por los trabajadores, según sectores, constatamos que el mayor nivel lo sufre el personal empleado en servicios comunales y sociales, así como en restauración y hotelería (donde la proporción de puntos de contacto es comparativamente muy alta). La industria se sitúa por su parte en un nivel intermedio.

Los menores niveles de estrés se verifican también en servicios, pero en este caso se trata de grandes empresas (antigua o actualmente estatales) de servicios de infraestructura como la electricidad, el gas y el agua, con áreas importantes dedicadas a la producción. Además se trata de ex o actuales empresas públicas que, como veremos más adelante, han contado tradicionalmente con una fuerte presencia sindical y se distinguen actualmente por el alto grado de información del personal en materia de salud y seguridad en su trabajo.

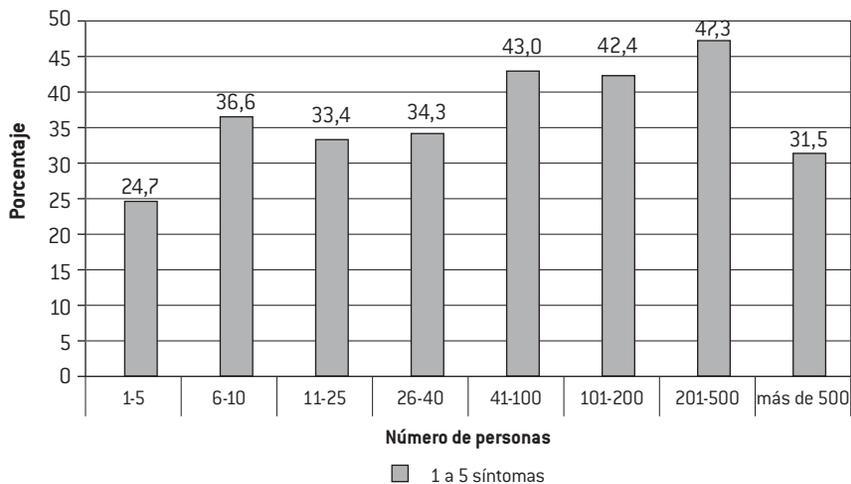
Gráfica 12. Síntomas de estrés según sector.



### *El estrés y el tamaño de las organizaciones*

Como se observa en la Gráfica 13, el estrés crece con el incremento de tamaño de las organizaciones. El fenómeno recién se revierte en el caso de las más grandes. Entre estas se encuentran posiblemente las empresas multinacionales y las nacionales altamente profesionalizadas y más sujetas a controles externos.

Gráfica 13. Síntomas de estrés según tamaño de las organizaciones.



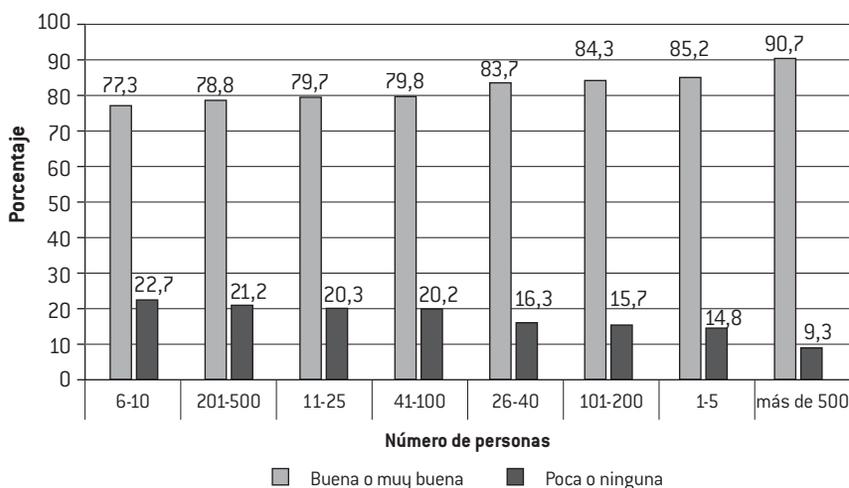
### ■ Información sobre los riesgos

¿De qué depende la mayor o menor información de los trabajadores sobre los riesgos que enfrentan en su trabajo?

#### *Información y tamaño de las empresas*

Con el aumento de tamaño de la organización crece el grado de información sobre los riesgos por parte de los trabajadores. Este fenómeno posiblemente esté relacionado con la creciente presencia sindical que, como veremos más adelante, también varía en función del tamaño de las empresas.

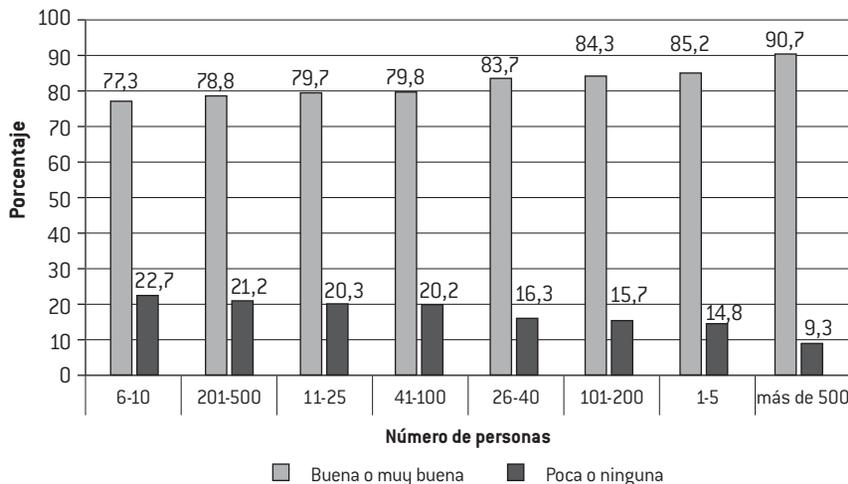
Gráfica 14. Información sobre riesgos de higiene y seguridad, según tamaño de las organizaciones.



#### *Menor información en los servicios (salvo en los públicos)*

La Gráfica 15 muestra que los trabajadores de los servicios, que son los más expuestos a la VPS, son también los menos informados sobre los riesgos inherentes a su actividad. Los servicios públicos —excepción a la regla— posiblemente sean herederos de una tradición de empresa estatal (que, como veremos, se confirma al indagar sobre la presencia sindical en tales organizaciones).

Gráfica 15. Información sobre riesgos de higiene y seguridad, según sector.



#### ■ Presencia sindical

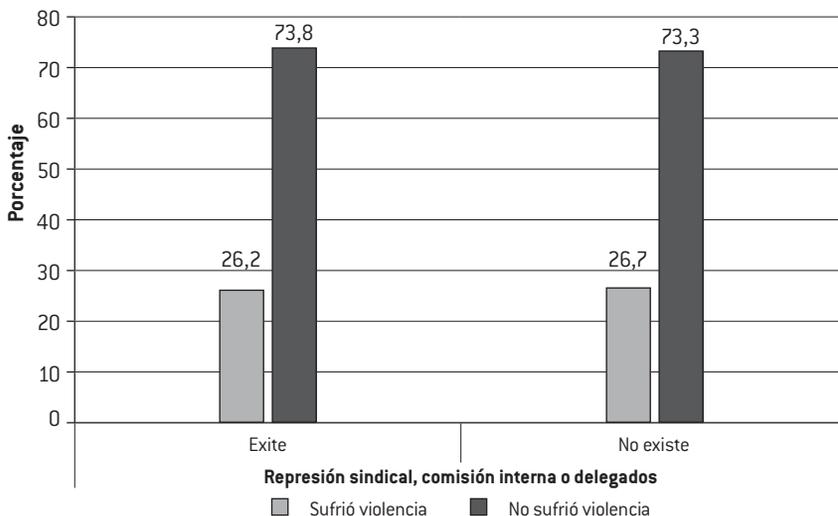
¿De qué modo influye la presencia sindical? La encuesta nos permite distinguir entre la presencia de representación sindical, comisión interna o delegados, la existencia de un comité de higiene y seguridad y la de un delegado de los trabajadores especializado en la prevención.

*La presencia de representantes sindicales no es suficiente*

Cuanto mayor es el tamaño de la organización, mayor es la presencia de representantes sindicales, pero la verdadera diferencia aparece cuando existe un comité y, sobre todo, cuando existe un delegado especializado en higiene y seguridad.

La Gráfica 16 muestra que la presencia de representación sindical genérica no influye sobre el nivel de violencia sufrido por el trabajador.

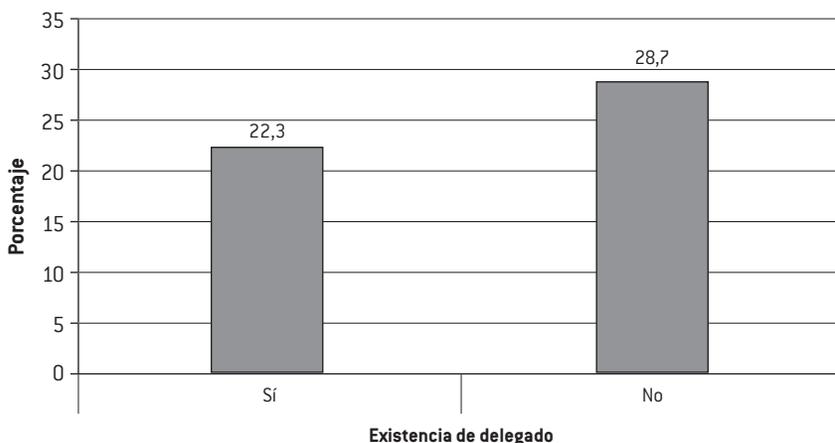
Gráfica 16. Violencia interna y externa y presencia de representación sindicales.



*Menor violencia cuando hay delegado de prevención*

La Gráfica 17 ofrece un indicio de que la presencia de delegado de prevención tiene una influencia positiva sobre los niveles de violencia experimentados por los trabajadores. El dato es relevante, porque es indicativo de la influencia de los delegados de prevención sobre las políticas de gestión de la seguridad en las empresas.

Gráfica 17. Delegado de prevención y violencia interna y externa.

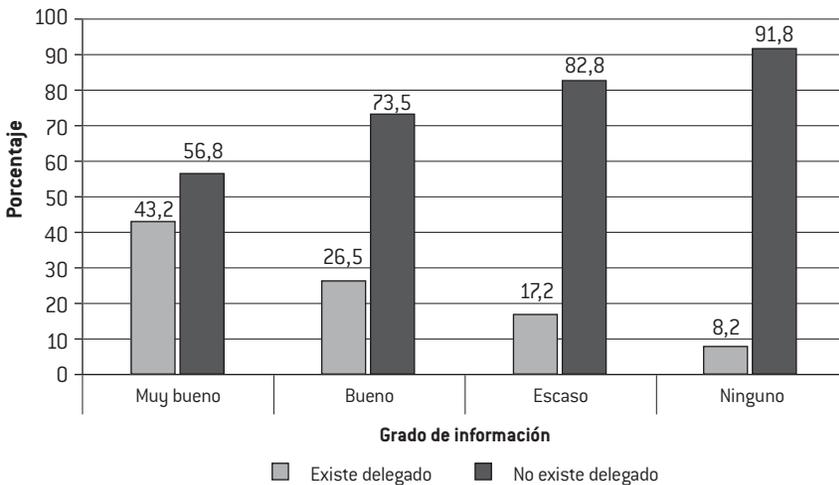


No es este, sin embargo, el campo en el que la influencia de los delegados especializados es la más notoria.

*Mucho mejor informados cuando hay delegado de prevención*

La relación entre la presencia de delegados de prevención y el grado de información de los trabajadores en materia de riesgos de salud y seguridad en su trabajo es directa y muy fuerte.

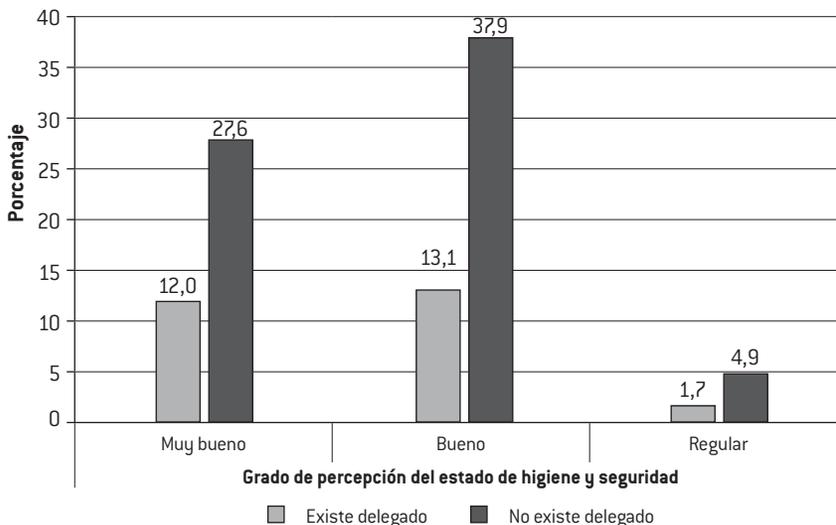
**Gráfica 18. Existencia de delegado de prevención y grado de información sobre los riesgos de higiene y seguridad.**



*Visión más crítica cuando hay delegados de prevención*

Por otra parte, como se observa en la Gráfica 19, los trabajadores son mucho menos elogiosos —aunque no necesariamente más críticos— acerca del estado de la higiene y la seguridad en los establecimientos en los cuales existen delegados de la especialidad.

Gráfica 19. Existencia de delegado de prevención y grado de percepción del estado de higiene y seguridad.



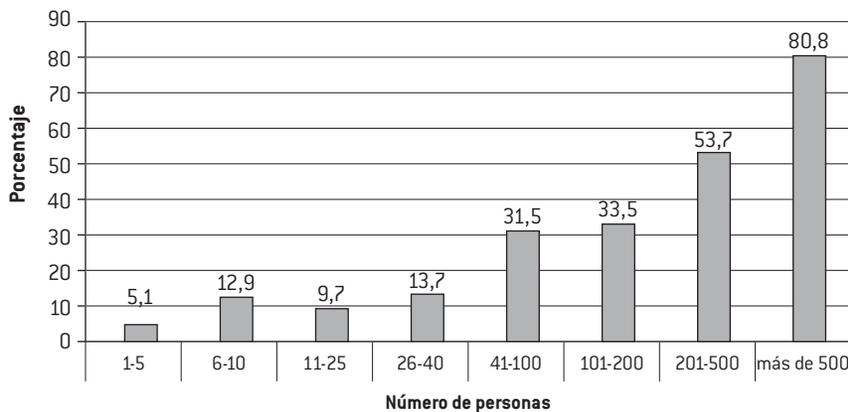
Hay en lo anterior una interesante paradoja, y lecciones importantes a extraer sobre el evidente impacto de la presencia de personal sindical especializado sobre la conciencia de los trabajadores acerca de la higiene y la seguridad en su trabajo.

Veamos ahora lo que sucede en organizaciones de diferentes tamaños y sectores.

*Comité de Higiene y Seguridad sobre todo en las organizaciones más grandes*

La Gráfica 20 pone de manifiesto una clara relación entre el tamaño de la organización y la existencia de Comités de Higiene y Seguridad.

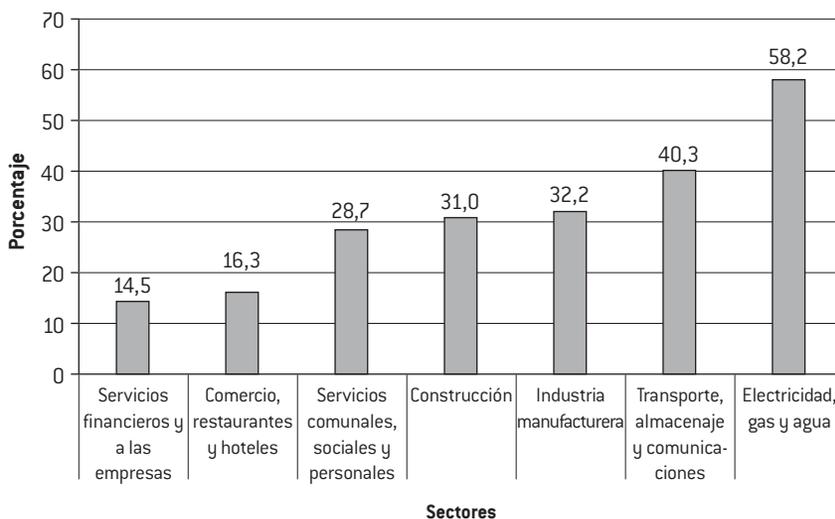
Gráfica 20. Presencia de Comité de higiene y seguridad, según tamaño de las organizaciones.



*En los servicios (salvo los públicos):  
menor presencia de Comités de Higiene y Seguridad*

En los servicios, confrontados con los *nuevos* riesgos psicosociales, es menor la presencia de comités especializados en higiene y seguridad.

Gráfica 21. Presencia de Comité de higiene y seguridad, según sector.

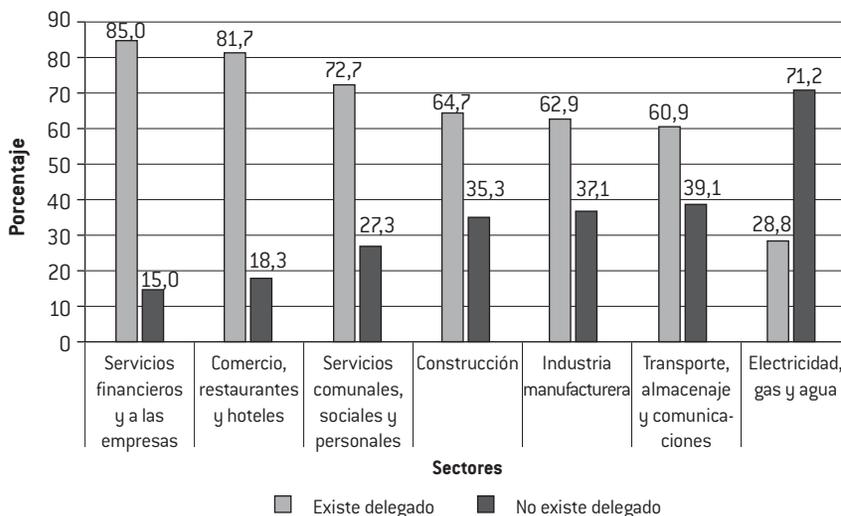


Este hecho pone de relieve dos problemas: los nuevos riesgos son característicos de nuevos sectores que por serlo, y por sus características intrínsecas, resultan probablemente invisibles para una visión sindical clásica —enfocada sobre lo físico— de los riesgos laborales. Al no estar en la agenda de los dirigentes sindicales, no existe en estos sectores una preocupación particular por promover la intervención de personal sindical especializado y, como consecuencia de ello, una menor conciencia sobre los RPS por parte de los propios trabajadores, que tienden por lo tanto a “naturalizarlos” (Bishop, Korczynski y Cohen, 2005).

#### *Escasa presencia de delegados de prevención en los servicios*

Lo anterior es confirmado por la mayor ausencia de delegados de prevención en los servicios (salvo en los públicos, de tradición estatal y fuerte presencia e influencia sindical, como en electricidad, gas y agua).

Gráfica 22. Presencia de delegado de prevención, según sector.



### Conclusión

La revisión bibliográfica de la primera parte del artículo fue motivada por el fuerte e inesperado predominio de la violencia externa sobre la violencia interna en el trabajo, lo cual sucedía en las empresas del sector servicios, un 67% de las integrantes de la muestra. El problema afectaba más a las mujeres que a los varones, a los profesionales (de ambos sexos), a los hombres en

posiciones jerárquicas (por ejemplo, en los servicios financieros) o en puestos de técnicos, posiblemente de reparaciones (en los servicios públicos) así como a las mujeres en puestos de menor calificación (en el comercio y en áreas productivas de la industria).

Constatamos a continuación la existencia de una relación directa y muy clara entre el hecho de haber sufrido presiones o agresiones de clientes, pacientes, etcétera, y los síntomas de estrés. La violencia ejercida por los prestatarios se incrementa por otra parte con el mayor tamaño de las empresas, salvo las más grandes, de 500 o más empleados, cuyo mejor desempeño relativo se debe probablemente a que son más visibles y sujetas a las regulaciones gubernamentales o a autorregulaciones originadas en casas matrices.

El apartado sobre riesgos psicosociales de la encuesta incluyó preguntas sobre la presencia de representantes sindicales, comisiones mixtas o delegados de prevención en las empresas encuestadas. Otra conclusión valiosa del análisis se refiere justamente al rol de los sindicatos, pues la mera presencia de delegados sindicales no influye sobre los niveles de violencia sufridos por los trabajadores, pero no sucede lo propio cuando hay en la empresa una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad y, sobre todo, cuando hay delegados sindicales especializados en la prevención. La influencia de estos últimos es clara y muy fuerte, sobre todo en cuanto al grado de información y la conciencia crítica de los trabajadores sobre los riesgos de salud y seguridad en su trabajo.

La revisión bibliográfica motivada por estos resultados puso en evidencia que, en efecto, se trata de un nuevo problema que recién comenzó a llamar a la puerta de los organismos internacionales, los gobiernos y los actores sociales a comienzos de la década pasada, cuando el término apareció por primera vez en el título de un artículo científico. En 2009, cuando se realizó la encuesta en Argentina, los empresarios europeos respondieron la encuesta ESENER, identificando la violencia “de clientes, pacientes, alumnos difíciles, etcétera” como el segundo problema más importante que estaban enfrentando en materia de riesgos psicosociales.

Sobre el origen del problema, la bibliografía vincula su emergencia con la naturaleza (emocional) del trabajo en los servicios y con el intento de desarrollar culturas organizacionales basadas en el supuesto de que “el cliente siempre tiene razón”, cualquiera sea el precio a pagar por quien deba satisfacer semejante exigencia.

¿Es posible hacer algo para reducir el riesgo de agresión y mitigar sus consecuencias? La inclusión en la encuesta de una pregunta sobre la violencia externa y la conciencia del problema, que surgió del análisis de las respuestas, es un primer avance importante en una buena dirección. También

es una excelente noticia la influencia positiva de las Comisiones Mixtas y los delegados de prevención. Cabe preguntarse qué más podría aportar el ámbito académico al proceso de producción de conocimientos sobre el problema y sus posibles soluciones.

Imaginamos al respecto las dos siguientes líneas de futura investigación que podrían integrarse en un programa. Por un lado, mejorar el análisis descriptivo de los resultados de las encuestas, reduciendo en la medida de lo posible el nivel de agregación de los datos por tipos de organizaciones (por ejemplo hospitales, escuelas, etcétera) o posiciones ocupacionales (por ejemplo, médicos de guardia, maestros de escuelas, etcétera). Por otra parte, realizar estudios de caso sobre esas mismas u otras posiciones afectadas por el problema, sumándose a otras iniciativas recientes en esa misma dirección (ver por ejemplo: Alcouffe, *et al.*, 2006; Gerber, 2005; Stolovas, *et al.*, 2011).

### Referencias bibliográficas

- Association Française des Banques (2006). *Accord du 15 novembre 2006 relatif au phénomène des incivilités et des violences émanant du contact avec la clientèle*. Francia: AFB.
- Alcouffe, J.; C. Chaney; J. Le Pache; P. Manillier y P.Y. Montéléon (2006). La violence externe au travail chez des hôtessees dans la grande distribution, les supérettes et les mini libres-services en Île-de-France. *Cahiers de Médecine Interprofessionnelle*, 46(3), pp. 335-344.
- Barling, J. (1998). La violencia en el lugar de trabajo. En J.M. Stellman, dir. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*, 2. Madrid: OIT, pp. 34.33-34.34.
- Bishop, V.; M. Korczynski y L. Cohen (2005). The invisibility of violence: constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, Employment and Society*, 19(3), pp. 583-602.
- Boyd, C. (2002). Customer violence and employee health and safety. *Work, Employment y Society*, 16(1), pp. 151-169.
- Brook, P. (2009). The alienated heart: Hochschild's "emotional labour" thesis and the anticapitalist politics of alienation. *Capital and Class*, 98(7), pp. 7-31.
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: La sociedad red. Barcelona: Ariel.
- Chappell, D. y V. Di Martino (1999). Violence at work. *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, 6(1).
- Chappell, D. y V. Di Martino (2006). *Violence at work*. 3ª ed. Ginebra: OIT.
- Agencia Europea por la Salud y la Seguridad en el Trabajo (2009). *Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents* (ESENER): EU-OSHA. Bilbao: Observatorio Europeo de Riesgos.
- Falzon, P. y S. Lapeyrière (1998). L'usager et l'opérateur: ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61(1), pp. 69-90.

- Gerber, T. (2005). *La problématique des agressions physiques des agents du service public de l'énergie survenues en service et commises par des tiers* [online]. Documento de trabajo de la delegación de la Confederación General de los Trabajadores (CGT) al Comité Nacional de Salud, Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo y de Gaz de France, tomando en cuenta la problemática del plan estratégico Violences et Santé. Disponible en: <[http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/rapport\\_violences\\_sante\\_cgt\\_edf\\_gdf\\_septembre\\_2005.pdf](http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/rapport_violences_sante_cgt_edf_gdf_septembre_2005.pdf)> [acceso 15/9/2015].
- Gollac, M. (2011). *Material de apoyo pedagógico del Seminario Internacional: Los riesgos psico-sociales en el trabajo* [online]. CEIL-PIETTE. La Plata, Argentina, 19 al 23 de setiembre de 2014. Disponible en: <<http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Power%20Gollac%20lunes%2019.pdf>> [acceso: 12/9/2015].
- Grandey, A.; D.N. Dickter y H.P. Sin (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 397-418.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. 20ª ed. Oakland-CA: University of California Press.
- Kalimo, R.; M.A. El-Batawi y C.L. Cooper, dir. (1988). *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Ginebra: OIT. Disponible en: <<http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Power%20Gollac%20lunes%2019.pdf>> [acceso 15/9/2015].
- Korczyński, M. (2013). The customer in the sociology of work: different ways of going beyond the management-worker dyad [online]. *Work, Employment y Society*, 27(6), NP1-NP7. Disponible en: <<http://wes.sagepub.com/content/27/6/NP1>> [acceso 20/9/2015].
- Lopez, S.H. (2010). Workers, managers, and customers: triangles of power in work communities. *Work and Occupations*, 37(3), pp. 251-271.
- Mayhew, C. y D. Chappell (2007). Workplace violence: an overview of patterns of risk and the emotional/stress consequences on targets. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4-5), pp. 327-339.
- Morris, J.A. y D.C. Feldman (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 986-1010.
- National Occupational Health and Safety Commission (1999). *Program One Report: Occupational violence*. 5<sup>th</sup> Meeting of NOHSC. Hobart, Australia, 10 de marzo de 1999.
- Novick, M. y F. Berho (2010). *Primeros resultados de la Encuesta Nacional 2009 sobre condiciones de trabajo y medio ambiente laboral de los trabajadores privados en la Argentina*. Ponencia presentada en el VI Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. ALAST. México-DF, 20 al 23 de abril de 2010.
- Organización Internacional del Trabajo (2003). *Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon* [online]. Ginebra: OIT. Disponible en: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_107705.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_107705.pdf)> [acceso 10/4/2014].
- Organización Internacional del Trabajo (2004). *Workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon*. Ginebra: OIT.

- Organización Internacional del Trabajo (2011). *La formalización del empleo en la Argentina* [online]. Disponible en: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_72.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_72.pdf)> [acceso: 11/3/2014].
- Quinlan, M.; C. Mayhew y P. Bohle (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganisation and occupational health: a review of recent research. *International Journal of Health Service*, 31(2), pp. 335-414.
- Stellman, J.M. (1998). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Madrid: OIT.
- Stolovas, N.; F. Tomasina; F. Pucci; V. Frantchez y M. Pintos (2011). Trabajadores médicos jóvenes: violencia en el ejercicio de la residencia. *Revista Médica del Uruguay*, 27(1), pp. 21-29.
- Underhill, E. y M. Quinlan (2011). How precarious employment affects health and safety at work: the case of temporary agency workers. *Relations Industrielles*, 66(3), pp. 397-421.
- Van Maanen, J. y G. Kunda (1989). Real feelings: emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11, pp. 43-103.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. *Human Resource Management Review*, 12(2), pp. 237-268.

## Anexo

### Los riesgos psicosociales en la ETEA 2009

Las categorías y subcategorías del Cuadro 1, mediante las cuales clasificamos las preguntas de la encuesta, se inspiran en el modelo propuesto por Gollac, más algunos factores adicionales relativos a la organización del trabajo retomados de otras fuentes (Gollac, 2011). Los casilleros vacíos de la derecha aluden a posibles preguntas que se podrían incorporar en futuras versiones de la ETEA.

Cuadro 1. Factores de Riesgo Psicosocial.

Categoría	Subcategoría	Pregunta en ETEA 2009
Exigencia del trabajo		<b>A14</b> ¿Qué / quién impone fundamentalmente el ritmo de trabajo?
		<b>E19a</b> Para la realización de su trabajo, ¿con qué frecuencia mantiene un nivel de atención alto o muy alto?
		<b>E19b</b> Para la realización de su trabajo, ¿con qué frecuencia atiende varias tareas al mismo tiempo?
		<b>E19d</b> Para la realización de su trabajo, ¿con qué frecuencia realiza tareas complejas, complicadas o difíciles?
		<b>E19e</b> Para la realización de su trabajo, ¿con qué frecuencia considera su trabajo excesivo?
Exigencias emocionales	Relación con el público	
	Contacto con el sufrimiento	
	Tener que esconder sus emociones	<b>E19e</b> Para la realización de su trabajo, ¿con qué frecuencia necesita esconder sus emociones en su puesto de trabajo?
	Miedo a accidente/ violencia/fracaso	
Falta de autonomía	Autonomía de la tarea	<b>A13a</b> ¿Cuenta usted con autonomía para organizar/ planificar el orden de sus tareas? Posibilidad de anticipar el trabajo Incremento de las competencias, desarrollo cultural Placer en el trabajo (opuesto de repetitivo y monótono)
	Posibilidad de anticipar el trabajo	Ídem para Autonomía A13
	Incremento de las competencias, desarrollo cultural	<b>D1</b> Habitualmente la empresa/institución, ¿brinda algún tipo de capacitación? Vínculos entre el trabajador y la organización que lo emplea (carrera, reconocimiento, evaluación del trabajo, adecuación de la tarea, cuidado del bienestar de los trabajadores)
	Placer en el trabajo (opuesto de repetitivo y monótono)	<b>A8</b> ¿Rota entre distintos puestos de trabajo? <b>A11</b> ¿Usted trabajó en una línea de montaje o cadena de producción? Autonomía colectiva, participación en las decisiones
	Autonomía colectiva, participación en las decisiones	<b>I16</b> ¿Cómo considera que fueron las relaciones entre la empresa y el sindicato durante los últimos 12 meses? (PROXI)

Categoría	Subcategoría	Pregunta en ETEA 2009	
Malos vínculos sociales en el trabajo	Vínculos entre los trabajadores	<b>F4a</b> En los últimos 12 meses en su trabajo, ¿el entorno laboral permite la comunicación con las demás personas?	
		<b>F1a</b> En qué medida en su trabajo, ¿obtiene ayuda a sus compañeros si la pide?	
		<b>F1c</b> En qué medida en su trabajo, ¿las relaciones personales son buenas?	
		<b>F3c</b> En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia <b>usted</b> fue objeto de... situaciones de presión /agresión de sus compañeros?	
	Vínculos entre el trabajador y la organización que lo emplea (carrera, reconocimiento, evaluación del trabajo, adecuación de la tarea, cuidado del bienestar de los trabajadores)	<b>F1b</b> En qué medida en su trabajo, ¿obtiene ayuda de sus superiores/jefes si la pide?	
		<b>F4b</b> En los últimos 12 meses en su trabajo, ¿se siente valorado personal y/o laboralmente, se respeta su privacidad, formas de pensar, ideas personales y/o laborales?	
		<b>H5a</b> ¿Recibió capacitación sobre estos temas en los últimos dos años? (PROXI) (Salud y Seguridad)	
		<b>F2a</b> En este establecimiento, ¿con qué frecuencia <b>los trabajadores</b> han sido objeto de ... situaciones de presión de sus jefes?	
		<b>F3a</b> En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia <b>usted</b> fue objeto de... situaciones de presión de sus jefes?	
	Violencia interna	Discriminaciones	<b>F4c</b> En los últimos 12 meses en su trabajo, ¿lo han amenazado de algún modo?
		Acoso moral	<b>F2d</b> En este establecimiento, ¿con qué frecuencia <b>los trabajadores</b> han sido objeto de ... amenazas de despido?
			<b>F3d</b> En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia <b>usted</b> fue objeto de... amenazas de despido?
		Acoso sexual	<b>F2e</b> En este establecimiento, ¿con qué frecuencia <b>los trabajadores</b> han sido objeto de ... situaciones de acoso sexual o moral?
			<b>F3e</b> En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia <b>usted</b> fue objeto de ... situaciones de acoso sexual o moral?
			<b>F2b</b> En este establecimiento, ¿con qué frecuencia <b>los trabajadores</b> han sido objeto de ... situaciones de presión / agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.?
Vínculos con personas ajenas a la empresa		<b>F3b</b> En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia <b>usted</b> fue objeto de... situaciones de presión /agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.?	
Tiempo de trabajo	Extensión	<b>B1</b> ¿Cuántas horas trabajó habitualmente por semana en esta empresa/institución?	
	Duración	<b>L15</b> ¿Cuántas horas por semana le dedica habitualmente a ese trabajo?	

Categoría	Subcategoría	Pregunta en ETEA 2009
Organización del tiempo de trabajo / Tipo de jornada	Rotativa	<b>B7</b> Su horario de trabajo habitual es... <b>B8</b> ¿Con qué frecuencia le cambian sus turnos de trabajo?
	Nocturna	<b>B10</b> ¿Trabaja usted habitualmente entre las 22:00 y las 06:00?
		<b>B11</b> ¿Cuántas semanas por mes trabaja usted entre las 22:00 y las 06:00?
	Horarios imprevisibles	<b>B12</b> ¿Cuántas horas por día trabaja entre las 22:00 y las 06:00?
Tiempo de descanso	Tiempo de Ocio	<b>B3</b> ¿Cuánto tarda habitualmente en llegar de su casa al trabajo?
		<b>B15</b> ¿Cuántos días francos posee habitualmente por semana?
		<b>B16</b> Habitualmente, ¿estos días de franco son seguidos?
		<b>B17</b> En el último mes, ¿cuántos domingos libres tuvo en esta empresa/institución?
Ritmo de trabajo	Ritmo autodeterminado	<b>A11</b> ¿Usted trabaja en una línea de montaje o cadena de producción?
	Ritmo impuesto	<b>A14</b> ¿Qué / quién impone fundamentalmente el ritmo de trabajo?
Forma de remuneración	Presentismo	<b>J7c</b> En el último año, ¿recibió alguno de los siguientes premios? (Presentismo)
	Productividad	<b>J7a</b> En el último año, ¿recibió alguno de los siguientes premios? (Productividad individual)
		<b>J7b</b> En el último año, ¿Recibió alguno de los siguientes premios? (Productividad grupal o por equipos)
Trabajo parcelizado	Trabajo no cooperativo	<b>A12</b> ¿En qué situación realiza usted su trabajo?
Trabajo repetitivo		<b>A8</b> ¿Rota entre distintos puestos de trabajo?
		<b>A9</b> ¿La causa por la que usted rota se debe habitualmente a...?
Demanda de trabajo/ Organización	Imprevisibilidad	<b>B6</b> ¿Cómo se organizan sus horarios laborales?

El esquema analítico propuesto por Gollac no pone énfasis en los vínculos con personas ajenas a la organización. La propia encuesta ahonda en esta limitación al no interrogar sobre las exigencias emocionales derivadas de esa relación.

# POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y PRODUCCIÓN EN URUGUAY

## ACEPTABILIDAD DEL RIESGO Y GESTIÓN

Soledad Nión Celio

### Resumen

En este trabajo se analizan las convergencias y disparidades entre las políticas de gestión de la seguridad y las políticas de productividad de las empresas, tomando como ejemplos una refinera de petróleo, tres empresas de la agroindustria forestal y una del sector papelerero de Uruguay. El análisis comparativo tiene en cuenta tanto las características relacionadas al riesgo, la normativa y los niveles de producción comunes a los tres rubros, como aquellas que son notablemente dispares, especialmente las relacionadas con las condiciones de empleo (formas de contrato y de remuneración). En todos los casos, se observa que existen políticas desarrolladas a escala macroorganizacional que son contrapuestas, lo cual se refleja en las estrategias de los trabajadores en el día a día.

**Palabras clave:** Políticas / seguridad / producción / estrategias / trabajadores.

### Abstract

*Security and production policies in Uruguay: acceptability of risk and management*

This work analyse the convergences and differences between the policies of security and productivity, taking as examples an oil refinery, three companies of agro-forestry and paper sector company from Uruguay. The comparative analysis takes into account both the characteristics common to the three areas related to risk, regulation and production levels, as well as those that are remarkably diverse, especially those related to employment conditions (forms of contract and remuneration). In all cases, it appears that there are organizational policies developed at a macro level are contradictory, reflected in the everyday strategies of the workers.

**Keywords:** Politics / security / production / strategies / workers.

**Soledad Nión Celio:** Magíster en Sociología. Profesora asistente del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (UDELAR), Uruguay.  
E-mail: soledad.nion@cienciassociales.edu.uy

Recibido: 7 de julio de 2015.

Aprobado: 8 de setiembre de 2015.

## Introducción

El artículo se propone profundizar en el conocimiento sobre la gestión de la seguridad y la aceptabilidad del riesgo, a partir del análisis de las convergencias y disparidades entre las políticas de gestión y las políticas de productividad de las empresas, tomando como referencia información empírica relevada en una refinería de petróleo, en tres empresas de la agroindustria forestal y en una papelera.

Se parte de la idea de que las culturas de riesgo<sup>1</sup> en el trabajo se construyen a partir de las valoraciones de los riesgos que hacen los individuos, y de las reglas (implícitas y explícitas) que conforman su historia, constituyéndose de esta forma su construcción social (Douglas, 1996; Pucci, 2004). Esta perspectiva supone la existencia e interacción de multiplicidad de intereses, posiciones, valoraciones y creencias de los trabajadores, que codeterminan la existencia de una cultura de riesgo particular en la que interactúan condiciones de vida y condiciones laborales.

La situación de trabajo (sea de un individuo o de un colectivo) constituye un espacio dinámico que se define por la intersección constante y cambiante de elementos como: las características que asume el proceso de trabajo, el rubro concreto en el cual se inserta su actividad, las condiciones laborales y la posición de los trabajadores en la estructura jerárquica del proceso.

Las características de la cultura de riesgo se desarrollan a partir de las normas, creencias y valoraciones del grupo, en estrecha relación con los elementos contextuales de su propia situación de trabajo (y del marco en el cual se realiza) que llevan a definir —conjuntamente con su noción de riesgo— un umbral aceptable de él.

Los umbrales aceptables de riesgo son una negociación precaria y cambiante, en la cual inciden los recursos de poder de los actores, los valores, reglas de comportamiento, la experiencia cotidiana, y las relaciones de comunicación y confianza que establecen con otros (Pucci, 2004). Implican una construcción social colectiva que se da de manera implícita en sus rutinas de trabajo.

---

1 Entendiendo cultura como valores, creencias y componentes normativos que son reconstruidos de manera contingente a través del tiempo y de la experiencia concreta de un grupo.

Las políticas de seguridad y las decisiones relacionadas con ellas, si bien tienen un componente científico técnico, también tienen un componente político-social que se sustenta en la idea de que existen procesos de selección de los riesgos, a partir de los cuales se define formal o informalmente un umbral de aceptabilidad. Estudiar los procesos de valoración, selección y gestión del riesgo en los países latinoamericanos demanda tener en cuenta que son sociedades insertas en un doble proceso, por el cual, manteniendo los problemas de desarrollo industrial y técnicos históricos, deben afrontar los efectos negativos de los niveles de desarrollo logrados (Walter y Pucci, 2007).

Para el análisis, se tienen en cuenta las características de la industria, las condiciones de empleo, el desarrollo normativo-jurídico en relación con la seguridad y la salud laboral en el área, las herramientas de gestión de la seguridad existentes, así como también el perfil de las personas que trabajan en los sectores respectivos, y el impacto que dicha actividad tiene en el contexto de residencia inmediato del colectivo de trabajo.

Este análisis se inscribe en las líneas de trabajo de sociología del riesgo y de la gestión de recursos humanos, que se desarrollan en el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales (UDELAR).

### **Construcción social del riesgo: cultura, gestión y reducción de complejidad**

Hace ya más de veinte años que el riesgo es un tema de estudio de las ciencias sociales; sin embargo, aún hoy hay muy poca integración y discusión teórica entre las distintas aproximaciones (Zinn, 2006a; Lupton, 1993). A entender de Zinn, la mayor contribución de las ciencias sociales en relación con este tema es la articulación de los problemas sobre riesgo de la sociedad en general, con la idea de que el riesgo forma parte de la sociedad en que vivimos y que no puede ser controlado o neutralizado por la evaluación objetiva técnica.

Con los estudios sobre riesgo, las ciencias sociales dejan al desnudo la necesidad de gestionar la incertidumbre y convivir con ella. Dichos estudios aportan a la comprensión de las estrategias racionales que desarrollan los actores y los procesos, mediante las cuales el riesgo se construye y se gestiona en las organizaciones bajo la premisa de que no existe el riesgo cero. Lo que existe son procesos de selección de riesgos, por medio de los que se decide la preeminencia de unos frente a otros. Desde esta perspectiva el riesgo es una construcción social que se hace tanto de manera explícita como implícita.

En el campo del mundo del trabajo, la construcción explícita se traduce, por ejemplo, en políticas sobre prevención y seguridad, leyes, decretos. De manera implícita, dicha construcción se transforma y describe en las rutinas

laborales llevadas adelante por las organizaciones y los individuos que las integran. Lo anterior sugiere que no siempre los actores tienen *conciencia* de que están realizando un proceso colectivo de selección de riesgos, sino que constituye más bien una negociación informal y tácita.

Las definiciones de riesgo de los principales antecedentes teóricos y empíricos coinciden en tres elementos: la connotación negativa del concepto de riesgo a partir de la modernidad; el componente temporal del riesgo, que implica en el presente cálculos y estrategias sobre el futuro, y su vínculo con la incertidumbre; y, por último, el hecho de que el riesgo está ligado a decisiones humanas, lo cual permite distinguirlo del concepto de peligro<sup>2</sup>.

Desde este enfoque, el riesgo debe ser visto en razón de un conjunto de conocimientos sobre el futuro y la puesta en consenso entre los individuos sobre las perspectivas más deseadas en función de él (Douglas y Wildavsky, 1982). Es decir, la configuración de un umbral aceptable de riesgo, que se define de diversas maneras según el lugar que se ocupa en los procesos de selección: por ejemplo, como portador de decisiones riesgosas o como afectado por ellas. En este sentido, el riesgo no sólo es concebido como un objeto de estudio de las ciencias sociales sino también como un problema social (Luhmann, 1991).

Para el enfoque sociocultural, la distribución de los riesgos en la sociedad y entre los grupos sociales que la integran es un reflejo de la distribución de poder y de las posiciones sociales vigentes. El conocimiento del riesgo es histórico y local; su naturaleza y control están sujetos socialmente a disputas. Esta aproximación pone de manifiesto la multidimensionalidad y las diferencias en las valoraciones sobre el riesgo (Zinn, 2006b).

Según Douglas (1996), los estudios sobre la valoración y la percepción del riesgo deben tener en cuenta los factores relacionados con el lugar que ocupa el individuo en la sociedad; se deben reconocer los intereses sociales que influyen en la atención selectiva a los riesgos. Las preguntas sobre los niveles de aceptabilidad de los riesgos deben orientarse a la comprensión de cómo las personas acuerdan ignorar la mayoría de los riesgos potenciales que los rodean, con el fin de concentrarse sólo en determinados aspectos. El enfoque sociocultural resalta que cada cultura, es decir cada conjunto de valores compartidos, está sesgada hacia la minimización de algunos riesgos y hacia la exaltación de otros (Douglas y Wildavsky, 1982).

En la selección de riesgos *a atender*, se puede hablar de que existen *procesos de reducción de complejidad*. Desde la óptica organizacional, la reducción de complejidad es el resultado de la tensión de herramientas y políticas de gestión contradictorias entre sí. Desde la óptica de los trabajadores,

---

2 Ver, por ejemplo, Beck, Giddens y Lash (1997).

lo que se da es una *gestión del desfasaje*, donde se despliegan *estrategias defensivas*<sup>3</sup> (Dejours, 1998).

Teniendo en cuenta estos elementos, el análisis sobre la gestión de la seguridad implica poner en diálogo dos visiones sobre el riesgo: aquel concebido por la organización, más precisamente por quienes la gestionan, que se traduce en la existencia (o no) de políticas de seguridad; y aquel concebido por las personas que trabajan en los niveles operativos, traducido en culturas tácitas de seguridad de oficio.

En el caso de la concepción sobre el riesgo en el ámbito organizacional, cabe pensar las políticas de seguridad dentro de los desarrollos teóricos sociológicos de la gestión de recursos humanos. Las políticas de seguridad se dan dentro de un marco más general en el cual interactúan distintos tipos de políticas: aquellas orientadas a la producción y aquellas orientadas al mantenimiento de los factores productivos.

Las herramientas de gestión son concebidas como la materialización de soluciones a problemas. En la mayoría de los casos, existe en las organizaciones una superposición de herramientas de gestión orientadas a resolver problemas diferentes, en diversos clivajes temporales, que pueden generar tensiones y contradicciones debido a su coexistencia. Por ejemplo, las contradicciones entre las políticas de productividad y las políticas de seguridad en una misma empresa, o entre la seguridad normativa y la seguridad operacional (Tripier, 1999).

En materia de seguridad, dichas contradicciones y desvíos son advertidos por distintos estudios en la materia, que sostienen que el valor cognitivo de las reglas es una condición necesaria pero no suficiente para que sean aplicadas por los trabajadores (Walter, Poy y Darmohraj, 2011). Tomando los aportes de Reynaud (1988), se puede decir que en una organización existen regulaciones de control y regulaciones autónomas, que traducen las reglas explícitas e implícitas en una organización, determinantes de culturas organizacionales específicas, y de culturas de riesgo y seguridad particulares. Asimismo, existen diferentes culturas de seguridad según el tipo de participación de la dirección de la organización y de los trabajadores ligados directamente a la producción: la cultura fatalista (presupone que los accidentes son producto del destino o de la fatalidad y ningún actor se preocupa por el tema de la seguridad); la cultura de oficio —los trabajadores autorregulan sus comportamientos en relación con la seguridad, sobre la base de la elaboración de normas de grupo de aplicación cotidiana—; la cultura normativa —a partir del respeto a las normas y procedimientos definidos por los expertos y por las

---

3 Consisten en conductas colectivas que apuntan a oponerse a la percepción consciente del peligro, y a afrontar las condiciones laborales en las que se encuentran.

gerencias—; y la cultura integrada —en la cual la Dirección asume el liderazgo en materia de seguridad, aprovecha el conocimiento de los trabajadores y favorece su participación en la gestión— (Simard, 1998).

### **Los estudios sobre gestión de la seguridad y construcción social del riesgo en Uruguay**

En nuestro país, algunos estudios comenzaron a explorar los componentes organizacionales para la gestión del riesgo y la construcción social del riesgo por parte de los trabajadores, encontrando en las teorías constructivistas y los estudios socioculturales un campo teórico fértil para comprender los fenómenos en este ámbito.

A partir de los estudios liderados por Pucci, se pudo explorar la negociación de los umbrales aceptables de riesgo y las competencias organizacionales para su gestión. Los investigadores encontraron que en las empresas analizadas las políticas de seguridad respondían sobre todo a una matriz mecánica de gestión de los riesgos, a relaciones de autoridad verticales y a las necesidades impuestas por los procesos de certificación de calidad. Asimismo, se observó que los diferentes grupos de trabajo identificados desarrollaban estrategias implícitas específicas frente al riesgo, en las cuales existían reglas informales y rutinas cotidianas en el trabajo, con dificultades para la generación de relaciones de confianza capaces de reducir la incertidumbre inherente a los procesos de trabajo existentes en ella (Pucci 2004; Pucci, Nión y Ciapessoni, 2011; Pucci, Nión y Mannise, 2013; Pucci, Nión y Mannise, 2014; Pucci y Nión, 2015).

Por su parte, un estudio coordinado por Franco sobre la percepción del riesgo de trabajadores de la refinería de petróleo de Uruguay, analiza los factores que se reconocen como riesgos en la planta por parte de los trabajadores, los que refieren principalmente a riesgos físicos. El conocimiento sobre ellos no los inhibía de adoptar algunos comportamientos que ponían en riesgo su salud física. Se observó la tolerancia en relación con los desvíos de las normas de seguridad, debido a la priorización, internalizada tanto por las jerarquías como por los operarios, de la producción sobre la seguridad (Franco, *et al.*, 2011).

Desde la perspectiva de la construcción social del riesgo por parte de los trabajadores de la agroindustria forestal, se arribó a la conclusión de que los riesgos laborales y socioeconómicos traducen las estrategias de defensa de las condiciones laborales, de naturalización del riesgo, de procesos de atención selectiva y de inmunidad subjetiva por parte de los trabajadores del sector. Asimismo, se pudo observar que el umbral de riesgo aceptable definido por estos trabajadores se construye a partir de las valoraciones de todos los riesgos que se cruzan en el campo de lo laboral, como estrategias tendientes

a la reducción de complejidad que delimitan un umbral aceptable compuesto por procesos de selección entre riesgos de salud, de trabajo, ambientales, socioeconómicos<sup>4</sup> (Nión, 2012).

Tagle y Bernales (2012), en Chile, al estudiar el vínculo entre la elaboración del riesgo en la utilización de plaguicidas en la agricultura, llegaron a la conclusión de que los problemas en relación con la actitud hacia los riesgos no se restringen a la conciencia de riesgo, sino que se relacionan con los procesos de su aceptabilidad social. Estos autores enfatizan el estudio de las relaciones entre la elaboración del riesgo y los sistemas normativos, ya que estos vínculos configuran la cultura que orienta tanto el desarrollo del trabajo como las relaciones sociales en el sector. Los trabajadores de la agricultura analizados elaboraban el riesgo relacionado con el uso de plaguicidas, a partir de las observaciones que hacían de sí mismos y de su entorno, configurando determinadas expectativas, acciones e interacciones a partir de dichas observaciones, en el marco de una cultura e historicidad propias del trabajo agrícola. Los rasgos culturales de estos trabajadores no eran atributos intrínsecos a ellos, sino producto de la interacción social que ha primado en el sector y de las posiciones sociales que en él ocupan.

En todos los casos, los antecedentes muestran que los comportamientos de los trabajadores se encuentran delimitados por procesos de selección en el marco de actitudes hacia el riesgo, dada su situación socioeconómica particular. Dichos elementos se conjugan en organizaciones productivas que tienen la tendencia a desarrollar políticas de seguridad y producción contradictorias entre sí, marcando espacios de control y autorregulación específicos, en los cuales los desvíos de las normas de seguridad son aceptados por los trabajadores y tolerados por la organización como un todo. Existe, por tanto, una aceptabilidad del riesgo que convive tanto con gestiones de riesgo normativas (dispositivas) como con gestiones de riesgo de hecho (Pucci, Nión y Mannise, 2013; Pucci, Nión y Mannise, 2014; Pucci y Nión, 2015).

Esto implica comprender las políticas de seguridad en términos de su éxito o su fracaso —como *dispositivos* y *herramientas de gestión*<sup>5</sup>— enmarcadas en el desarrollo de procesos de selección de los riesgos por parte de la organización y de los trabajadores, en interacción con otras políticas de la organización y con el contexto socioeconómico que la permea. Es decir, implica analizar el espacio de trabajo como un entramado de situaciones y posiciones sociales.

---

4 Entendidos como los *avatares* de la vida social que perturban el curso de la existencia de los individuos, que dependen de su trabajo para la obtención de recursos, que pueden llevar a un individuo a la *decadencia social* (Castel, 2013).

5 En el sentido en el cual Tripier (1999) y Supervielle (2000) utilizan estos términos.

En síntesis, los distintos estudios nacionales e internacionales en el tema muestran la necesidad de indagar acerca de los mecanismos que nos permitan dar cuenta de las formas de negociación de los límites a las desviaciones de las normas de seguridad, comprendiendo la toma de riesgos y los desvíos deliberados por parte de los trabajadores como traducciones de lo disfuncional dentro del sistema (Poy y Aslanides, 2007). Es decir, la necesidad de profundizar en el estudio de las *situaciones normales*, entendiéndolas como los elementos que caracterizan las culturas de oficio en relación con el riesgo, que son implícitos y que no permiten un aprendizaje colectivo tendiente a generar insumos para una gestión sustentable del riesgo. Esta gestión sustentable, tal como lo señalan de la Garza y Poy (2009), implica un enfoque más integral sobre la seguridad, que toma en cuenta a la organización, la gestión de los recursos humanos y la interacción entre los riesgos inherentes a un proceso productivo y las capacidades de los trabajadores.

### Fuentes empíricas y características de los sectores analizados

En este artículo, se comparan analíticamente los resultados de tres estudios que analizan temas relacionados con la gestión y la construcción social del riesgo, en los cuales la autora ha participado como investigadora. Ellos son: los trabajos sobre la gestión y la construcción social del riesgo en la industria forestal, sobre la percepción del riesgo en una refinería de petróleo, y sobre la gestión del riesgo en una empresa papelera.

Cuadro 1. Fuentes empíricas

<p><b>1. Agroindustria forestal</b></p> <p>Componentes Organizacionales en la Gestión del Riesgo de las Empresas Forestales Uruguayas. Responsable: Dr. Francisco Pucci. Departamento de Sociología, FCS, UDELAR [abril 2009-marzo 2011].</p> <p>La construcción social del riesgo laboral: los trabajadores de la fase rural de la industria forestal [Nión, 2012].</p>
<p><b>2. Refinería de petróleo</b></p> <p>Percepción del Riesgo Laboral por el Trabajador: Factores Psicológicos y Culturales. Responsable: Psic. Silvia Franco. Facultad de Psicología - Departamento de Sociología, FCS, UDELAR - Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes [setiembre 2010-noviembre 2012].</p>
<p><b>3. Empresa papelera</b></p> <p>Gestión del Riesgo en una Empresa Papelera. Coordinador: Francisco Pucci. Departamento de Sociología-FCS-UDELAR [junio 2013-diciembre 2013].</p>

Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos se vuelve a analizar la información generada mediante técnicas cualitativas de relevamiento de datos (entrevistas semiestructuradas y observación no participante en los casos 1, 2 y 3, y grupos de discusión en el caso 2).

De acuerdo a los objetivos del artículo, cabe señalar algunas características de cada uno de los sectores o empresas, que se tuvieron en cuenta a la hora del análisis comparativo.

Cuadro 2. Características de los sectores o empresas

<b>Dimensión de análisis</b>	<b>Empresas de la agroindustria forestal</b>	<b>Refinería de petróleo</b>	<b>Empresa papelerera</b> (fabricante de pulpa de celulosa y de papel plano)
<b>Capitales</b>	Extranjeros* y nacionales	Nacionales	Extranjeros**
<b>Perfil de los/as trabajadores/as</b>	Baja calificación. Mayoritariamente residentes en zonas rurales. Masculinizado en la mayoría de las etapas productivas.	Media y alta calificación. Residentes de zonas urbanas. Importante brecha generacional. Masculinizado, con reciente incorporación de mujeres.	Calificación media. Se dio una migración significativa de parte de su personal más experimentado/calificado a empresas del rubro con mejores condiciones laborales. Masculinizado, salvo en el área de terminación.
<b>Condiciones de empleo</b>	Estabilidad por sucesión de contratos. Flexibilidad funcional y externa [zafralidad]. Baja sindicalización. Alta tercerización.	Estabilidad de contrato. Alta sindicalización. Flexibilidad de horarios.	Estabilidad general, algunas incertidumbres recientes en relación con la estabilidad de la empresa. Turnos rotativos, producción 7x24. Alta sindicalización.
<b>Productividad</b>	Pago a destajo. Mínimos y máximos productivos.	Variabilidad, suplencias, presentismo.	Jornaleros. No tienen incentivos de producción.
<b>Seguridad y salud</b>	Certificación de seguridad. Médico ocupacional. Diferencias de género.	Certificación. Auditorías internacionales. Departamento de certificación médica y salud ocupacional. Departamento de seguridad industrial.	Políticas de seguridad discontinuadas. Falta de mantenimiento estructural.

\* Regionales y europeos.

\*\* Originariamente fue una empresa de capitales nacionales que en los comienzos del siglo XXI fue vendida a capitales extranjeros [regionales].

Fuente: Elaboración propia.

En los tres casos, el perfil de mano de obra es diferente. En el sector forestal, se encuentran mayormente trabajadores con baja calificación, acorde a los empleos extendidos en el área rural. Residen en su mayoría en zonas rurales

o localidades de escasa población, dependientes de la actividad productiva “de turno” en la zona, movilizándose entre distintos predios forestales en el país. Se trata de un sector altamente masculinizado y en el que opera una “selección natural” de recursos humanos de edades más jóvenes, debido al desgaste físico que implica su actividad cotidiana.

Los trabajadores de la refinería de petróleo tienen un perfil más calificado (formal e informalmente, teniendo capacitación específica dentro de la empresa), residen en la capital del país, de perfil tradicionalmente masculinizado. Existe una importante brecha generacional en la población de la empresa, que es señalada como una fuente de tensión dentro de la organización, que impacta en la dotación de trabajadores de entre 31 y 40 años de edad, y que tienen entre 5 y 10 años de antigüedad.

Por su parte, en el caso de la empresa del sector papelerero existe un perfil masculinizado en planta, menos en el área de terminación, donde es posible encontrar una mayor dotación de mujeres. El nivel educativo formal de estos trabajadores es medio-bajo, y en su mayoría son residentes de la localidad urbana del interior del país<sup>6</sup>. De las entrevistas se desprende una brecha generacional significativa, que aparece como una fuente de tensión en el ámbito laboral al igual que en el caso anterior.

En el caso de las empresas agroforestales, existe un alto grado de tercerización de la mano de obra en casi todas las etapas del proceso productivo. Esto implica que la mayoría de los trabajadores cuentan con contratos temporales. Este tipo de contratación es tradicionalmente justificada por la zafra de cada una de las fases del proceso productivo, como así también por la mayor o menor articulación con los mercados internacionales. La mayoría de los trabajadores entrevistados, en su momento, lograron cierta estabilidad en su situación de empleo a través de la “sucesión de contratos”, debido a la migración laboral entre distintas áreas forestadas o la calificación en distintas tareas de silvicultura o de cosecha. En este caso, la lealtad al contratista y el “rendir bien” son los “comodines” para lograr mantenerse en el mercado laboral de manera ininterrumpida.

El ingreso al empleo en este sector es mayormente particularista, por medio de avisos en medios de comunicación (prensa y radio) como así también recomendaciones de conocidos que ya trabajan en la empresa (matriz o contratista). En el caso de los contratistas el mecanismo de ingreso al trabajo está fuertemente signado por el capital social, sea por relación con el dueño de la empresa contratista o con algún empleado de ella. Cabe señalar que la

---

6 Esto último cobra central importancia en el proceso de trabajo, específicamente en lo que tiene que ver con las relaciones sociales que se dan dentro de la empresa. Al mismo tiempo, la empresa adquiere centralidad en la identidad de los trabajadores y en sus vínculos familiares, sociales y con la ciudad en general.

mayoría de estos trabajadores tienen trayectorias precarias de empleo rural, y las condiciones laborales en el empleo agroindustrial les ha significado una mejora en relación con su situación socioeconómica anterior.

La empresa papelera, por su parte, tiene tradicionalmente un régimen de contratación por jornales. Ello significa que los trabajadores poseen un contrato estable, pero reciben su remuneración en función de la cantidad de jornales mensuales trabajados. En los sectores auxiliares de mantenimiento y limpieza, existen empresas tercerizadas que son contratadas especialmente para proveer este tipo de servicios, de acuerdo a las necesidades específicas. Si bien estos sectores antes estaban cubiertos por trabajadores directos de la empresa, las políticas de recursos humanos y las recientes reestructuraciones implicaron cambios en este sentido. De acuerdo a la opinión de muchos de los trabajadores entrevistados, esta situación ha influido negativamente en la realización de trabajos de mantenimiento, empeorando los resultados y aumentando los plazos en la solución de problemas.

Dada la relación de la empresa con la localidad, el ingreso se da por contactos personales, lo que marca que diferentes generaciones de una misma familia están o han pasado por la empresa. En lo que refiere a la *estabilidad en el empleo*, en el momento de las entrevistas se estaban produciendo en la empresa cambios en las políticas de recursos humanos: retiros anticipados, despidos y reasignación de puestos y tareas. Esta situación provocaba entre los trabajadores sentimientos y percepciones de incertidumbre sobre su futuro laboral. Vale mencionar que dichas percepciones resultan más dramáticas entre los trabajadores de mayor edad, debido a las dificultades que representaría, según ellos, reinsertarse en el mercado laboral.

Los trabajadores de la refinería de petróleo tienen en su mayoría contratos estables propios de los empleos en el sector público, con cierta estabilidad en la trayectoria y carrera laboral. La modalidad de ingreso al empleo se hace por la vía del concurso. En general esta estabilidad se percibe en las entrevistas y da cuenta de trayectorias laborales íntegramente dentro de la empresa.

Otro aspecto relevante para el análisis tiene que ver con el *régimen de pago o retribución salarial*. En el caso de la empresa papelera, tal como se ha mencionado, en el área de planta son trabajadores jornaleros. No existen incentivos por productividad o de otro tipo, aunque en las entrevistas algunos trabajadores manifiestan la necesidad de introducirlos como forma de mejorar la productividad y la motivación de los trabajadores. Sin embargo, existen retribuciones especiales por el tipo de régimen de turnos o por horas extra.

En el caso de la refinería de petróleo estatal, el pago es mensual y los trabajadores no tienen incentivos por productividad. Lo que existe es variabilidad del salario dada por el presentismo y por las suplencias, lo

que deriva en que muchos trabajadores concurren a trabajar aun estando enfermos, que cubran dos turnos el mismo día o, incluso, no usufructúen las licencias reglamentarias.

En el sector forestal, el pago es a destajo, en el cual generalmente existen tanto máximos como mínimos de producción. Estas marcas de productividad asociadas a la variabilidad del salario y a sus situaciones de escasa de oportunidad de empleos, en algunos casos, derivan en relaciones de competencia entre trabajadores.

Por último, sobre las condiciones de empleo, se observa que en los casos de la refinería y de la papelera los grados de sindicalización son altos, y en el caso de las empresas forestales —salvo en los viveros— el grado de sindicalización es prácticamente nulo.

En lo que refiere a la seguridad, existen en todos los sectores políticas con desarrollos muy disímiles. En el caso de la refinería, aunque en las entrevistas se señalan déficits en el mantenimiento y en la calidad de los equipos de protección personal (EPP) que se les otorgan a los trabajadores, por ser una industria de alta complejidad con monitoreo constante por auditorías externas, existe un alto desarrollo de políticas de seguridad laboral en comparación, tanto con las empresas del sector forestal como con la del sector paplero. En esta última, las condiciones de mantenimiento de la planta y las dificultades de relacionamiento entre gerencia y sindicato han derivado en dificultades para la implementación en los hechos de las políticas de seguridad desarrolladas normativamente desde las gerencias.

En ninguno de los casos existen, según los entrevistados, sanciones específicas hacia los desvíos en materia de seguridad. La refinería cuenta con un departamento de seguridad industrial que, si bien es legitimado como el saber experto en materia de seguridad, no es visualizado como con el poder suficiente para imponer su lógica dentro de la organización.

Las empresas forestales analizadas son las que comparativamente tienen menor desarrollo en términos de gestión de la seguridad, al menos en el momento de la realización del trabajo de campo en ese sector. Dentro del sector, varía la situación entre las empresas, lo que se explicaría principalmente por la heterogeneidad de realidades entre las empresas contratistas, aun entre aquellas que conviven en una misma fase del proceso productivo de una empresa matriz. En términos de los EPP y de la ropa de trabajo, vemos que no siempre se ajustan a los requerimientos del tipo de actividad y el contexto donde se desarrolla. Sobre el uso y la capacitación sobre la función de los EPP en la actividad laboral, existen estrategias de defensa que desarrollan los trabajadores, desde complementar la vestimenta en alguna parte del cuerpo que se considera más expuesta al frío, hasta no utilizar el mameluco o las máscaras.

ras indicados para la aplicación de productos químicos en verano para evitar el calor. A partir de los discursos recogidos en las entrevistas a los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, se observa que las recomendaciones de técnicos prevenciónistas o de médicos (sobre uso de EPP y posturas correctas para la realización de las tareas) entran en contradicción con otras políticas productivas de la empresa; muy especialmente con los sistemas de pago por productividad, que incrementan el ritmo de trabajo y la lógica de cantidad de producción en detrimento del cuidado de la salud. Aquí, la seguridad procurada por los trabajadores pasa por garantizarse el ingreso necesario para la manutención propia y de su familia, por encima del cuidado de su salud.

### **Tipos de riesgos identificados**

La valoración del riesgo es un problema fundamentalmente social. Como ya hemos mencionado, existen factores sociales que orientan la selección del riesgo a partir de un proceso de valoración, como consecuencia de procesos de socialización específicos y de situaciones sociales concretas. Dicho proceso de evaluación y selección de los riesgos colectivos, determina cuáles se deben tener en cuenta y cuáles son las estrategias a seguir en función de ellos (Luhmann, 1991).

Los procesos de selección de los riesgos están signados por las valoraciones concretas de los grupos específicos que estemos analizando<sup>7</sup>. En este sentido, la selección de los riesgos colectivos es producto de una negociación en la cual se ponen en juego perspectivas y recursos de poder de los actores. La definición del umbral aceptable de riesgo traduce los conflictos subyacentes a esa selección, quedando en evidencia acuerdos tácitos entre los afectados por los riesgos y otros actores intervinientes en su delimitación. Este umbral aceptable definido de manera colectiva es más o menos estable, y consiste el marco a partir del cual los actores orientan su comportamiento en la actividad laboral (Pucci, Nión y Ciapessoni, 2011).

A partir del análisis de todas las entrevistas realizadas, hemos podido encontrar que, en términos generales, los individuos identifican distintos *tipos* de riesgos. Algunos de ellos son específicos de su ámbito laboral, aunque otros tienen que ver con riesgos en otro plano, que intervienen en la valoración del riesgo laboral. Más específicamente, en su mayor o menor atención al riesgo laboral, en la valoración de la gravedad del daño susceptible de ser producido, y en la construcción temporal del riesgo. Por tanto, además de la existencia de diferentes riesgos dentro de lo laboral, identificamos riesgos de tipo ecológico y socioeconómico, que si bien no se definen solamente en el

---

7 Si bien las valoraciones las hacen teniendo en cuenta su interacción con otros grupos, según desde cuál de ellos se esté analizando, las valoraciones sobre el riesgo podrán contener creencias y normas diferentes, así como también puntos de partida biográficos y sociales específicos.

ámbito laboral, tienen una incidencia significativa en la valoración del riesgo laboral realizada por estos trabajadores. En este sentido, los individuos evalúan los riesgos en su vida cotidiana como parte de un conjunto integrado de hábitos de estilo de vida, y no separados según el ámbito (Giddens, 1995).

En términos generales, en todos los estudios se encontraron riesgos laborales y socioeconómicos identificados en la cotidianidad de estos trabajadores en el corto y mediano plazo. Los riesgos económicos son aquellos relacionados con la obtención de un ingreso suficiente para la manutención y la conservación del empleo, por ejemplo. Los riesgos sociales están relacionados al prestigio, el estatus, las posibilidades de construcción de una carrera laboral, el desarrollo de una familia, entre otros. No necesariamente son riesgos que se dan en el ámbito laboral, pero sí condicionan la construcción y los comportamientos relacionados con él. Estos comportamientos son aquellos que se traducen en estrategias de defensa de las condiciones laborales, de la naturalización del riesgo y de dichas condiciones (no porque se consideren justos sino porque no se perciben otras alternativas), como así también procesos de atención selectiva y —en menor medida— de inmunidad subjetiva (“a mí no me va a pasar”, “ocurre rara vez”).

Por otro lado, de manera general también observamos que los diferentes riesgos clasificados aquí como laborales, ecológicos y socioeconómicos son combinados por los trabajadores en una suerte de “equilibrio”. Dicho equilibrio surge mayormente de la comparación entre su situación laboral anterior y la actual, y —en definitiva— de la valoración de sus oportunidades de empleo. En el caso de los trabajadores del sector forestal y del sector papero específicamente, perciben su situación laboral y su situación socioeconómica como altamente vulnerable, precaria, muy relacionada a su “escasa empleabilidad sentida”.

En el caso de los trabajadores de la empresa papelera dicha vulnerabilidad tiene que ver con su trayectoria laboral acotada a la empresa donde trabajan y a la falta de oportunidades laborales en la localidad donde residen, en la que ya han cerrado varios emprendimientos industriales históricos del lugar. Asimismo, perciben su nivel educativo (que en su mayoría llega a ciclo básico completo o incompleto) como un déficit para poder emplearse en otras industrias cercanas que demandan exigencias de entrada mayores. Por último, cabe señalar que estos trabajadores inician el proyecto familiar propio tempranamente y no visualizan la opción de separarse de su familia ni de migrar en conjunto (abandonar la localidad de residencia) como opción.

Para los trabajadores forestales, la precariedad se relaciona con sus condiciones laborales y de vida de origen, que no logran romper aun consiguiendo un empleo en el sector forestal. Existe un escaso margen de oportunidades tanto fuera como dentro de su situación laboral, ya que sus trayectorias la-

borales no les brindan calificaciones valoradas socialmente en el mercado de trabajo, por lo que quedan rezagados en la mayoría de los beneficios que suponen las mejoras tecnológicas y productivas de la actividad agraria —acorde a lo que planteaban en su momento Riella y Ramírez (2007), por ejemplo—. Esta vulnerabilidad objetiva y subjetiva<sup>8</sup> varía entre los trabajadores forestales según la localidad de residencia y la etapa del proceso productivo en la cual trabajan, existiendo mejores condiciones en los viveros y peores en las tareas de silvicultura.

En el caso de la refinería de petróleo, por su parte, existen explicaciones de los entrevistados sobre la priorización de ingresos por sobre las medidas de seguridad, que tienen que ver con lo que ellos denominan la “sociedad de consumo”. Teniendo resueltos aquellos riesgos socioeconómicos primarios, se sigue priorizando este aspecto sobre los de salud y seguridad, en pro de una escala de necesidades que sería particular de la época actual para este grupo social.

Se observan diferencias entre los casos analizados en términos de la responsabilidad ante riesgos ecológicos, en los cuales es casi inexistente esta preocupación en los trabajadores forestales, mínima en los de la empresa papelera, aunque sí presente en el discurso de los trabajadores de la refinería de petróleo. Ello puede deberse a que en este último caso se está ante una industria de alta complejidad, en la cual las consecuencias de un accidente industrial son evidentes y conocidas, no sólo para quienes trabajan ahí sino también en el imaginario colectivo popular. También podría ser explicado por el hecho de que estos trabajadores están menos afectados por otros riesgos (los socioeconómicos, por ejemplo) que en los otros casos, y por contar con más instancias reflexivas colectivas, que les permiten trascender los riesgos individuales del aquí y ahora, en pro de la identificación de aquellos inherentes a su actividad productiva que pueden afectar a la comunidad en su conjunto.

### **Riesgos laborales: factores intrínsecos y potenciadores**

Los diferentes riesgos identificados son articulados por los trabajadores en una suerte de “equilibrio”, en razón de la situación laboral (pasada y presente) y de su situación socioeconómica general. Los tipos de riesgo mencionados en el punto anterior actúan conjuntamente en muchos casos, potenciándose en sus efectos y aumentando las precauciones necesarias para prevenir sus posibles consecuencias.

---

8 La vulnerabilidad subjetiva es aquella sentida por el trabajador de acuerdo con su ubicación en el sistema social y de las posibilidades y oportunidades que tenga en la sociedad (ver Piñero, 2011).

En relación con el riesgo laboral, específicamente, en las entrevistas aparecen siempre en primera instancia aquellos relacionados con el corto plazo y el riesgo físico (caídas, quemaduras, cortes, quebraduras, lesiones en la espalda y cintura, tendinitis, lesiones en los ojos). En términos de los factores que provocan la existencia de esos riesgos en lo laboral, encontramos en primer lugar aquellos típicos del tipo de tareas que se realizan en estas actividades: los que devienen del manejo de productos químicos, los riesgos producidos por las condiciones climáticas en las que se desarrollan las tareas, los relacionados con la tecnología dura y las herramientas utilizadas. Pero, como factores potenciadores de dichos riesgos y generadores de otros nuevos, se mencionan elementos relacionados con el sistema de regulación de la productividad (especialmente la modalidad de contratación/remuneración) y los ritmos de trabajo.

Paradójicamente, en aquellos casos en los que el pago no es a destajo ni tienen establecida una remuneración variable, como ser en la refinería de petróleo o en la empresa papelera, los potenciadores tienen que ver con la falta de mantenimiento de las instalaciones donde trabajan y las presiones productivas que reciben desde sus gerencias y desde las jefaturas más inmediatas. Asimismo, las brechas generacionales que existen en ambos casos llevan a una pérdida de transmisión de conocimiento sobre seguridad, así como a tensiones y competencia entre equipos de trabajo. En particular en la refinería, una modalidad que parece ampliamente adoptada por los trabajadores es aquella de lograr incrementar el salario mediante las suplencias entre turnos y en los días libres, por lo que un efecto potenciador podría ser la falta de un adecuado descanso entre jornadas laborales. En el caso de los trabajadores de la empresa papelera, la falta de una oficina activa de seguridad y de capacitación en estos temas es un potenciador de los riesgos intrínsecos a la actividad.

### **Gestión y riesgos**

En todos los casos, existe un doble juego entre la seguridad laboral normativa, versus la seguridad operacional. Asimismo, en los tres ejemplos analizados la toma de riesgos y los desvíos son aceptados/tolerados en pro de la productividad.

Los conflictos entre las políticas de seguridad y las políticas de producción traducen los desajustes entre las normas (lo prescripto, lo declarativo, la regulación de control) y la realidad. Esto implica dificultades para el logro de una “seguridad sustentable” más allá del mayor o menor desarrollo de las áreas y políticas de seguridad en los casos analizados: existe falta de legitimidad tanto de las áreas como de sus políticas de seguridad. Por tanto, con respecto a los eventos relacionados con la seguridad y el riesgo, existen en las empresas medidas reactivas, más que proactivas, pasando de una cultura de la

gestión de la seguridad de *oficio y fatalista* en el caso forestal y en el papele-ro, a una cultura de *oficio y normativa* en el caso de la refinería de petróleo.

La gestión de la seguridad y del riesgo en la refinería de petróleo encuen-tra sus límites en la premisa de “no poner en riesgo el negocio”. En lo indivi-dual, se traduce en no afectar el “nivel de vida” representado por la capacidad de consumo. En el caso del sector agroforestal la gestión de la seguridad se enfrenta a la necesidad de no poner en riesgo la oportunidad de empleo (en un mercado de trabajo precario y hostil) como fuente del sustento familiar.

Las posibilidades de construcción colectiva de un reflexividad colectiva en torno al riesgo y las culturas de seguridad son diferentes en los tres casos. En el caso de la refinería, existe un alto grado de sindicalización que, si bien tiene posibilidades de participación en los temas de gestión de la seguridad, esta se resigna por considerar que la orientación principal de la empresa es la de una organización de carácter productivo. Como tal, la concreción de un mayor y mejor producto puede conducir a la asunción de riesgos y la acep-tación de los desvíos como parte de la cultura de trabajo de la empresa, y de la identidad del colectivo (“no parar la planta”), combinando la cultura de seguridad normativa con una de oficio.

En el caso de la empresa papelera, si bien existe un sindicato consolidado y una notoria cultura obrera, no es aprovechada en cuanto tal por las gerencias para el desarrollo de las políticas de seguridad. Las desviaciones se aceptan dentro de un marco de confianza hacia el saber de los trabajadores (mermado en parte por la migración a otras empresas y la escasez de personal de manteni-miento) y en pro de la puesta en común de las partes para lograr que la empresa salga adelante productivamente (como forma de conservar la fuente de empleo).

Por último, en el caso de la forestación, predomina una cultura de la se-guridad fatalista: se percibe como por fuera de sus posibilidades de acción, lo que deja paso más bien a estrategias defensivas de las condiciones laborales por parte de una cuadrilla o en lo individual.

### **Algunas reflexiones finales**

Las similitudes y disparidades de los hallazgos en los diferentes estudios reafirman la idea de la existencia de culturas construidas en torno al riesgo y a la gestión de la seguridad. Las explicaciones que giran en torno a la cons-trucción social del riesgo van desde las relacionadas a la precariedad sentida, a aquellas relacionadas con la sociedad de consumo.

Ahora bien, en todos los casos existe un divorcio entre las políticas de gestión de recursos humanos<sup>9</sup>, productividad y seguridad que intervienen

---

9 Principalmente, gestión del salario y políticas de contratación de mano de obra.

en la definición de los umbrales de riesgo y en la existencia de potenciadores. En todos los sectores y empresas, la toma de riesgos y los desvíos son aceptados y tolerados como parte de la actividad cotidiana. La seguridad operacional se basa sobre todo en medidas reactivas y no en un desarrollo de estrategias proactivas, porque está naturalizada la preeminencia de lo productivo sobre la seguridad y la salud, marcando la existencia de límites para el desarrollo de una *seguridad sustentable* en los tres estudios abordados (más allá de sus diferencias).

Lo expuesto anteriormente señala también la necesidad de profundizar en la “sociología implícita” de las herramientas de gestión: en las hipótesis en torno a las motivaciones y el funcionamiento de los individuos en las organizaciones (Supervielle, 2000). Y, por tanto, de indagar acerca de los mecanismos que nos permitan dar cuenta de las formas de negociación de los límites a las desviaciones de las normas de seguridad. Es necesario también, profundizar en la descripción de las zonas de (no) tolerancia intentando describir interrelaciones entre las acciones individuales y la dimensión colectiva (Poy y Aslanides, 2007), teniendo en cuenta a su vez la complejidad del entramado de las condiciones, tanto de vida como laborales, en la construcción social del riesgo.

### Referencias bibliográficas

- Beck, U.; A. Giddens y S. Lash (1997). *Modernización reflexiva*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castel, R. (2013). Políticas de riesgo y sentimiento de inseguridad. En: R. Castel, G. Kessler, D. Merklen y N. Murard, eds. *Individuación, precariedad, inseguridad: ¿desinstitucionalización del presente?* Buenos Aires: Paidós, cap. 2, pp. 33-43.
- De la Garza, C. y M. Poy (2009). Seguridad y salud laboral, seguridad industrial: desafíos de un enfoque de prevención sustentable. *Laboreal*, 5(1), pp. 94-105. Disponible en: <[http://laboreal.up.pt/files/articles/laboreal\\_2009\\_07\\_es\\_dragged.pdf](http://laboreal.up.pt/files/articles/laboreal_2009_07_es_dragged.pdf)> [acceso 15/6/2013].
- Dejours, C. (1998). De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En: D. Dessors, y M.P. Guiho-Bailly, comps. *Organización del trabajo y salud: de la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: CONICET, cap. 2, pp. 23-76.
- Douglas, M. (1996). *La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales*. Barcelona: Paidós.
- Douglas, M. y A. Wildavsky (1982). *Risk and culture*. Berkeley-CA: University of California Press.
- Franco, S.; S. Nión; F. Miranda; D. Fagúndez; S. Marroig y N. Correa (2011). *Fundamentos teórico-metodológicos para abordar la percepción del riesgo laboral en una industria de alta complejidad*. Montevideo: Psicolibros.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Península.

- Luhmann, N. (1991). *Sociología del riesgo*. México: Universidad Iberoamericana.
- Lupton, D. (1993). Risk as a moral danger: the social and political functions of risk discourse in public health [online]. *International Journal of Health Services*, 23(3), pp. 425-435. Disponible en: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8375947>> [acceso 20/10/2011].
- Nión, M.S. (2012). *La construcción social del riesgo laboral: los trabajadores de la fase rural de la industria forestal*. Tesis de maestría en Sociología. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Piñeiro, D. (2011). Precariedad objetiva y subjetiva en el trabajo rural: nuevas evidencias. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(28), pp. 11-33.
- Poy, M. y M. Aslanides (2007). *La toma de riesgos y los desvíos de las normas de seguridad: un intento de gestión de las contradicciones en los sistemas de trabajo*. Ponencia presentada en el V Congreso de Sociología del Trabajo, Montevideo, 18 al 20 de abril de 2007.
- Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. Montevideo: CINTERFOR-OIT.
- Pucci, F. y S. Nión (2015). Condiciones laborales y gestión del riesgo en una empresa papelerera. *El Uruguay desde la Sociología*, XIII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 221-235.
- Pucci, F.; S. Nión y F. Ciapessoni (2011). *Componentes organizacionales en la gestión del riesgo de las empresas forestales uruguayas* [online]. Informe de Investigación, 48. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales-UDELAR. Disponible en: <<https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/4604/1/INF%20S%2048.pdf>> [acceso 15/1/2012].
- Pucci, F.; S. Nión y S. Mannise (2013). Culturas de seguridad y gestión del riesgo en la empresa CONAPROLE. *El Uruguay desde la Sociología*, XI. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 313-329.
- Pucci, F.; S. Nión y S. Mannise (2014). La regulación autónoma del riesgo: el caso de una empresa papelerera. *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 189-200.
- Reynaud, J.D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), pp. 5-18. Disponible en: <[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035-2969\\_1988\\_num\\_29\\_1\\_2475#](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_1_2475#)> [acceso 14/11/2013].
- Riella, A. y J. Ramírez (2009). El trabajo rural en la ganadería y en la forestación. *El Uruguay desde la Sociología*, VII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 217-245.
- Simard, M. (1998). Cultura y gestión de la seguridad. En J.M. Stelman, dir. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*, 2, pp. 59.4-59.8. Madrid: OIT.
- Supervielle, M. (2000). *La eficacia de las herramientas de gestión y su significación para los trabajadores*. Documento de Trabajo, 49. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR.
- Tagle, R. y P. Bernales (2012). *Dimensiones socioculturales y elaboración del riesgo de los(as) trabajadores(as) del agro frente al uso de plaguicidas en Chile*. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El trabajo en el siglo XXI: cambios, impactos y perspectivas. San Pablo, 2 al 5 de julio de 2013.

- Tripier, P. (1999). Préface. En: F. Mispelblom. *Au-delà de la qualité: démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*. París: Syros, pp. 5-21.
- Walter, J.; M. Poy y A. Darmohraj (2011). Certificación y cultura de seguridad en una planta siderúrgica. *Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho*, 16(25), pp. 69-90. Disponible en: <[http://relet.iesp.uerj.br/Relet\\_25/69.pdf](http://relet.iesp.uerj.br/Relet_25/69.pdf)> [acceso 18/6/2013].
- Walter, J. y F. Pucci, dirs. (2007). *La gestión del riesgo y las crisis: personas, culturas organizacionales e instituciones*. Buenos Aires: Ateneo/Universidad de San Andrés/FONCSI.
- Zinn, J.O. (2006a). Recent developments in sociology of risk and uncertainty [online]. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), art.30. Disponible en: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0601301>> [acceso 16/10/2010].
- Zinn, J.O. (2006b). Risk, affect and emotion [online]. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), art.29. Disponible en: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0601293>> [acceso 12/10/2012].

# POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y REGULACIÓN AUTÓNOMA

## EL CASO DE UNA EMPRESA PAPELERA URUGUAYA

Francisco Pucci

### Resumen

El trabajo analiza los procesos de regulación autónoma del riesgo en la empresa de producción de papel más importante de Uruguay. La cultura de seguridad dominante en esta empresa se sustenta en el conocimiento de oficio, que se conforma a través de un conjunto de reglas implícitas que regulan el proceso de formación y transmisión de saberes. Dicha cultura de oficio implica que las normas de protección de los trabajadores de los riesgos laborales no se imponen desde la dirección o las jefaturas, sino que se construyen en la interacción cotidiana de los trabajadores. En el marco de las dificultades para construir una regulación conjunta de la seguridad entre la dirección de la empresa y el sindicato, el conocimiento y la experiencia de los trabajadores aparecen como la fuente más eficaz de regulación de la seguridad. Sin embargo, esta gestión autónoma se encuentra atravesada por tensiones y contradicciones intergeneracionales y sectoriales que impiden la construcción de una reflexividad laboral en esta temática.

**Palabras clave:** Trabajo / seguridad / regulación / industria del papel.

### Abstract

*Policies of safety and autonomous regulation: the case of an Uruguayan paper company*

The work analyzes the processes of autonomous regulation of the risk in the company's production of important role of the Uruguay. Key security in this company culture is based on the knowledge of trade, which is formed through a set of implicit rules that regulate the process of formation and transmission of knowledge. The culture of nursing involves standards for the protection of workers from occupational hazards are not imposed from the address or headquarters that are built into the daily interaction of workers. In the context of the difficulties to build a joint regulation of security between the management of the company and the Union, the knowledge and experience of workers appear as the source of more effective safety regulation. However, this autonomous management is crossed by tensions and contradictions, inter-generational and sectorial, preventing construction of a labour reflectivity in this theme.

**Keywords:** Work / security / regulation / paper industry.

**Francisco Pucci:** Doctor en Sociología, profesor titular del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (UDELAR), Uruguay.  
E-mail: francisco.pucci@cienciassociales.edu.uy

Recibido: 25 de junio de 2015.

Aprobado: 14 de octubre de 2015.

## **Introducción**

La gestión del riesgo en las organizaciones se articula de manera sustantiva con la gestión de los recursos humanos que se implementa en ellas. Las políticas de seguridad y las decisiones relacionadas con ella, si bien tienen un componente científico-técnico, también tienen un componente político-social que se fundamenta en la idea de que existen procesos formales e informales de selección de los riesgos, que dependen de múltiples factores, tales como las características del proceso productivo, la conformación de la fuerza de trabajo y la cultura organizacional. En este sentido, la gestión del riesgo implica una articulación con procesos globales de gestión de recursos humanos, sustentados en modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales.

En este trabajo, nos planteamos analizar la articulación entre la gestión del riesgo y los procesos de gestión de recursos humanos en una empresa papelera uruguaya, tomando como referencia los procesos de regulación autónoma y de regulación de control que se desarrollan en ella. Para alcanzar estos objetivos, seguiremos los siguientes pasos: i) desarrollo del marco teórico desde el cual se analizan los procesos de gestión del riesgo; ii) presentación de la metodología de la investigación; iii) caracterización a grandes rasgos de las políticas de gestión de recursos humanos que implementa la empresa; iv) descripción de las políticas de seguridad implementadas; v) análisis de los procesos de regulación autónomos implementados por los colectivos laborales.

## **Gestión y regulación del riesgo**

Amalberti (2013) define la seguridad de los sistemas complejos como el resultado de la suma de dos factores: la seguridad derivada de las normas y procedimientos (seguridad regulada), y la inteligencia adaptativa de los operadores y los profesionales del sistema (seguridad gestionada). Los sistemas muy seguros cuentan con numerosos procedimientos y prohibiciones. Su grado de seguridad es elevado, pero la capacidad de adaptación de sus operadores es muy reducida, puesto que no se exponen a situaciones riesgosas y, por lo tanto, carecen del entrenamiento necesario para trabajar fuera del marco procedimental. Un ejemplo de este tipo de sistemas es el de la aviación, en la cual los pilotos deben seguir estrictamente procedimientos y normativas sin margen para la experimentación en situaciones de riesgo.

Los modelos artesanales, en cambio, implican que los operadores están expuestos al riesgo en un contexto de escasa regulación institucional: su seguridad total es bastante modesta y depende básicamente de las cualidades y competencias de los operadores, por lo que hay que tener en cuenta las fuertes variaciones inherentes a ellas. En cambio, la capacidad de adaptación a las condiciones fortuitas de estos expertos es destacable y forma parte de su día a día. Un ejemplo clásico de este tipo de sistemas es el hospital, donde la seguridad de los pacientes depende en buena medida de las capacidades profesionales de los médicos.

En esta línea, Amalberti sostiene que la idea de un modelo único de seguridad aplicable a todos los sistemas es inocente. La seguridad es una construcción social que se adapta a la demanda. Existen varias respuestas posibles que generan distintos modelos de seguridad, que poseen su propia lógica de funcionamiento, sus ventajas y sus límites. Estos modelos se diferencian unos de otros según el equilibrio que muestren entre el grado de seguridad y el de adaptabilidad

- La primera solución consiste en suprimir la exposición a los riesgos.
- La segunda, en aceptar la exposición, aceptando también las normas y los procedimientos.
- La tercera es aceptar la exposición al riesgo en condiciones no reguladas.

De estas tres premisas se deducen tres modelos de seguridad.

El modelo de los sistemas ultraseguros: requiere operadores equivalentes, intercambiables. Apuesta a las cualidades de supervisión que son las que van a evitar que estos operadores se expongan a los riesgos más fortuitos, limitando dicha exposición a una lista finita de fallos y dificultades.

El modelo de las organizaciones de alta fiabilidad<sup>1</sup> (HRO, por su sigla en inglés): hay que gestionar los riesgos diariamente aunque el objetivo principal sea controlarlos y no exponerse a ellos. La seguridad depende del grupo, de la organización, de los roles y las competencias de cada uno. El modelo analiza sus fracasos e intenta comprender sus causas. Las organizaciones de alta fiabilidad combinan la exposición al riesgo con reglas y procedimientos internalizados y legitimados por el colectivo laboral.

El modelo resiliente: la búsqueda de la exposición al riesgo constituye la esencia misma del modelo. La seguridad está asociada a ganar, sobrevivir, y sólo los ganadores transmiten sus conocimientos sobre seguridad a través de sus relatos.

---

1 High Reliability Organizations.

Esta tensión entre regulación y autonomía define los procesos de construcción social del riesgo en las organizaciones. En una perspectiva sociológica, el enfoque de la “conquista de la seguridad” parece asociada a los modelos ultraseguros (Dourlens, Galland y Vidal-Naquet, 1991), sustentados en conceptos mecánicos de la seguridad, como que la suma de medidas de seguridad parciales aumenta la seguridad global de los sistemas, o la idea de que un sistema se reduce a una cadena lineal de componentes, cuya fiabilidad es considerada como igual a la de su eslabón más débil.

El modelo HRO, en cambio, introduce la incertidumbre en el plano organizacional, generando espacios en la construcción de relaciones de confianza con el público y entre los grupos de individuos que participan. La Porte (2001) define las características que distinguen a las llamadas High Reliability Organizations (HRO): a) un uso flexible de la noción de autoridad y una estructura organizativa específica para situaciones de crisis; b) el reconocimiento activo, en todos los niveles, de las competencias, de los trabajadores y de su dedicación a la tarea; c) los esfuerzos constantes de formación; d) la existencia de un sistema que recompensa la detección de errores y valoriza la transmisión y puesta en común de las informaciones al respecto; e) la presencia de actitudes que favorecen o frenan el cambio técnico u organizacional, de acuerdo a los juicios positivos o negativos que sus efectos producen en la fiabilidad organizacional.

Por último, los modelos artesanales se sustentan en procesos de regulación autónoma (Reynaud, 1989) sobre la base de la distinción de dos grandes dimensiones en la organización del trabajo. La primera es la organización formal, sustentada en una lógica técnica y de eficacia. Es la lógica que proviene de la gerencia, de la dirección técnica de la producción y de los que estandarizan los procesos de producción. La lógica técnica es una lógica de control que busca resolver las coerciones externas de la organización: producción, plazos, calidad del producto, entre otras. La segunda es la organización informal, en la que imperan los sentimientos y los valores. Esta es la lógica de los trabajadores expresada en su trabajo cotidiano. La lógica de sentimientos es una lógica que busca resolver conflictos entre valores internos: constituye una forma de regulación que se opone a las regulaciones formales, y afirma la autonomía de los trabajadores frente a las tentativas de control por parte de los técnicos y jerarcas.

Desde esta perspectiva, en una organización siempre existen dos fuentes de regulación: la regulación de control y la regulación autónoma. La regulación de control es formal y explícita, orientada por criterios técnicos y racionales. La regulación autónoma, por su parte, si bien es informal, no es espontánea ni caprichosa. Es una regulación muy elaborada, compartida por los trabajadores, que se enseña a los nuevos miembros y que se

impone a aquellos que no la aceptan. Esta forma de regulación también es racional; a través de ella, los trabajadores pueden aceptar la racionalidad técnica de la producción y de la eficacia. Los valores afectivos que los trabajadores encarnan en la regulación autónoma no se explican por la oposición racional-afectiva, sino por las luchas de poder ligadas al encuentro de las dos formas de regulación.

Los modelos de seguridad reseñados orientarán el estudio de un caso específico de la realidad laboral uruguaya. La empresa papelera que analizaremos fue fundada en 1898. Se constituyó originalmente con capitales uruguayos, pero desde el año 2007 pertenece a un grupo forestoindustrial con operaciones en Argentina y Uruguay. A diferencia de lo que sucede con otras competidoras de la rama, esta empresa es la única que integra en su proceso de trabajo desde la forestación de los eucaliptos, la cosecha y trozado de la madera y la producción de celulosa, hasta el procesamiento para su transformación en papel y su posterior comercialización. En la presente investigación, el interés principal radica en la fase industrial del proceso, es decir, aquella que comprende desde el trozado de la madera hasta la producción de papel<sup>2</sup>.

### **Metodología de investigación**

En el trabajo de campo de esta investigación se implementó un abordaje metodológico cualitativo. El diseño de la investigación fue abierto, ya que existía la posibilidad de que se produjera información que no estuviera contemplada desde el inicio. La flexibilidad del diseño estuvo guiada por los objetivos de la investigación y se pretendió adaptar al contexto de descubrimiento en el que se encuentra inmersa la propia comprensión del fenómeno analizado, de acuerdo con la información que fue surgiendo del proceso de investigación (Pucci, Nión y Mannise, 2014).

La técnica de recolección de datos se basó, principalmente, en la realización de entrevistas semiestructuradas individuales a una muestra de trabajadores de los diferentes puestos y áreas. En este sentido, se contó con una pauta de entrevista mínima para guiar la conversación, al tiempo que se conservó la libertad de profundizar en temas o aspectos que pudieran emerger y se consideraran pertinentes para la comprensión del problema de investigación. El investigador dispuso de una serie de temas y preguntas que debía trabajar a lo largo de la entrevista, pero podía decidir si consideraba oportuno la inclusión de algún tema o pregunta que no estuviera previamente contemplado, así como el orden de introducción de los diversos temas en la conversación.

---

2 La descripción del proceso de trabajo excede los límites de este artículo, pero puede ser consultada en Pucci, Nión y Mannise (2014).

La estrategia de aproximación al trabajo de campo, dadas las dimensiones de la empresa y la multiplicidad de procesos de trabajo en ella, se inició con una primera entrevista exploratoria con la gerencia, para conocer las características de la empresa y sus diversos sectores y procesos que conforman el trabajo. Asimismo, se realizó el muestreo de entrevistas en dos planos: por sectores y por las características de los trabajadores/as (nivel jerárquico, antigüedad en la empresa, género). Se realizaron un total de 67 entrevistas, entre los meses de junio y octubre de 2013. En el texto, se optó por no realizar citas directas, debido a sus límites de extensión, pero toda la descripción y el análisis de los procesos de gestión del riesgo se sustenta en las opiniones recabadas en estas entrevistas.

### **Gestión de los recursos humanos**

Los modelos de seguridad se insertan en estructuras organizacionales que tienen su lógica de funcionamiento y sus modos específicos de gestionar los recursos humanos. Como plantean Pichault y Nizet (2000), las políticas de gestión de recursos humanos dependen de las configuraciones específicas que encontramos en las organizaciones. Estas configuraciones, siguiendo el clásico trabajo de Mintzberg (1989), implican formas de organizarse y de funcionar que se establecen de manera contingente en las empresas o instituciones, de acuerdo a diferentes dimensiones: el papel de los diferentes sectores de la organización, las formas de coordinación de la actividad, los parámetros de diseño, las relaciones con el entorno, entre otras. Dentro de los tipos de configuración que plantea Mintzberg, la que más se aproxima a la empresa estudiada es la denominada burocrática maquinal. Esta configuración se caracteriza por llevar adelante una fuerte estandarización de los procedimientos, mediante herramientas de análisis de las operaciones de los trabajadores, descripción de puestos de trabajo y desarrollo de normas de comportamiento ligadas a estos puestos. En esta configuración, la fuerza predominante es la eficiencia que deriva de la estandarización de procesos. Estas organizaciones son estables y tienden a desarrollarse en entornos que no les generan fuertes incertidumbres, tienen fuerte resistencia al cambio y dificultades para adaptarse a demandas variadas y complejas. Las relaciones de poder, a su vez, pasan por los mecanismos de control jerárquico sobre la base del respeto a las normas de procedimiento y la planificación previa de la actividad.

El diseño organizacional de la empresa papelerana analizada se asocia fuertemente a esta configuración, aunque su conformación muestra rasgos más atenuados que los señalados por Mintzberg. La estandarización de procesos es relativa, debido a que mantiene fuertes componentes artesanales; las normas son muy laxas y las relaciones personales mantienen un peso considerable en el funcionamiento cotidiano de la organización. En ese sentido, si

bien la forma burocrática maquinal es la predominante, la empresa combina también rasgos de la configuración que Mintzberg denomina empresarial, caracterizada por una mayor informalidad en las relaciones y un estilo de conducción más personalizado.

Pichault y Nizet (2000), a su vez, desarrollan diferentes modelos de gestión de recursos humanos asociados a la tipología de Mintzberg. El modelo “objetivante” está asociado a la configuración maquinal descrita anteriormente. Las relaciones sociales, en este modelo, son reguladas de acuerdo a criterios impersonales, aplicados de manera universal a todos los integrantes de la organización. La cultura asociada al modelo “objetivante” valoriza el respeto de la autoridad jerárquica y la aplicación de la regla, a cambio de la protección que estas brindan a los integrantes. Las normas tienen un componente de protección en la medida en que preservan a los trabajadores de las arbitrariedades y de los favoritismos de los jefes. Las carreras profesionales se construyen en torno a reglas impersonales respetadas por todos: la antigüedad, los concursos o las credenciales educativas. En este modelo, el tiempo de trabajo está claramente establecido y diferenciado del tiempo de placer, y cualquier esfuerzo extra debe ser recompensado por la organización.

El estilo de gestión de recursos humanos de la empresa analizada combina elementos del modelo “objetivante” reseñado más arriba, con elementos del modelo “arbitrario”, que Pichault y Nizet asocian a la configuración empresarial. En este último tipo de gestión, la autoridad es más personalizada, las evaluaciones se realizan de manera informal e intuitiva, en tanto la cultura organizacional está centrada en la identificación con la empresa.

La gestión de recursos humanos se realiza en el marco de una conformación específica de su fuerza de trabajo. Se compone de un plantel de trabajadores entre los cuales predomina el sexo masculino (salvo en las áreas de terminación y administración), con un nivel educativo bajo, en su mayoría jornaleros. El predominio del perfil masculino está asociado a las características del trabajo, principalmente industrial, el cual en Uruguay ha sido tradicionalmente desempeñado casi siempre por hombres. No obstante, la empresa ha contratado también a mujeres, en particular en el área de terminación, quienes realizan tareas que requieren mayor concentración y manualidad, competencias asociadas generalmente a perfiles femeninos.

Los trabajadores de la empresa poseen baja calificación en materia de educación formal. La mayoría de los trabajadores (especialmente los más adultos) tienen acreditado el nivel primario de escolarización y, en algunos casos, algún nivel de educación secundaria. Son pocos los trabajadores que han ingresado con alguna formación u oficio específico, principalmente en el área de mantenimiento (soldador, mecánico, electricista). Existen casos de capacitación durante el trabajo, principalmente en temas administrativos,

técnicos prevencionistas y en cursos cortos vinculados a la prevención de incendios, primeros auxilios o al manejo de alguna tecnología específica. Si bien la realización de cursos entre los trabajadores no parece ser frecuente, la calificación y las competencias adquiridas por la experiencia en fábrica tienen un lugar central en la empresa, debido a que la tecnología utilizada es antigua y no existen cursos o formación para su utilización.

La estructura etaria de la empresa presenta una importante brecha generacional, vinculada a la antigüedad de los trabajadores dentro de la empresa. En este sentido, encontramos dos grandes grupos: uno de trabajadores jóvenes (de hasta 30 años, aproximadamente) y otro de trabajadores con mayor antigüedad y trayectoria, en algunos casos con más de 20 años de trabajo en la organización: los trabajadores más jóvenes ocupan los puestos de menor jerarquía, en tanto los de mayor antigüedad ocupan puestos de conductores o encargados. Estos últimos, de acuerdo a los testimonios recogidos en las entrevistas, poseen, además, la responsabilidad de enseñar y entrenar a los trabajadores más jóvenes en las tareas propias de sus puestos y en el funcionamiento general de la empresa. Finalmente, vale destacar que esta diferenciación entre los trabajadores introduce tensiones generacionales, asociadas a la legitimación de conocimientos y experiencias, entre trabajadores con mayor y menor antigüedad, que serán analizadas más adelante.

El desarrollo de las carreras laborales, a su vez, se caracteriza por la promoción de acuerdo a la antigüedad y la experiencia que cada trabajador posee dentro de la empresa. Asimismo, la selección de personal se basa en la recomendación de conocidos, especialmente por la relación que poseen los trabajadores entre sí (familia, vecinos, etcétera). Para los puestos de jerarquía y de especialización técnica, el proceso de selección e inducción tiene mayor complejidad y profesionalismo. Para ocupar puestos de mandos medios, en cambio, el régimen predominante es el ascenso por antigüedad. Esta forma de construcción de la carrera laboral combina, como vimos más arriba, criterios universales y objetivos propios del modelo maquinal, con componentes subjetivos y arbitrarios propios del modelo empresarial.

En relación con la estabilidad en el empleo, la gestión de recursos humanos de los últimos tiempos se orientó a promover retiros anticipados, despidos y reasignación de puestos y tareas. Esta situación provocó sentimientos y percepciones de incertidumbre sobre el futuro laboral de los trabajadores, así como sobre el futuro de la empresa. Dichas percepciones resultan más dramáticas, por razones obvias, entre los trabajadores de mayor edad, debido a las dificultades que representa para ellos reinsertarse en el mercado laboral. En este contexto, la empresa se enfrenta a un problema crucial para la continuidad de la producción: la ruptura de la cadena de transmisión del conocimiento debido a la alta rotación del personal, las jubi-

laciones y retiros del personal mejor formado y las diferencias etarias entre los más experimentados y los jóvenes.

Las dificultades de capacitación son especialmente importantes para la empresa, debido a que es uno de los pocos lugares en el país en el cual los trabajadores e ingenieros se pueden formar en los procesos de producción del papel. Las posibilidades de traer trabajadores de otras empresas de la rama o de reciclar rápidamente a trabajadores con experiencia en otras ramas de producción, se ven reducidas por la especificidad del proceso productivo y por la ausencia de espacios alternativos de formación profesional en este sector. Este problema obliga a acortar los tiempos de aprendizaje de los trabajadores, para dar cuenta de las exigencias de la producción, lo que tiene resultados negativos para la buena culminación de los procesos de formación y de capacitación. Esta situación se repite en relación con la formación en seguridad, la que sigue los mismos recorridos que la formación técnica: el aprendizaje de las situaciones de riesgo se realiza a través de la experiencia directa en estrecho contacto con los trabajadores de mayor antigüedad. Un ejemplo de este tipo de aprendizaje son las paradas de emergencia, que se realizan en caso de que surja algún riesgo en el proceso de trabajo. Las tensiones surgen debido a que estos procesos de formación en la temática de seguridad, por estar ligados a un vínculo directo con un trabajador más experimentado y de mayor jerarquía, están marcados por estas relaciones personales, que atraviesan el peso de las normas organizacionales y son fuente de conflicto en términos jerárquicos y generacionales.

Otra de las dimensiones de la formación tiene que ver con los procesos de gestión interna del conocimiento. El monopolio del conocimiento es una fuente de poder, en particular en los sistemas productivos conformados en torno al saber de los oficios. En los procesos altamente informatizados, el conocimiento de oficio se incorpora al sistema informático y los trabajadores son más sustituibles debido a que los nuevos se pueden incorporar rápidamente a las rutinas establecidas en el sistema. En la empresa analizada, buena parte de la producción está informatizada y se procesa a través de herramientas de control numérico, aunque esta informatización no implicó necesariamente la sustitución de trabajadores de oficio por trabajadores capacitados en el manejo de *software* industrial. Los operadores de esta tecnología son trabajadores de larga experiencia en la empresa, que se reciclaron y aprendieron a utilizar el equipamiento informático.

La introducción de la informática mitiga en parte el problema de transmisión del conocimiento, en la medida que permite el registro de conocimiento y su circulación a través de la propia herramienta. Sin embargo, no lo soluciona del todo. El proceso productivo de la empresa analizada requiere, en muchos sectores, habilidades artesanales que compensan o complementan

el funcionamiento del equipo informatizado, por lo que las dificultades de transmisión del conocimiento persisten. En este sentido, las entrevistas a los trabajadores señalan diferentes situaciones, que se asocian fuertemente a las posiciones de los entrevistados en la estructura jerárquica. Desde la perspectiva de los jefes y encargados, la información y el conocimiento se transmiten con fluidez entre el personal experimentado y los trabajadores jóvenes. Estos, en cambio, señalan que los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa se reservan el conocimiento y no lo transmiten a los más jóvenes, como mecanismo para mantener la distancia y la jerarquía. Estas opiniones relevadas indican que la gestión del conocimiento en la empresa papelera está atravesada por tensiones generacionales, aspecto que se liga claramente al desarrollo de las carreras internas. Estas tensiones forman parte de la cultura de seguridad de la empresa, y se expresan en los procesos de regulación autónoma del riesgo, como veremos más adelante.

### **La gestión de la seguridad**

En años anteriores, la empresa tuvo una activa política de seguridad, con la presencia de encargados y de técnicos prevencionistas que desarrollaban acciones y normativas de prevención y reducción de riesgos. El desarrollo de estas políticas de seguridad estuvo asociado a la época de bonanza económica de la empresa, en el contexto de protección estatal de la industria nacional y de subsidios a la producción industrial. Este pasado luminoso choca con la realidad actual de la fábrica, en la que el tema de seguridad pasó a un segundo plano debido a las dificultades económicas, lo que no condice con el desarrollo de múltiples normativas de seguridad laboral acaecido en los últimos años en el país.

Este abandono de las políticas de seguridad es percibido por los trabajadores a través de diferentes dimensiones. Uno de los problemas de seguridad señalados está vinculado al diseño de las máquinas, dado que su funcionamiento cotidiano genera riesgos de diferente tipo, como exceso de presión, derrames o descargas peligrosas para la salud de los trabajadores. Otra dimensión importante en relación con la seguridad es la tensión permanente entre el área de mantenimiento y el área de producción. La falta de mantenimiento edilicio es percibida como un factor clave en la frecuencia de riesgos laborales, debido a que la tecnología es obsoleta, y la que ha sido de más reciente incorporación carece de las prevenciones de seguridad o del mantenimiento adecuado. El equipamiento viejo, a su vez, sufre roturas continuas, lo que pone en evidencia dos problemas cruciales vinculados al tema de seguridad. El primero tiene que ver con la ausencia de recursos para el mantenimiento necesario para recuperar las máquinas. El segundo alude a un tema de decisión estratégica: las reticencias de los mandos superiores a parar

las máquinas y detener la producción, requisito imprescindible para reparar o recomponer la maquinaria. Estas decisiones son claros indicadores de la prioridad que tiene la producción en la cultura organizacional de la empresa.

No sólo la maquinaria destinada a la producción tiene diferentes problemas vinculados a la seguridad. Lo mismo ocurre con la instalación eléctrica de la fábrica, que muchas veces no cuenta con los elementos de protección necesarios, o bien ya están deteriorados por el tiempo y el uso. Asimismo, en los últimos tiempos, la empresa perdió personal operativo de mucha experiencia, en especial del área de mantenimiento, debido a la competencia de otras industrias de la cadena papelera que ofrecen mejores condiciones de remuneración, o por la vía de reducción de plantilla mediante jubilaciones anticipadas. Esta sangría fue vaciando el acervo de conocimiento operativo dentro de las áreas de producción, constituyendo una fuente de disconformidad e incertidumbre, como fue señalado más arriba. Si bien recientemente se realizaron contrataciones, los trabajadores incorporados son jóvenes y no tienen la experiencia suficiente para realizar el trabajo de la manera más adecuada.

En este contexto, la empresa desarrolló una estrategia de traslado de responsabilidades por el mantenimiento a los trabajadores que operan de manera cotidiana con la maquinaria. Por otra parte, también se observa que los supervisores muchas veces realizan tareas de mantenimiento que les corresponden a los operarios. Esta política de la empresa generó fuertes resistencias entre los trabajadores, en la medida en que aumenta la carga de trabajo cotidiana sin una contrapartida salarial. El aumento de la carga de trabajo, en un contexto en el cual se pagan salarios mejores en otras empresas papeleras, termina agravando el problema de la falta de personal calificado, no sólo en mantenimiento, sino también en otros sectores de la producción. Por otra parte, este traslado de responsabilidades opera como vehículo para quitar el problema de la seguridad de la gestión empresarial y trasladar su responsabilidad al colectivo laboral, a su conocimiento y a sus destrezas.

Los trabajadores perciben también la ausencia, en los cuadros gerenciales y de responsabilidad, de liderazgos fuertes en materia de seguridad. Como señala Andriessen (1978), estos liderazgos tienden a tener un efecto de contagio positivo en los grados inferiores de mando, aspecto que se encuentra ausente en el funcionamiento cotidiano de la empresa. Esta ausencia es un factor que también opera, de manera indirecta, en el traslado de responsabilidades, en materia de seguridad, hacia la acción de los operadores directos.

### **La normalización del desvío**

El modelo de seguridad predominante en la empresa, a lo largo de su historia, se puede caracterizar como ultraseguro, siguiendo la clasificación de Amalberti reseñada más arriba. La apuesta se orientó al desarrollo de nor-

mas y procedimientos a través de los cuales los procesos de trabajo aumentaran en grados de seguridad para los operadores directos, los que debían atenerse a observar el cumplimiento de las normas. Este modelo de seguridad se acopla más fácilmente a una configuración organizacional de tipo maquina, en el sentido de Mintzberg, y a un estilo de gestión de recursos humanos “objetivante” de acuerdo a la clasificación de Pichault y Nizet, en los cuales el peso de las normas y de las reglas de funcionamiento es la base de coordinación de todo el sistema.

En este plano, la empresa aún cuenta con un conjunto de normas y protocolos de seguridad para prevenir accidentes. También suministra de manera permanente elementos de protección personal a los trabajadores. Pese a estos esfuerzos, los problemas de seguridad persisten debido a que estas normas, en la práctica, son violadas de manera cotidiana por los trabajadores y por los encargados de producción. Como lo indica Bourrier (2001), la normalización del desvío se presenta cuando la transgresión de reglas importantes de seguridad no sólo es ampliamente conocida, sino además tolerada y aceptada por los pares y la jerarquía. La fuerte tensión entre las presiones económicas y las exigencias de seguridad favorece este proceso. Los actores administran esta tensión desviándose habitualmente de ciertas normas de seguridad, debido a que estiman que su aplicación rigurosa es negativa para el desempeño económico de la empresa.

En el caso de la empresa analizada, la normalización del desvío es una práctica permanente de la organización. Un ejemplo de la normalización del desvío se puede encontrar en las normas referentes a la utilización de elementos de protección personal. Los más utilizados por los trabajadores de la empresa son: casco, lentes, antiparras, tapabocas, orejeras, guantes, chalecos, mascarillas, zapatos de protección. Esta diversidad de elementos de protección personal es brindada sin costo por la empresa a los trabajadores. El uso del casco y de los lentes está más generalizado que el del resto de los elementos de protección personal. Esto se debe a que los mecanismos de control, desde la oficina de seguridad a los jefes directos, se orientan a penalizar la falta de uso del casco y de los lentes de manera prioritaria. El uso del resto de los elementos de protección personal depende de las actividades productivas específicas que realizan los trabajadores. Pese a la disponibilidad de estos elementos, su uso no es generalizado. Las razones de estas conductas se encuentran en las diferentes fuentes de normalización del desvío que se presentan en la empresa.

Una de las causas de la normalización del desvío se produce, siguiendo a Boissières (2012), cuando las reglas y los procedimientos formales de seguridad son establecidos sin consultar a quienes los van a utilizar. En estos casos, es probable que a los supervisores y empleados les parezca normal transgredir

esas reglas para poder continuar haciendo su trabajo. En el caso de la empresa papelera, las normas de seguridad se discutían, en épocas pasadas, con los delegados de los comités de seguridad, distribuidos en diferentes sectores productivos. Al dejar de funcionar estos comités, los espacios de discusión desaparecieron y las normas de seguridad pasaron a ser percibidas como imposición empresarial, dificultando la adhesión a ellas por parte de los trabajadores.

Un clima social tenso también propicia el desvío normalizado, debido a que los supervisores no insisten demasiado en la aplicación de los procedimientos de seguridad para evitar crear un mayor descontento y para mantener la cooperación necesaria para el logro de los objetivos de producción (Boissières, 2012). En este plano, de los casi 350 trabajadores que tiene la empresa, unos 40 son supervisores o jefes, de los cuales siete son ingenieros, la mayoría de ellos jóvenes. El resto de los supervisores son trabajadores con larga trayectoria dentro de la empresa, promovidos básicamente por antigüedad. De acuerdo a lo que se desprende de las entrevistas realizadas, existen numerosas tensiones entre los trabajadores y los supervisores.

Una de ellas se refiere a la competencia entre los jefes por lograr los niveles más altos de producción, lo que se traduce en una presión constante sobre los trabajadores. Esta competencia deja relegado el tema de seguridad a un segundo plano, dada la priorización que se le da al incremento de la producción. Otra fuente de tensión es la rotación permanente de las jefaturas y la sangría de los cuadros gerenciales, lo que genera una fuerte pérdida de conocimientos y capacidades de gestión en la institución. Esta sangría es percibida por los trabajadores como una consecuencia de las altas exigencias que tienen los supervisores, lo que los lleva a buscar fuera de la empresa otras oportunidades laborales que sean menos absorbentes.

También se destacan en las entrevistas la arbitrariedad que, en algunos casos, tienen los mandos en la toma de decisiones respecto al proceso de trabajo. Estas actitudes son también una fuente de desconfianza que favorece el proceso de normalización del desvío. En la medida en que las normas y directivas del trabajo se cambian continuamente y de manera arbitraria, la legitimidad de las normas en general, y de las normas de seguridad, en particular, se erosiona de forma continua, por lo que su respeto tiende a decaer. Por otra parte, cualquier iniciativa de cambio o crítica a esta actitud se enfrenta a fuertes resistencias corporativas por parte de los mandos superiores. Las dificultades de diálogo y la falta de transparencia en las relaciones jerárquicas, son factores que tienden a profundizar los procesos de normalización del desvío.

Las tensiones jerárquicas muchas veces se confunden con las generacionales, debido a la estructura etaria y a las formas de promoción mencionadas más arriba: la edad y la antigüedad son factores determinantes en el desarrollo de la carrera laboral y en la posibilidad de acceso a los cargos

superiores. En este plano, desde la percepción de los jefes se manifiesta una pérdida de respeto a la autoridad por parte de los jóvenes. Esta falta de respeto se puede asociar a todos los problemas de legitimidad en la relación de autoridad que se manifiesta en las relaciones jerárquicas de la empresa. Una manera de manifestar esta rebeldía y disconformidad con los mandos es la resistencia a utilizar elementos de protección personal, como expresión concreta de la normalización del desvío producida por las diferentes tensiones mencionadas.

Por su lado, los jóvenes acusan a los jefes por no reconocer sus conocimientos ni sus capacidades, y de obstaculizar su carrera laboral dentro de la empresa. El mecanismo utilizado para dificultar la promoción de los jóvenes es calificarlos como “problemáticos”, lo que genera un entorno de desconfianza en relación con sus posibilidades de hacer carrera. Estas diferencias generacionales que transitan por diversos aspectos del mundo del trabajo, también se reflejan en la actitud hacia la seguridad. En este sentido, los jóvenes perciben a los de mayor antigüedad como trabajadores que tienen muchas mañas y que se resisten en algunos casos a tomar medidas de seguridad. Como señalan de la Garza y Poy (2009), “las pequeñas mañas” de los trabajadores son el reflejo de la experiencia como rasgo distintivo de la cultura de oficio, orientada a mejorar la seguridad a través del incumplimiento de las normas y procedimientos, de manera de dar cuenta del desajuste entre seguridad y producción. En este sentido, la percepción de los jóvenes denuncia de hecho los procesos de normalización del desvío que se producen a todos los niveles de la cadena jerárquica.

### **Regulación conjunta y regulación autónoma**

La crisis de legitimidad de las normas que sustentan el modelo ultra-seguro de seguridad que la empresa ha cultivado tradicionalmente, y el creciente traslado de responsabilidades de aspectos de esta temática a los trabajadores, pone en primer plano la importancia de los procesos de regulación autónoma (Reynaud, 1989) como mecanismo central de gestión del riesgo en la empresa analizada. Esta centralidad se refuerza por el fracaso de los intentos de regulación conjunta entre gerencia y sindicato experimentados recientemente.

El primer intento de regulación conjunta fue la contratación a un ex operario de producción como encargado del área de seguridad, a partir de un acuerdo establecido entre la gerencia y el sindicato. En este contexto, el nuevo encargado desarrolló estrategias de prevención y control de la seguridad, donde se incluían tanto políticas enfocadas al cuidado de los trabajadores como al mantenimiento preventivo de la planta física (orden, limpieza, mantenimiento mecánico, señalización, dispositivos de seguridad de las máqui-

nas y equipos). Este acuerdo no fructificó debido a que el encargado renunció a su cargo por desacuerdos con la gerencia en relación con estos temas, dejando vacía el área de seguridad.

El delegado tampoco contó con respaldos firmes entre los propios trabajadores. Una de las causas de esta falta de respaldo se vincula al cese del funcionamiento de la comisión de seguridad e higiene de la empresa; esta comisión es de carácter bipartito y está refrendada por la normativa legal desarrollada a partir del año 2005. Si bien su funcionamiento es obligatorio por ley, las dificultades económicas y las políticas laborales de la empresa, orientadas a reducir la planta para abaratar costos, llevaron al abandono de esta comisión tanto por la gerencia, preocupada centralmente por la producción, como por los sindicatos, cuyas estrategias se encaminaron a la defensa de las fuentes de trabajo.

Otra de las causas de la ausencia de respaldo es la falta de funcionamiento real de la figura del delegado obrero de seguridad, también reglamentada a partir del año 2005. Si bien los trabajadores realizaron intentos para nombrar delegados obreros de seguridad por sector, nunca lograron un acuerdo con la empresa respecto a las funciones de este delegado. Uno de los puntos más controvertidos en torno a la figura del delegado obrero de seguridad fue si debía tener una dedicación exclusiva al tema o no. La empresa opuso resistencias a la implementación de la dedicación exclusiva, en tanto restaba trabajo a la producción, mientras que los trabajadores sostenían las dificultades de dedicarse a la vez a la producción y a la seguridad.

El segundo intento de regulación conjunta fue la creación de la figura del *líder* como eslabón en la cadena de mando entre los encargados y los trabajadores. Esta figura apuntaba a mejorar la legitimidad de los mandos y a limar las tensiones jerárquicas. La figura del líder fue creada como un cargo intermedio entre el jefe y el operador, realizando el nexo entre la función de supervisor y la de trabajador. Surgió como propuesta sindical debido a que los supervisores contratados en los últimos años eran ingenieros jóvenes que no contaban con la confianza de los trabajadores. El líder, en cambio, era un operario calificado, de larga trayectoria en la empresa y con mayor legitimidad frente a los demás trabajadores que los nuevos supervisores. Mientras los supervisores fueron en su momento compañeros de trabajo de los operarios de fábrica, los ingenieros son vistos como “recién llegados”, distantes y a los cuales no se les tiene la misma confianza. Los líderes se conformaron también como un nexo entre los trabajadores y el sindicato, debido a que la propuesta de instituir esta figura surgió del gremio de trabajadores.

La experiencia de conformación de la figura del líder no tuvo los resultados esperados. En algunos sectores, los responsables de la producción se resistieron a esa figura, en otros casos no quedó claro cuáles eran sus funcio-

nes, y en otros casos no fueron claros los criterios de selección, por lo que no tuvieron la legitimidad suficiente para desarrollar su rol. El nombramiento formal como líder no implica necesariamente que aquellos que ocupen ese puesto tengan condiciones de liderazgo. El contacto con los trabajadores, la capacidad de organización y la responsabilidad no surgen por el simple nombramiento; en este sentido, no siempre las personas que ocuparon el puesto de líder reunieron estas características. También surgieron problemas de legitimidad técnica, en la medida en que, en líneas generales, los seleccionados como líderes no siempre contaban con un conocimiento técnico tan profundo como los supervisores y encargados. Si bien la figura del líder generó cierto desdibujamiento en los roles de supervisión, las decisiones de estos siempre tuvieron mayor peso y respaldo que las del líder.

La debilidad de los mecanismos de regulación técnica y las dificultades para lograr una regulación conjunta entre gerencia y sindicato ponen de relieve la importancia de la regulación autónoma del riesgo en la empresa analizada. La regulación del riesgo descansa en los saberes prácticos de los trabajadores, conformados a través de su experiencia de trabajo y su formación técnica. En la medida en la cual la normalización del desvío se convierte en una práctica permanente, la seguridad se logra a través de la adaptación de los trabajadores a las situaciones de riesgo y a la construcción autónoma de los colectivos de trabajo.

Un ejemplo de regulación autónoma es la negativa de los trabajadores a realizar una tarea cuando perciben que las condiciones en las que se realiza son riesgosas. La coordinación de acciones y el aviso a los compañeros de trabajo de las maniobras realizadas también forman parte de estos procesos de regulación autónoma del riesgo. Otro ejemplo de regulación autónoma es la preocupación por la seguridad de los trabajadores nuevos, que no conocen el proceso de trabajo. La experiencia y el oficio llevan a los trabajadores a tomar precauciones en relación con diferentes maniobras realizadas en el proceso de trabajo, más allá de los protocolos de seguridad establecidos. El cuidado individual y la autoprotección son otra de las dimensiones vinculadas a la autorregulación.

La regulación autónoma del riesgo también se inserta en las relaciones jerárquicas, desarrollando regulaciones que se oponen a la lógica de control de la empresa. Dentro de las reglas que conforman la regulación autónoma, la más importante se refiere, como vimos más arriba, a la negativa de realizar tareas riesgosas aunque el jerarca lo ordene. Esta regla marca tensiones entre las jerarquías y los trabajadores, que debilitan la construcción de un saber colectivo a través del intercambio de saberes entre mandos medios y operarios para el desarrollo de estrategias consensuadas de gestión de la seguridad.

## Conclusiones

La gestión del riesgo en la empresa analizada se implementa en un proceso productivo con una matriz taylorista débil, que se articula con relaciones de tipo tradicional, y existen en ella espacios para el desarrollo de lógicas artesanales sustentadas en el conocimiento técnico. Si bien el formato organizacional originario se estructura a partir de normas objetivas impersonales y universales, las políticas de gestión de los recursos humanos se sustentan en una lógica de tipo arbitrario, marcadas por la discrecionalidad, la desconfianza y la presencia de fuertes tensiones en las relaciones jerárquicas. Este estilo de gestión impide la construcción de confianza y de espacios de integración entre mandos y trabajadores, lo que aleja este caso del modelo de las organizaciones de alta fiabilidad (HRO) expuesto más arriba.

Si bien la empresa ha intentado regular técnicamente la gestión del riesgo a través de normas y procedimientos, estos tienen una legitimidad muy débil, por lo que la normalización del desvío se transforma en una práctica permanente. En este contexto, la seguridad en la organización se desplaza hacia la capacidad de los operadores directos para exponerse y adaptarse continuamente a las situaciones de riesgo inherentes al proceso de trabajo en la organización, en la cual ponen en juego su experiencia práctica y el conocimiento de oficio adquirido a través del aprendizaje práctico. Esta forma de gestión del riesgo aproxima el caso estudiado a los modelos artesanales definidos por Amalberti, en los cuales encontramos una escasa regulación de la seguridad, la que depende sustantivamente de las cualidades y competencias de los operadores.

Las observaciones de campo indican la presencia predominante de una cultura de oficio como mecanismo de regulación de la conducta de los trabajadores en relación con la seguridad. La regulación del riesgo que se construye desde la práctica de los trabajadores se ve permeada por lógicas de confrontación, además de las brechas generacionales y las “chacras” construidas por áreas y equipos de trabajo. Esta fragmentación amplía las áreas de riesgo de la organización, e impide su capitalización y su proyección por parte de la organización sindical de la empresa para desarrollar espacios alternativos de gestión de la seguridad frente a la ausencia de regulaciones de control eficientes. La regulación autónoma del riesgo también se inserta en las relaciones jerárquicas, desarrollando regulaciones que se oponen a la lógica de control de la empresa. Por otro lado, en el ámbito de la gerencia existe una tendencia al desconocimiento de las culturas de oficio existentes, que se expresa en políticas de gestión de personal que desvalorizan el acervo de conocimiento construido y acumulado en la experiencia de trabajo. Estas políticas se implementan en un contexto de constante superposición de herramientas de gestión de recursos humanos, que marcan un entorno de incertidumbre

laboral poco propicio para el desarrollo de formas de confianza entre trabajadores y gerencia, entre jerarquías y nivel operativo, entre sectores y equipos de trabajo, y entre generaciones de trabajadores.

En este enclave, el sindicato pierde capacidad de acción en materia de demandas orientadas a la seguridad preventiva y reactiva, ya que se encuentra enfocado en negociar los impactos de las nuevas políticas de gestión del trabajo y del empleo en la empresa. Asimismo, existe una escasa reflexividad por parte de los trabajadores en relación con los componentes de su cultura de oficio. Si bien esta opera de hecho, no es explicitada por el colectivo ni reconocida como tal en el marco de tensiones y competencias entre sectores y equipos de trabajo, lo que muestra la fragilidad de los procesos de gestión de la seguridad en la empresa analizada.

### Referencias bibliográficas

- Amalberti, R. (2013). *Construir la seguridad: compromisos individuales y colectivos para afrontar los grandes riesgos*. Madrid: Modus Laborandi.
- Andriessen, J. (1978). Safe behavior and safety motivation. *Journal of Occupational Accidents*, 1(4), pp. 363-376.
- Boissières, I. (2012). La cultura de seguridad. Documento presentado en el Seminario Safetygranada: *Los factores humanos de la seguridad operacional en los sistemas complejos de alto riesgo*. Universidad de Granada. Granada, España, 16 al 18 de mayo de 2012.
- Bourrier, M. (2001). La fiabilité est une question d'organisation. En: M. Bourrier, dir. *Organiser la fiabilité*. París: L'Harmattan, pp. 9-38.
- De la Garza, C. y M. Poy (2009). Seguridad y salud laboral, seguridad industrial: desafíos de un enfoque de prevención sustentable. *Laboreal*, V(1), pp. 94-105.
- Dourlens, C.; J.P. Galland y P.A. Vidal-Naquet (1991). Introduction. En: C. Dourlens, J.P. Galland, J. Theys y P.A. Vidal-Naquet. *Conquête de la sécurité, gestion des risques*. París: L'Harmattan, pp. 11-43.
- La Porte, T. (2001). Fiabilité et légitimité soutenable. En: M. Bourrier, dir. *Organiser la fiabilité*. París: L'Harmattan, pp. 71-106.
- Mintzberg, H. (1989). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Pichault, F. y J. Nizet (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*. París: Économie.
- Pucci, F.; S. Nión y S. Mannise (2014). La regulación autónoma del riesgo: el caso de una empresa papelera. *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 189-200.
- Reynaud, J.D. (1989). *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. París: Armand Colin.

# CONTRAHEGEMONÍA Y ESTADO EN EL AGRO URUGUAYO

## ESTRATEGIAS DE RESISTENCIA DE ORGANIZACIONES RURALES

Paula Florit

Maximiliano Piedracueva

### Resumen

En el continente, el modelo del agronegocio parece haberse instalado a través de la concentración y extranjerización de la tierra, las cadenas agroalimentarias mundiales, la inversión transnacional y las estrategias de acaparamiento. En América Latina, se ha identificado que a esta arremetida del capitalismo se ha respondido con resistencias globalizadas. Uruguay no es ajeno a la ofensiva del agronegocio, y la vive como la expresión más radical del avance del capitalismo en el campo. En este escenario, este artículo analiza los discursos generados por dos organizaciones de la producción familiar del país, reflexionando sobre sus formas de resistencia y la relación que mantienen con el Estado uruguayo.

**Palabras clave:** Agronegocios / agricultura familiar / contrahegemonía / Estado.

### Abstract

*Counterhegemony and State in the Uruguayan agriculture:  
resistance strategies of national rural organizations*

On the continent the agribusiness model seems to have installed across of concentration and foreign ownership of land, global agribusiness chains, transnational investment and grabbing strategies. In Latin American, has been identified that this onslaught of capitalism has been answered with globalized resistances. Uruguay, is not stranger to the agribusiness offensive, and lives it as the most radical expression of the advance of capitalism in the countryside. In this scenario, this article analyzes the discourses generated by two organizations of family production in the country, reflecting on their forms of resistance and their relationship with the Uruguayan state.

**Keywords:** Agribusiness / family farmers / counter-hegemony / state.

**Paula Florit:** Licenciada en Sociología, magíster en Sociología, diplomada en Género y Políticas públicas. Docente e investigadora del Centro Universitario Regional [CENUR] Litoral Norte, Universidad de la República, Uruguay. E-mail: paufloron@gmail.com

**Maximiliano Piedracueva:** Licenciado en Ciencias Sociales. Docente e investigador del Centro Universitario Regional [CENUR] Litoral Norte, Universidad de la República. E-mail: maxipc85@gmail.com

Recibido: 15 de mayo de 2015.

Aprobado: 28 de agosto de 2015.

## Introducción

Las transformaciones agrarias acaecidas en los últimos años ponen de manifiesto la expansión y la creciente hegemonía del modelo de agronegocios en la realidad latinoamericana. El sector agrario del continente ha visto modificado su patrón productivo, tendiendo a reducir la variedad productiva, homogeneizar los procesos, incrementar la inversión en insumos y maquinaria, y concentrar y extranjerizar la tenencia de la tierra. Este modelo productivo es señalado como expulsor de la producción familiar y campesina por una importante bibliografía académica y por movimientos sociales del continente. La globalización de los procesos de producción y la internalización, concentración y centralización del capital vinculado al sector agropecuario y la agroindustria en su conjunto, son percibidas como un embate a la producción campesina y familiar por organizaciones de base nacional e internacional —Movimiento Campesino de Santiago del Estero (MOCASE), Vía Campesina, Movimiento de los Trabajadores sin Tierra (MST)—. McMichael (2000) y Modonesi (2005; 2008) señalan que, frente a un ataque globalizado de los capitales mundiales, se erigen nuevas resistencias también globalizadas. Nuevas resistencias construidas a partir de discursos unificadores de contrahegemonía, atravesados por diferentes posiciones materiales de existencia, pero que se unifican en una respuesta común de antagonismo social.

Uruguay, como parte del continente, se ha integrado a la expansión del modelo de agronegocios, contando entre sus correlatos con un fuerte proceso de concentración y extranjerización de la tierra, la revisión de la matriz productiva del sector agropecuario y la desaparición de 12.000 explotaciones agropecuarias en el período intercensal, según el Censo General Agropecuario 2011. Este modelo aparece con una orientación expulsiva y concentradora, en la cual la producción familiar se destaca como sector desplazado. En este escenario, el Estado uruguayo actúa al unísono como promotor del modelo y como financiador de las organizaciones rurales que interpelan la estrategia general de desarrollo. Así, en una estructura agraria condicionada por la inserción internacional del país, las organizaciones rurales buscan fortalecerse y construir discursos que permitan un accionar político diferente.

No obstante, en este camino de resistencia se imbrica fuertemente el Estado interpelado, financiando políticas hacia las organizaciones y su base social. Ante ello, el presente artículo analiza los discursos de resistencia de dos organizaciones rurales uruguayas, buscando dar cuenta del carácter subalterno o contrahegemónico de sus prácticas, y examinando particularmente el vínculo con el Estado en estos procesos de resistencia.

Basada en la concepción gramsciana del Estado, la perspectiva teórico metodológica del análisis del discurso de Laclau y Mouffe (2010) y las categorías de resistencia de Modonesi (Modonesi y Rebón, 2011), la investigación analiza la resistencia de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) y de la Red de Grupos de Mujeres Rurales (RGMR). Es objeto del análisis el discurso público de las organizaciones, relevado a partir de una revisión documental de actuaciones en prensa y comunicados públicos en el período 2007-2015. La recopilación documental se basa en producciones públicas de discurso realizadas en la prensa nacional y local, así como en producciones de comunicados y boletines de las organizaciones, producidos en el período considerado. Adicionalmente, se han realizado entrevistas semiestructuradas a referentes de ambas organizaciones, contrastando la información relevada.

### **La producción familiar ante el agronegocio**

El nuevo escenario del agro internacional ha generado un retorno de los estudios académicos de la sociología, la economía, la antropología y la agronomía a los fenómenos agrarios y las condiciones de vida de las poblaciones rurales. Las históricas discusiones en torno a las posibilidades del campesinado para sobrevivir al avance del capitalismo, se actualizan en el contexto actual, discutiendo las posibilidades de la producción familiar de permanecer y convivir con el avance del agronegocio.

Existe una acumulación de escritos de diversas corrientes campesinistas que evidencian las dificultades de convivencia entre el campesinado y el agronegocio, de las cuales puede verse su correlato en la producción familiar uruguaya. Autores de referencia como van der Ploeg (2007; 2008a; 2008b), Sevilla Guzmán y Ramos Vadillo (1986), Giarracca y Massuh (2008), Giarracca y Teubal (2009), y Rubio (1987; 2001) han mostrado a escala internacional que el campesinado se ve amenazado por procesos propios e inseparables del agronegocio. Aportes nacionales e internacionales, distanciados de la concepción del campesinado, identifican dentro de la acepción de producción familiar o chacarera al sujeto del agro pampeano, y señalan para este sujeto las mismas incompatibilidades con el agronegocio: (i) la competencia, la concentración y extranjerización de la tierra (Vassallo, 2011; Gras y Hernández, 2009); (ii) la dependencia creciente de los insumos (Oyhantçabal y Narbondo, 2011; León y Yumbra, 2010); (iii) los conflictos

ambientales entre rubros específicos (Santos, 2011); (iv) la competencia comercial y las limitaciones de escala en un contexto de cadenas agroindustriales (Carámbula y Fernández, 2012; Rubio, 2001); (v) los conflictos en torno al relevo, la mano de obra asalariada y la competencia por la fuerza de trabajo familiar (Florit y Piedracueva, 2011; Faure y Samper, 2004).

La evidencia nacional ha mostrado la creciente desaparición de las explotaciones agropecuarias de menos de cien hectáreas, y un proceso de expulsión de la producción familiar del medio rural. A diferencia del resto del continente, la estructura agraria nacional se ha visto revisada con acciones carentes de situaciones destacadas de violencia física, resultando en un proceso pacífico en el cual se ha instalado un modelo productivo y una nueva estructura agraria. El nuevo escenario amenaza la viabilidad de la producción familiar y pone en jaque a las organizaciones rurales, haciendo pertinente interrogarse sobre su resistencia y sus aportes a una construcción contrahegemónica.

Como se ha puesto de manifiesto en las secciones precedentes, el Estado uruguayo no tiene, frente al agronegocio, una actuación homogénea y de sentido unívoco. Lejos de ello, conviven en el Estado acciones de estímulo al modelo del agronegocio y acciones que pretenden resistir este modelo y fortalecer la producción familiar.

El aceleramiento de la desaparición de explotaciones agropecuarias visto en los últimos quince años ha generado alertas en las organizaciones rurales, en la academia y en algunos sectores políticos vinculados a los gobiernos de los últimos años. Esta preocupación ha llegado a inscribirse dentro de la estructura de políticas públicas estatales, siendo el mismo Estado un campo de lucha de dos visiones contrapuestas.

En este sentido, el Estado uruguayo se encamina, por una parte, hacia un proyecto de país basado en la intensificación sustentable de los recursos naturales. Este proyecto se basa en un modelo abierto de agronegocios que se perfila a partir de tres grandes ejes: (i) la intensificación en el uso de los recursos en la producción del país; (ii) la inversión e innovación en el sector agropecuario; y (iii) la negociación de nuevos mercados a través de la diversificación de productos y compradores. Este modelo de desarrollo requiere que un importante sector del Estado se dedique a promoverlo, haciendo uso de recursos como la Ley de Inversiones, el Instituto Uruguay XXI y las líneas estratégicas del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), entre otros.

En un sentido opuesto, existen algunas medidas políticas dentro del Estado que intentan menguar los efectos negativos de ese modelo. En este sentido, el Estado cuenta con programas y políticas de desarrollo rural que subsidian la producción familiar para la incorporación de inversiones y tec-

nologías en su fase agraria y productiva, el incremento de la cartera de tierras del Instituto Nacional de Colonización (INC) y la existencia de programas de apoyo a las organizaciones que nuclean principalmente la producción familiar (Piedracueva, 2014).

En este contexto, el Estado uruguayo apela a la dinamización del sector agropecuario a través de un modelo exclusivo y excluyente, en el que, por una parte, intenta incluir la producción familiar en el modelo de agrogocio, mientras, en paralelo, busca menguar sus impactos negativos sobre la misma población.

### **Estado y hegemonía**

La noción de Estado que desarrolla Gramsci (1972) y en base a la cual se construye este análisis ubica al Estado como el ámbito en el cual los grupos dominantes se unifican y organizan salvando las disidencias y contradicciones existentes entre ellos, para construir un sistema orientado a la supervivencia de su dominación. En la perspectiva de Gramsci, el Estado no sólo es una herramienta de las clases dominantes, sino que él mismo actúa sobre los grupos dominantes a efectos de su unificación. Implicada en esta concepción del autor, subyace la noción de una clase dominante atravesada por diferencia de intereses y competencia, a la cual el Estado modela y organiza.

Asimismo, Gramsci (1972) construye una noción ampliada de Estado, señalando que este no es únicamente el aparato coercitivo o la sociedad política, sino que, para conformar su sentido amplio, se adicionan un conjunto de aparatos privados destinados a la dominación ideológica de las masas subalternas: aparatos de la sociedad civil que difunden la visión del mundo de la clase dominante. Estos ámbitos refuerzan la unidad ideológico-cultural de la clase dominante y la construcción del consentimiento en las clases dominadas.

Desde esta perspectiva teórica, las redes de relaciones sociales que entrelazan la sociedad política y la civil, para asegurar la dominación, actúan como trincheras que rompen el mecanicismo entre las modificaciones estructurales y las superestructurales. Lejos de ello, las estructuras en la sociedad civil que median entre las masas, el Estado y su clase dominante se vuelven clave para la construcción de consentimiento y dominación, logrando disociar economía y cambio político. Las trayectorias nacionales y los contextos internacionales particulares tienen relevancia en la obra de este autor, siendo elementos que se adicionan en la constitución de un aparato de dominación que lo obliga a romper con el economicismo mecanicista. Las trincheras de la clase dominante, redes y organizaciones que se establecen en la sociedad civil se vinculan estrechamente con el momento histórico, pero asimismo con la trayectoria de ese Estado par-

ticular. En consecuencia, cada modo de producción requiere una forma particular de Estado, funcional a ese modo de producción, pero asimismo se construye un aparato de dominación que responde a la historia de esa sociedad específica.

La construcción de la hegemonía de las clases dominantes se hace posible a través de las trincheras en la sociedad civil pero asimismo por un sistema de concesiones que se otorgan desde el Estado a las clases dominadas, a fin de hacer posible el consenso. En consecuencia, en el espacio del Estado también se expresan las luchas e intereses de las clases dominadas que, en el marco de un Estado capitalista, construye un concepto y una visión de conquista de derechos, funcional a la permanencia de la hegemonía vigente.

Como estrategia de lucha, en contextos de fuerte dominación, este autor orienta a visualizar el tejido social en la sociedad civil no sólo como un espacio donde las masas son inducidas a un consentimiento, sino como un espacio de actuación para la “guerra de posiciones”. Gramsci (1972) entiende que estos son espacios donde las clases dominadas pueden actuar y luchar, y donde mediante una “guerra de posiciones” acumulan fuerzas y victorias para la construcción de una contrahegemonía mediante un proceso progresivo de alteración de la correlación de fuerzas. En esta concepción “la guerra de posiciones” no es una propuesta reformista, es una estrategia de acumulación progresiva de fuerzas orientada a crear la conciencia de las clases dominadas para un accionar contrahegemónico.

### **Hegemonía, contrahegemonía y antagonismo**

La noción de hegemonía fue desarrollándose firmemente influenciada por la doctrina marxista en los debates en torno a la revolución rusa, y resurge en el marco de la contienda campesinistas-descampesinistas que tuviera lugar en el continente latinoamericano. Esta polémica reaparece en el contexto de la globalización como base de nuevas perspectivas posmarxistas que se presentan reconociendo el valor teórico de esta categoría, y añadiendo elementos de las críticas que habían tenido la capacidad de acallar el debate ideológico durante casi dos décadas. A efectos de este análisis, se retoma aquí la propuesta teórico metodológica de Laclau y Mouffe (2010) en torno a la hegemonía en el capitalismo maduro.

Un primer concepto que es discutido por estos autores es la concepción de los sujetos universales, marcando con ello el carácter posmarxista de su obra y apoyándola en la crisis que entienden ha tenido este concepto a lo largo de la teoría marxista. Laclau y Mouffe parten del supuesto de la existencia de multiplicidad de posiciones del sujeto, aceptándolos como “descen-trados”, atravesados y débilmente integrados por una variedad de posiciones.

En congruencia, esta posición aboga por el abandono de toda forma esencialista del sujeto y de las identidades colectivas, apartando con ello la noción de “necesidad histórica” y “ley”, en relación con las clases sociales y los sujetos históricos. Lejos de los sujetos universales, estos autores reconocen las articulaciones hegemónicas heterodoxas y el surgimiento de identidades colectivas complejas que se apartan, fragmentan o rebasan las concepciones de clases sociales del marxismo ortodoxo. La existencia de variados conflictos que exceden la lucha de clase es percibida como una oportunidad que, en un contexto de extendida conflictividad social, genera las condiciones para la construcción de una hegemonía alternativa.

Para estos autores, el concepto de hegemonía se encuentra inserto en el debate en torno a la posibilidad de construir y llevar adelante un proyecto político en el cual se represente a una unidad social de amplia base. A su entender, la hegemonía aparece como la posibilidad de la representación de una universalidad que no es reducible a un grupo dirigente. Desde su perspectiva, se señala el rol que tienen las articulaciones hegemónicas para construir una organización del campo social. Lejos de considerar que este campo pueda reducirse a condiciones externas a lo político —condiciones unificadoras que viabilizan una organización política—, estos autores consideran que la propia articulación política es la estrategia que, mediada por el discurso, logra estructurar el campo social que pretende representar.

En este esquema de Laclau y Mouffe, la construcción de una hegemonía alternativa se corresponde directamente con las relaciones de diferencia y equivalencia que identifican en el tejido social. Con respecto a los discursos del tejido social, entienden que existen diversas posiciones sociales que se configuran como particularismos. Sin embargo, añaden, en este mismo tejido social existen posiciones emanadas de las relaciones de opresión que sin ser iguales se tornan equivalentes, ya que se ubican en posiciones semejantes de antagonismo en relación con esa opresión. Una alternativa contrahegemónica se construiría logrando representar esa cadena de equivalencias que se erige en torno a las condiciones de dominación. De esta forma, según estos autores, la hegemonía tendría su espacio de construcción no sólo a través de la lucha de clases sino articulando la cadena de equivalencias, a fin de constituir una respuesta a las variadas condiciones de subordinación, reconociendo identidades culturales y clases, atendiendo además a luchas como las reivindicaciones sexuales, étnicas, ambientales, entre otras.

Estos autores llegan a un punto de quiebre de su propuesta teórica y política en la categoría de antagonismo que los distancia de los restantes autores contemporáneos como Habermas, Beck y Giddens (Habermas, 1987; 1991; Beck, Giddens y Lash, 1994; Giddens, 1994; 1998).

Para Mouffe y Laclau, el antagonismo es constitutivo de una democracia radical y plural y no debe invisibilizarse con interpretaciones sobre competencias equitativas de intereses en el neutral terreno de la política —versión neoliberal—, la sacralización del consenso —versión en la que ubican a Habermas—, o la negación de la división social como estructuradora de la política —versión en la que sitúan a Beck y Giddens—. Lejos de ello, estos autores entienden que el antagonismo sigue fragmentando el tejido social y debe ser el eje de desarrollo de la política democrática radical. Sin embargo, opinan que el giro que ha tomado la izquierda y la teoría sociológica en el período de la globalización ha generado una hegemonía neoliberal en la cual la concepción de una forma política y económica alternativa es concebida como imposible. En consecuencia existe una construcción hegemónica que ha paralizado la producción de modelos alternativos, en especial sujetando las propuestas políticas a la economía de mercado como único modelo posible y estableciendo como no realista e ilusoria cualquier alternativa a estas propuestas.

La posición teórico-metodológica de los autores se basa en entender el discurso como un componente performativo y parte de la praxis de resistencia. Lejos de concebir el discurso como un componente externo a la política, representativo de esta, Laclau y Mouffe sostienen que el discurso es producción lingüística y práctica al unísono, en tanto el discurso tiene la capacidad de unificar o separar, generando y modelando, a la vez que presentando, el campo social.

### **Resistencia subalterna y resistencia antagonista**

La concepción de resistencia, que se construye desde las obras marxistas, es la referida a una hegemonía opresiva. Esta hegemonía tiene en el Estado del capitalismo maduro el instrumento de opresión y la base empírica en los cuales se materializan e institucionalizan las ideologías de las clases dominantes. En el marco de las corrientes marxistas y específicamente gramscianas, se recogen aquí los aportes de Massimo Modonesi en torno a la resistencia, y especialmente las categorías de resistencias antagonista y subalterna.

El trabajo de Modonesi (2008) se centra en el análisis de Latinoamérica, una vez que se han instalado los procesos neoliberales, especialmente luego de las etapas de represión y coerción de los regímenes dictatoriales del siglo XX. Este autor entiende que, en el período de los años noventa, la homogeneización de los formatos políticos y de las estrategias de crecimiento económico neoliberal presentaron este modelo como el único posible, ubicando el libre mercado y la democracia partidaria como los únicos factibles, volviéndose hegemónicos. No obstante, este autor se-

ñala que el avance del capitalismo global ha evidenciado las fracturas del modelo, en el cual la violencia, la explotación y las desigualdades se incrementan. Así, se generan en el continente nuevos movimientos sociales y acciones de resistencia que logran identificar una posición de antagonismo frente al neoliberalismo y a los cuadros técnicos que lo soportan. De modo que en los años noventa<sup>1</sup> surgen nuevas expresiones de resistencia, así como resurge una reflexión alternativa que, según este autor, se modifica a lo largo de los años para construir un modelo que supera las posiciones subalternas hasta alcanzar una dimensión de resistencia propositiva: la resistencia antagonista.

Para Modonesi la resistencia antagonista es una forma de acción colectiva cuyos contenidos y cometidos son esencialmente contrahegemónicos. En consecuencia, entiende que la constitución de una resistencia antagonista supone la constitución de un colectivo, la identificación de un conflicto y de los actores y el modelo que dan sentido a ese conflicto, en un encuadre más general que sostiene las causas y consecuencias del objeto de conflicto. En suma, la necesidad de identificar y conceptualizar a un “enemigo”, desarrollando críticas y proponiendo iniciativas que planteen la posibilidad de construir lo alternativo. En este sentido, trascender el sistema, mantener el carácter de crítica permanente y tener la capacidad de generar crisis aparece como impronta de la resistencia antagonista. Las prácticas antagonistas, según la visión de Modonesi, son aquellas que logran establecerse desde una perspectiva que reconoce los perjuicios de una situación subalterna y se desarrollan en la búsqueda de una revisión estructural del sistema que habilita y provoca estas situaciones. Esta práctica antagonista gesta alianzas y erige un discurso orientado a reunir distintas fuerzas contrahegemónicas que resistan el sistema y busquen revertirlo. En este sentido, un movimiento antagonista es un movimiento que busca reformas estructurales, capaz de concebir una configuración alternativa por fuera de los límites del sistema actual. La construcción de una contrahegemonía supone la ubicación de un discurso que condense a los sujetos subalternos y sea capaz de unirlos en un movimiento contrario a la hegemonía actual que los ubica en esa posición subyugada.

En un esfuerzo de abstracción de las improntas particulares de cada movimiento, y dando por supuesta la identificación de un “enemigo” y el carácter “contrahegemónico” de las propuestas, Modonesi (2005; 2008)

---

1 Explícitamente, Modonesi relaciona los años noventa con la visibilidad pública de movimientos como el de Chiapas, las huelgas en Francia y Corea, las acciones del MST y el fortalecimiento del sindicalismo argentino. Esta identificación es compartida por estudiosos de los movimientos sociales latinoamericanos como Omar Núñez (Honduras, 2010), Ana María Larrea (Ecuador, 2007) y Sebastián Pereyra (Argentina, 2003).

identifica seis características comunes en las expresiones prácticas de resistencia antagonista:

- i) Un proceso creciente de politización que abandona la posición antipolítica para, desde la crítica al sistema, reconocer la necesidad de incidir en la esfera de la política pública.
- ii) Una tendencia a lograr acciones y análisis más radicales y críticos del sistema en su conjunto, superando las miradas parciales a conflictos puntuales o sectoriales contingentes.
- iii) La generación de una capacidad de combinar reacción con acción, superando las estrategias de repudio y rechazo para acompañarlas con dimensiones propositivas.
- iv) La existencia de una tendencia a construir identidades relacionadas a sus discursos y subjetividades antagonistas, constituyendo fuentes de identificación política o sociopolítica.
- v) Una tendencia a construir la acción política a partir del ámbito comunitario o con fuente presencia de las bases sociales.
- vi) Una unificación de distintos sujetos, construyendo espacios de movilización que aúnen luchas y trasciendan las adiciones contingentes de organizaciones.

Estas características definen, por oposición, la resistencia subalterna. Esta forma de resistencia es caracterizada como un discurso y acciones que se desarrollan dentro de los límites establecidos por el sistema, evitando rebasar su normativa y haciendo uso de los mecanismos ya previstos para la resolución de los conflictos. Asimismo, la subalternidad se mantiene desde una posición de repudio y subsunción del escenario político que aparece como una esfera al mismo tiempo desprestigiada e inalcanzable. De modo que la resistencia subalterna se caracteriza según Modonesi (2005) por:

- i) Ser llevada adelante por sujetos fragmentados.
- ii) Situarse en la vida cotidiana.
- iii) Ser defensiva y propiciar el retorno al *statu quo*.
- iv) Gestarse en torno a demandas puntuales y sectoriales.

Con esta acepción de resistencia y la construcción del par resistencia subalterna-resistencia antagonista, Modonesi reconoce la influencia de la obra antes mencionada de Laclau y Mouffe y de la producción de Holloway (2004), señalando que a la acepción estructural del primer marxismo se añade una utilidad del concepto de antagonismo que supera la estructura. Esta acepción trasciende la posición de clase como posición objetiva para configurar una acepción en la cual el antagonismo aparece como el escenario del campo so-

cial en torno al que es posible construir identidades, aun identidades de clase, que fragmentan el campo de lo social.

### **La resistencia de la Comisión Nacional de Fomento Rural, ¿contrahegemonía o subalternidad?**

Como señala Florit (2013), en el país, el espacio reivindicativo de la producción familiar lo ha ocupado históricamente la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR). Esta comisión fue creada en el año 1915 como una organización de segundo grado en la cual se agregan las Sociedades de Fomento Rural (SFR). En su origen, la creación de la CNFR fue fuertemente estimulada por el batllismo. A casi cien años de su origen, la organización vuelve a tener un fuerte impulso estatal que le permite retomar su representación y amplia base social a partir del año 2005, de la mano del Programa Uruguay Rural.

La CNFR tiene como objeto social el trabajo gremial de productores, trabajadores y sus familias siendo su misión "... contribuir a la elevación del nivel y calidad de vida de la población de la campaña con criterios de equidad y justicia social"<sup>2</sup>.

Actualmente, figuran 98 SFR como integrantes de la CNFR en todo el territorio nacional, con una fuerte concentración en el sur del país<sup>3</sup>. La CNFR aparece como una organización de segundo grado consolidada a escala nacional e internacional, y como la principal representante de la producción familiar en el Uruguay. En la actualidad, incorpora equipos técnicos que apoyan la labor cotidiana, así como gana terreno mediante representantes gremiales en ámbitos de cogestión de instituciones del Estado, avanzando en la generación de espacios de diálogo público-privado.

Fernández y Piñeiro (2008) señalan que la CNFR cuenta con una heterogénea masa social, con relaciones disímiles con el agronegocio y su modelo, entre quienes integran las organizaciones de base. La resistencia al agronegocio de la CNFR en el período 2007-2015 es presentada en el Cuadro 1, a partir de las dimensiones de Modonesi.

---

2 Información disponible en el sitio oficial de la CNFR: <[www.cnfr.org.uy](http://www.cnfr.org.uy)>.

3 *Ibíd.*

**Cuadro 1. Síntesis de las dimensiones de resistencia estudiadas por Modonesi aplicadas a la Comisión Nacional de Fomento Rural.**

Dimensión	Principales hallazgos
<b>I. Politización</b>	La CNFR desarrolla un carácter politizado desde sus inicios, ubicándose como grupo de presión con pretensiones de incidir en el escenario político, con un discurso público casi exclusivamente orientado al Estado. Los límites antagonistas de su accionar en este aspecto radican en que la gremial participa en espacios públicos de negociación en los cuales actúa en posiciones de marginalidad pero legitima los espacios, así como trabaja sobre la base de la cogestión asumiendo corresponsabilidad y limitando su accionar.
<b>II. Análisis crecientemente más crítico</b>	No tiene una visión unívoca de los fenómenos, sino que logra hacer un análisis de relaciones entre los diferentes componentes del agronegocio en los documentos públicos. A pesar de ello, no logra consensos internos para impulsar acciones críticas hacia todos los aspectos que señala que están relacionados. En este aspecto, el discurso de la CNFR tiene rasgos antagonistas.
<b>III. Combinación de reacción y proposición.</b>	Realiza acciones de reacción pero también de proposición. Sin embargo, el carácter de esta proposición no es claramente antagonista, en tanto se realiza dentro de los límites previstos por el Estado, en una lógica de cogestión en la institucionalidad estatal y con un marcado acento sectorial.
<b>IV. Construcción de identidades</b>	No usa en general categorías articuladoras con otros sujetos subalternos, ni construye dualismos y contradicciones que permitan distinguir los antagonismos sociales. Construye un discurso basado en una categoría générica y agregadora de su heterogénea masa social, "el productor familiar", pero que activamente delimita y restringe a otros sujetos subalternos. Así, la CNFR genera una resistencia subalterna donde impide la identificación y agregación contrahegemónica de los sujetos subalternos.
<b>V. Base comunitaria</b>	Tiene una amplia presencia en todo el territorio nacional y es la organización con mayor número de entidades de primer grado del país. Para su funcionamiento cotidiano tiene una estructura fuertemente centralizada, con un alto protagonismo de un número reducido de directivos y equipo técnico. En los últimos dos años ha profundizado su llegada al territorio, generando un mayor número de instancias de encuentro, pero carece de un sistema de construcción de discurso desde las bases, entendidas estas como los sujetos sociales que están asociados a las organizaciones de primer grado. En este sentido se ubica en una estrategia de resistencia subalterna en lo que refiere a la generación de la resistencia desde las bases.
<b>VI. Unificación de sujetos</b>	Se asienta en la construcción de alianzas con el Estado y en la participación de los ámbitos de cogestión con el Estado, tanto a escala nacional como internacional. Como gremial ha generado alianzas puntuales con otras redes o gremiales, pero no estabiliza vínculos con otras gremiales del agro (sindicatos rurales, redes rurales), y elude generar alianzas en base a plataformas amplias vinculadas a una lectura global del fenómeno de los agronegocios. De esta forma, se presenta con una resistencia subalterna en esta dimensión.

Fuente: Elaboración propia.

La síntesis anterior permite visualizar que la resistencia de la CNFR, si bien se basa en una capacidad de análisis y de crítica que percibe un sistema que en su conjunto perjudica a la producción familiar, no logra traducirse en una práctica antagonista. En el caso de la resistencia de la CNFR al proceso del agronegocio que afecta a la producción familiar, el posicionamiento de resistencia contrahegemónica no aparece como una posibilidad práctica en tanto la gremial no realiza un sistema de alianzas permanentes ni busca construir una propuesta alternativa por fuera del sistema. La CNFR genera propuestas y acciones para mejorar su condición sectorial dentro de los límites y reglas que ofrece el Estado, aun con un discurso que evidencia el reconocimiento de que este sistema y la hegemonía vigente también han habilitado —y continúan haciéndolo— el progresivo avance del agronegocio, con la consecuente desaparición de productores familiares que estos fenómenos implican. Su voz política como organización actúa en el contexto que el Estado destina para ello y se erige legitimando el ámbito, aun en contextos de evidente minoría. En sus prácticas sociales, se focaliza en sus necesidades sectoriales y no logra tejer alianzas estables con otros sujetos subalternos ni construir identificación y lemas que permitan gestar la retórica, ni la agregación de un colectivo contrahegemónico. Este relegamiento de alianzas con otros sectores subalternos ha estado vinculado a la necesidad de la organización de distanciarse de plataformas genéricas que la interna de la organización no puede consensuar. Su estrategia principal es la generación de un vínculo con el Estado a efectos de impulsar políticas diferenciadas, cogestionadas por la producción familiar.

### **La resistencia de la Red de Grupos de Mujeres Rurales, ¿contrahegemonía o subalternidad?**

La Red de Grupos de Mujeres Rurales (RGMR) es una organización sin fines de lucro fundada en 1991, cuya estructura responde a la de una organización de segundo grado. La RGMR comparte con la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU) los espacios nacionales e internacionales de representación destinados a las mujeres rurales del país. Como organización, surge ante la definición colectiva de generar un espacio donde las mujeres rurales, especialmente las productoras rurales, pudieran ser protagonistas de la lucha por sus derechos. De forma que, desde sus inicios, la organización partió de una mirada crítica de las mujeres rurales a su contexto, específicamente a las organizaciones rurales existentes.

La organización tiene como objetivos:

“... contribuir al desarrollo integral de la mujer rural uruguaya; la búsqueda de alternativas productivas autosustentables para las mujeres del campo; la valorización de su rol y aporte a la sociedad; impulsar propues-

tas de formación política y generar espacios de intercambio que reflejen la defensa de los derechos humanos de las mujeres rurales”. (Red de Grupos de Mujeres Rurales, 2014)

Actualmente la RGMR está compuesta por 16 grupos de mujeres rurales, contando con aproximadamente 90 integrantes, todas mujeres rurales, mayormente productoras agropecuarias. Los grupos se concentran en el sur del país, ubicándose 15 de ellos en los departamentos de Florida, San José y Canelones.

Si bien la RGMR es una organización pequeña, desde el punto de vista de su masa social, fue seleccionada a efectos de esta investigación por considerarse un referente, dadas sus alianzas nacionales e internacionales con los movimientos feministas y ambientalistas, y los internacionales autodefinidos como de lucha campesina. Estas alianzas dan pautas respecto a su posicionamiento y resistencia frente al agronegocio. El discurso público de resistencia de la organización es presentado en el Cuadro 2, organizado en torno a las dimensiones del enfoque teórico de Modonesi.

El Cuadro 2 permite visualizar que el discurso de la RGMR se orienta hacia una resistencia mayormente antagonista. Basada en una lógica de trabajo con fuertes vínculos con sus bases sociales, un carácter crítico y politizado, y un discurso que reconoce y unifica en torno a antagonismos sociales.

**Cuadro 2. Síntesis de las dimensiones de resistencia estudiadas por Modonesi aplicadas a la Red de Grupos de Mujeres Rurales.**

<b>Dimensión</b>	<b>Principales hallazgos</b>
<b>I. Politización</b>	La RGMR cuenta a lo largo de su trayectoria con procesos de politización fuerte, en los cuales apostaba a la incidencia e interlocución política, especialmente en los espacios departamentales. En los últimos años estudiados, la politización es menor, visualizándose el ámbito político como un espacio relevante para el trabajo propositivo pero con menor concreción de incidencia efectiva. La RGMR participa en espacios de negociación pública afines a su trabajo y donde no ocupa roles marginales; en estos trabaja sobre la base de la cogestión asumiendo corresponsabilidad. En las dimensiones de Modonesi cuenta con componentes antagonistas propios de una posición no antipolítica, pero con una presencia menor en los ámbitos de mayor definición política.
<b>II. Análisis crecientemente más crítico</b>	La RGMR contiene un discurso público en el cual los fenómenos del agronegocio actúan como una unidad en la que se visualizan diversos aspectos críticos. La mirada es global y de fuerte contenido crítico. En este aspecto, el discurso de la RGMR tiene rasgos antagonistas.

<b>III. Combinación de reacción y proposición</b>	La RGMR no tiene un accionar público marcado por la reacción. Lejos de ello, la organización trabaja en base a proposiciones pero no realiza acciones públicas de reacción y rechazo. Por su parte, el componente propositivo muestra una fuerte impronta en valores y en formas genéricas de concebir el mundo rural y las condiciones de vida de las mujeres rurales, con un menor componente programático. En este sentido, el carácter es subalterno en tanto declina su dimensión propositiva operativa en la dimensión de la politización, y no logra movilizar el discurso de la organización como reacción.
<b>IV. Construcción de identidades</b>	La RGMR utiliza en su discurso categorías articuladoras en torno a las mujeres rurales y otros sujetos del medio. Asimismo hace uso de otras categorías articuladoras y de dualismos y contradicciones vinculados a los recursos naturales y que permiten distinguir antagonismos entre modelos productivos y económicos. Así, la RGMR genera en relación con esta dimensión un posicionamiento antagónico, en tanto construye y se suma a la construcción de identidades discursivas de los sujetos subalternos.
<b>V. Base comunitaria</b>	La RGMR tiene una reducida masa social y una presencia concentrada en el sur del país. Esto es una característica que ha permitido a la RGMR generar una dinámica de funcionamiento donde el trabajo desde las bases aparece viabilizado a partir de una estructura de delegadas, generando mecanismos de encuentro de toda su masa social. En este sentido, se ubica en una estrategia de resistencia antagonista por la fuerte integración de las bases.
<b>VI. Unificación de sujetos</b>	La RGMR en el momento de generar discursos unificadores en torno al sistema hegemónico actual ha logrado establecer vínculos y redes con otras agrupaciones y movimientos vinculados tanto al sector rural y agroecológico, como extrarrural, así como con redes internacionales del movimiento autodenominado campesino. Como característica, puede señalarse que es la única representante formal de Uruguay en la Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones Campesinas (CLOC-Vía Campesina), pero también en agrupaciones nacionales como lo son la Red de Semillas Criollas y la Red de Ecología Social-Amigos de la Tierra (Redes-AT)

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto distintivo de la organización refiere a la forma de integración de espacios público-privados, y a la orientación dada a esos espacios en el marco de sus objetivos. Concretamente, el uso de espacios de politización únicamente en tanto exista en ellos una presencia y orientación no marginal de sus intereses. En consecuencia, la organización usualmente articula con el Estado pero elude legitimar trincheras en la acepción gramsciana, siendo partícipe de los ámbitos donde existen condiciones para la acumulación de fuerzas.

Otra de las dimensiones que caracteriza la resistencia de la RGMR como antagonista es la capacidad que ha mostrado la organización para generar discursos unificadores de sujetos. Su fuerte trabajo con las bases y su grado de homogeneidad en los intereses de sus integrantes le ha permitido construir

discursos que acercan a la organización a otros movimientos sociales nacionales e internacionales (Red de Semillas Criollas, Redes, Vía Campesina) que comparten su interpretación sobre el modelo hegemónico actual.

En su carácter subalterno, quizás deba señalarse como particular su bajo grado de reacción. Esta particularidad puede deberse a su reducida masa social y, por tanto, a la débil capacidad de generar grandes movilizaciones. La posibilidad de la RGMR de contraponerse a esta característica se puede fortalecer en la medida en la cual refuerce y mantenga sus alianzas con otros movimientos sociales de carácter antagonista, como los citados anteriormente. Si bien por sí sola, quizás, no sea factible que incorpore medidas de reacción, sí lo puede lograr al sumarse a otros movimientos.

### **Reflexiones finales**

Como se ha presentado al inicio y el encuadre teórico permite explicar, el Estado uruguayo contiene dentro de sí una orientación dominante dirigida hacia la hegemonización del modelo de agronegocios en el país. Dentro de ese espacio hegemónico se desarrollan concesiones de sentidos contrapuestos que permiten la convivencia de clases dominantes y dominadas, evitando el uso represivo y coercitivo del Estado. Acorde a lo señalado por Gramsci, el país ha logrado un fuerte desarrollo de las trincheras en la sociedad civil, construyendo un modelo asentado en la difusión y relativo consenso en torno a la expansión del modo de producción capitalista en el agro. La situación actual puede presentarse como un diseño político en el cual existe un profundo avance en la generación de ámbitos de mediación, trincheras configuradas como ámbitos de participación ciudadana.

En ese escenario, el análisis de las estrategias de resistencia, dentro de la matriz teórica de Modonesi, y Laclau y Mouffe, aparece como una visión atractiva para identificar acciones colectivas capaces de unificarse en las luchas contrahegemónicas. Sin focalizarse en la comparación entre ambas organizaciones, sino haciendo uso del instrumental que Modonesi aporta para caracterizar a diversos movimientos y organizaciones en todo el continente, puede visualizarse que la Comisión Nacional de Fomento Rural y la Red de Grupos de Mujeres Rurales actúan con dos estrategias diferentes de resistencia ante la hegemonización del agronegocio y la consecuente reducción de la producción familiar. Por una parte, la principal organización de productores familiares del país desarrolla principalmente una estrategia de resistencia subalterna, esencialmente articulada con el Estado y basada en la consecución de políticas diferenciales para su masa social. Por otra, una organización nacional, pero minoritaria en términos de su representación social, ejerce una resistencia antagonista, incapaz de liderar un proceso contrahegemónico pero sí apta para adicionarse a él.

Frente a ello, parece necesario aventurar algunas hipótesis en torno a los elementos que permiten el posicionamiento disímil de una y otra organización, ante un contexto igualmente apremiante. La historia de la organización, los resultados y beneficios obtenidos, y las características de la masa social son tres elementos que se suponen clave para la distinción entre ambas.

En primer lugar, es dable hipotetizar que la trayectoria y el origen de ambas organizaciones sea determinante para el carácter subalterno y contrahegemónico de una y otra. La CNFR se origina de la mano del Estado nacional y mantiene a lo largo de su historia recientes acuerdos con él que le permiten un estímulo refundacional y una visibilidad dominante dentro del sector de la producción familiar. Por su parte, la RGMR se crea a partir de una postura crítica de las mujeres productoras rurales que no se sentían representadas por las organizaciones rurales existentes. En consecuencia, su origen es de crítica a la sociedad rural y a los grupos dominantes de la sociedad rural, ubicándose desde el inicio en un lugar de defensa de sujetos subalternos. Esta ubicación permitió luego un financiamiento de la organización por parte del Estado y asimismo por parte de agencias de cooperación internacional, comprometidas y a su vez configuradoras de los movimientos feministas.

Un segundo aspecto refiere a los resultados efectivamente obtenidos en un contexto de alianzas con el Estado y de formas de resistencia divergentes. La trayectoria de vínculos entre el Estado y la CNFR ha permitido a esta organización permanecer como la representante de la producción familiar, destinándose importantes recursos del Estado a la refundación de Sociedades de Fomento Rural en el período del Programa Uruguay Rural, así como el desarrollo de múltiples convenios de financiamiento que han permitido la manutención de la organización nacional y múltiples entidades de base, tanto destinados a su funcionamiento operativo como a equipos técnicos y sede social. Por su parte, la RGMR ha recibido financiamientos esporádicos de parte del Estado, es receptora de montos menores y carece de una sede social donde funcionar, lo que ha reforzado su situación marginal y la construcción de alianzas con redes de organizaciones sociales que han apostado a su sostenimiento.

El tercer aspecto que se hipotetiza diferencialmente refiere a la constitución de la masa social de ambas organizaciones. Mientras la CNFR ha desarrollado una propuesta de ampliación de su base social, aceptando una heterogeneidad sostenible únicamente con proposiciones genéricas y una escasa articulación discursiva desde las bases. Por su parte, la RGMR tiene una masa social reducida, con un fuerte intercambio y una construcción de la estrategia desde las bases, y un marcado trabajo de orientación hacia la producción de discursos consensuados en torno a aspectos de derechos de las mujeres y del agronegocio.

Si teóricamente las hipótesis elaboradas pueden ser líneas válidas de investigación y profundización, para la construcción de procesos contrahegemónicos aparece un horizonte de cuestionamientos: ¿qué sujetos podrán liderar un proceso antagonista?, ¿existen sujetos agrarios capaces de combinar la presencia masiva y el carácter contrahegemónico?, ¿qué rol juegan los asalariados rurales en este proceso?, ¿qué alianzas rurales-urbanas permitirían un proceso contrahegemónico?

### Referencias bibliográficas

- Beck, U.; A. Giddens y S. Lash (1994). *Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Londres: Polity Press.
- Carámbula, M. y E. Fernández (2012). Territorios en disputa: la producción familiar en el este uruguayo. *Revista Pampa*, 8, pp. 89-109.
- Faure, G. y M. Samper (2004). Veinte años de apertura económica: el porvenir comprometido de la agricultura familiar en el norte de Costa Rica. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 30(1-2), pp. 7-26.
- Fernández, R.E. y D.E. Piñeiro (2008). Organizaciones rurales. En: M. Chiappe, M. Carámbula y R.E. Fernández, comps. *El campo uruguayo: una mirada desde la sociología rural*. Montevideo: Facultad de Agronomía-UDELAR, pp. 127-152.
- Florit, P. (2013). *¿Subalternidad o antagonismo?: análisis de la resistencia de la producción familiar organizada a la concentración y extranjerización de la tierra en Uruguay*. Tesis de maestría en Sociología. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Florit, P. y M. Piedracueva (2011). *Extranjerización de la tierra: una caracterización. Informe final proyecto de iniciación a la investigación de CSIC*. Documento interno. Salto, Uruguay: Unidad de Estudios Regionales-RN-UDELAR.
- Giarracca, N. y G. Massuh, comps. (2008). *El trabajo por venir: autogestión y emancipación social*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Giarracca, N. y M. Teubal, coords. (2009). *La tierra es nuestra, tuya y de aquel: las disputas por el territorio en América Latina*. Buenos Aires: GEMSAL.
- Giddens, A. (1994). *Más allá de la izquierda y la derecha*. Madrid: Cátedra.
- Giddens, A. (1998). *La tercera vía: la renovación de la social-democracia*. Madrid: Taurus.
- Gramsci, A. (1972). *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado moderno*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Gras, C. y V. Hernández, coords. (2009). *La Argentina rural: de la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Biblos.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. 4ª ed. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (1991). *La necesidad de revisión de la izquierda*. Madrid: Tecnos.

- Holloway, J., comp. (2004). *Clase=lucha: antagonismo social y marxismo crítico*. Buenos Aires: Herramienta/BUAP.
- Laclau, E. y C. Mouffe (2010 [1985]). *Hegemonía y estrategia socialista: hacia una radicalización de la democracia*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- León, X. y M.R. Yumbra (2010). El agronegocio en Ecuador: el caso de la cadena de maíz y la empresa PRONACA. Quito: IICD.
- McMichael, P. (2000). Global food politics. En: F. Magdoff, J.B. Foster y F.H. Buttel, eds. *Hungry for profit: the agribusiness threat to farmers, food, and the environment*. Nueva York: Monthly Review Press, pp. 125-143.
- Modonesi, M. (2005). Resistencia: subalternidad y antagonismo. *Memoria*, 201, pp. 13-27.
- Modonesi, M. (2008). Crisis hegemónica y movimientos antagonistas en América Latina: una lectura gramsciana del cambio de época. *A Contracorriente*, 5(2), pp. 115-140.
- Modonesi, M. y J. Rebón, comps. (2011). *Una década en movimiento: luchas populares en América Latina en el amanecer del siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO/Prometeo Libros.
- Oyhantçabal, G. e I. Narbondo (2011). *Radiografía del agronegocio sojero en el Uruguay*. Montevideo: Redes-AT.
- Piedracueva, M. (2014). *Ahorro externo y agronegocios: el vector negocios en el agro uruguayo*. Ponencia presentada en el 2º Congreso de Ciencias Sociales Agrarias. Enfoques y alternativas para el desarrollo rural. Facultad de Agronomía, UDELAR. Salto, Uruguay, 6 al 8 de agosto de 2014.
- Red de Grupos de Mujeres Rurales (2014). *Red de Grupos de Mujeres Rurales: objetivos, trayectoria*. Montevideo: RGMAR.
- Rubio, B. (1987). *Resistencias campesina y explotación rural en México*. México: Era.
- Rubio, B. (2001). La agricultura latinoamericana: una década de subordinación excluyente. *Nueva Sociedad*, 174, pp. 54-65.
- Santos, C. (2011). *¿Qué protegen las áreas protegidas?: conservación, producción, Estado y sociedad en la implementación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas*. Montevideo: Trilce.
- Sevilla Guzmán, E. y M.I. Ramos Vadillo (1986). Estructuras agrarias; sociedad y desarrollo rural. Presentación al Agribusiness por la nueva ideología liberal. *Agricultura y Sociedad*, 38-39, pp. 161-170.
- Van der Ploeg, J.D. (2007). The third agrarian crisis and the re-emergence of processes of repeasantization. *Rivista Di Economia Agraria*, LXII(3), pp. 325-332.
- Van der Ploeg, J.D. (2008a). *Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização*. Porto Alegre: UFRGS.
- Van der Ploeg, J.D. (2008b). *The new peasantries: struggles for autonomy and sustainability in an era of empire and globalization*. Londres/Washington: Earthscan.
- Vassallo, M., ed. (2011). *Dinámica y competencia intrasectorial en el agro uruguayo: Uruguay 2000-2010*. Montevideo: Facultad de Agronomía-UDELAR.



# MOVILIDAD SOCIAL INTERGENERACIONAL EN ARGENTINA

## OPORTUNIDADES SIN APERTURA DE LA ESTRUCTURA DE CLASES

Pablo Dalle

### Resumen

El artículo analiza tendencias de movilidad social intergeneracional en Argentina, a través de cohortes de nacimiento, haciendo hincapié en las oportunidades de movilidad ascendente desde orígenes de clase popular. Los datos provienen de integrar seis encuestas probabilísticas entre 2003 y 2010 dirigidas por el Dr. Raúl Jorrot (Instituto de Investigaciones Gino Germani-Universidad de Buenos Aires). La estrategia de análisis consiste en describir tasas absolutas de movilidad social y aplicar modelos log-lineales de tres vías. Las pautas observadas sugieren que la estructura de clases es bastante abierta, comparada con otros países de la región, en relación con las oportunidades estructurales de movilidad ascendente desde las clases populares a la clase de servicios. Al controlar la movilidad estructural y considerar las cohortes, se observa prevalencia de desigualdad constante de oportunidades y, de haber habido cambios, la tendencia fue hacia un mayor peso del origen de clase, más marcada en los varones.

**Palabras clave:** Movilidad social intergeneracional / clases populares / cohortes / oportunidades estructurales / desigualdad de clase persistente.

### Abstract

*Intergenerational social mobility in Argentina: opportunities without class structure openness*

The article analyses trends on Intergenerational Social Mobility in Argentina across birth cohorts, emphasizing upward mobility opportunities' from working class origins. Data come from six probabilistic surveys between 2003 and 2010 directed by PhD Raúl Jorrot (Instituto de Investigaciones Gino Germani-Universidad de Buenos Aires). Social mobility rates and three ways loglineal models have been applied to explore changes in the openness of the class structure. The observed patterns suggest that the Argentinean class structure is quite open in comparison with other Latin American countries considering structural upward mobility opportunities from working class origins to the service class. Nevertheless, controlling the structural mobility and considering cohort analysis, we observe a persistent class inequality of mobility opportunities, and if there would have been changes, they tend to strengthen the class origin effect, especially among men.

**Keywords:** Intergenerational social mobility / working class / cohorts / structural opportunities / persistent class inequality.

**Pablo Dalle:** Sociólogo y doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani-Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Docente en la UBA y en el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín. E-mail: pablodalle80@hotmail.com

Recibido: 1.º de marzo de 2015.

Aprobado: 22 de octubre de 2015.

## Introducción

La movilidad social y su vínculo con la industrialización y con formas de desarrollo económico-social ha sido históricamente un tema central de interés y debate de la sociología. Argentina constituye un caso interesante de indagación, porque si bien durante gran parte de su historia fue un país de desarrollo industrial intermedio con una estructura social relativamente abierta e integrada, que la distinguían en el contexto latinoamericano (Germani, 1963, 2010), en el último cuarto del siglo XX recorrió un sendero de desindustrialización, combinando ciclos de estancamiento y crisis económicas con otros de crecimiento del producto bruto. En este período, más allá de coyunturas específicas, la desocupación y la precarización del empleo se incrementaron sistemáticamente. Dicho proceso, catalizado por políticas de apertura económica, desregulación y privatizaciones, trajo como corolario el incremento de la desigualdad y la pobreza, modificando sustancialmente el perfil vertebrado de la estructura de estratificación social.

Luego de la profunda crisis de los años 2001-2002 se introdujeron modificaciones en la política económica. Argentina, junto a otros países de América Latina, introdujo cambios en el modelo de desarrollo económico-social a través de una reorientación del Estado hacia la protección del mercado interno, el impulso a la industrialización sustitutiva y la redistribución del ingreso. Estos cambios, combinados con un renovado ciclo de expansión de las exportaciones de *commodities* (productos genéricos) y bienes semielaborados, favorecieron un ciclo de crecimiento económico elevado y sostenido. En este contexto, se han revertido algunas tendencias socioocupacionales de la década de los noventa. Entre ellas, se destaca la expansión de ocupaciones asalariadas registradas, que ha favorecido el fortalecimiento de los sindicatos tanto en su densidad como en su capacidad de convenir los salarios (Palomino, 2010). En relación con la estructura de estratificación social, tanto la “relaborización” como la “recolectivización” favorecieron el crecimiento de la clase obrera calificada y de sectores de clase media, tendencias que contrastan con las que prevalecieron entre 1976 y 2001, relacionadas con el incremento de la marginalidad y la informalidad. En el devenir de los cambios económicos mencionados, la desigualdad social y la precariedad laboral han disminuido; sin embargo, evaluadas en una perspectiva de largo plazo, aún se mantienen en niveles elevados.

El estudio de los cambios en las pautas de movilidad social en una sociedad constituye un indicador relevante sobre la dirección y los significados que adquiere un proceso de cambio social, puesto que constituye una medida, tanto de las oportunidades ocupacionales y educativas estructurales que brinda una sociedad, como del grado de desigualdad en el que se distribuyen dichas oportunidades entre personas de distintos orígenes sociales (Hout, 1988).

El objetivo del artículo es analizar tendencias de movilidad social intergeneracional en la Argentina de comienzos del siglo XXI, a través de cohortes de nacimiento, haciendo hincapié en las oportunidades estructurales y relativas para la movilidad ascendente de personas provenientes de las clases populares. Nos hemos focalizado en las oportunidades estructurales y las chances relativas de movilidad ascendente desde las clases populares, porque constituyen un indicador central de la apertura de la estructura de clases y del carácter igualitario o excluyente que tuvo la trayectoria de desarrollo económico-social del país. En este estudio, dada la clasificación de clases utilizada, nos referiremos a los estratos de clase obrera urbana y rural<sup>1</sup>.

Tomando como referencia los cambios macroeconómicos en Argentina, en el último cuarto del XX, nos hemos planteado los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de transformaciones en la estructura de clases en las últimas décadas se reflejan al comparar las distribuciones de clase de los orígenes y de los destinos? ¿Cuáles han sido los efectos del cambio estructural observado en las oportunidades absolutas de movilidad social intergeneracional?
- ¿En qué medida variaron las probabilidades de ascenso social desde las clases populares a la clase de servicios para distintas cohortes de nacimiento entre 1940 y 1980? Tomando en cuenta datos aportados por estudios previos, ¿cómo es la situación de Argentina en relación con otros países de América Latina y Europa respecto de las oportunidades estructurales de movilidad ascendente desde las clases populares a la clase de servicios?
- ¿Cómo pudieron haber impactado los cambios en el modelo de desarrollo económico-social en el grado de desigualdad entre las clases?
- ¿Hubo cambios en el grado de apertura de la estructura de clases?

El artículo comienza planteando los supuestos teóricos que guían el estudio, una breve reconstrucción del debate actual sobre estratificación y movilidad social en América Latina y de qué modo consideramos que este estudio pue-

---

1 Hemos decidido adoptar la denominación clases populares porque los estratos obreros, principalmente el no calificado, incluye a trabajadores manuales por cuenta propia de baja calificación, típicos del sector informal.

de contribuir a dicho debate. Luego, se describen las fuentes de datos, las variables utilizadas y la estrategia analítica. La primera sección de análisis plantea un examen descriptivo de las tasas generales de movilidad social intergeneracional en Argentina, tomando como referencia otros países. En la sección siguiente, abordamos la evolución de las tasas absolutas de movilidad social intergeneracional a través de cohortes de nacimiento, en particular el reclutamiento de la clase de servicios y la movilidad hacia dicha clase desde distintos orígenes. A continuación, buscamos captar tendencias en la movilidad relativa a través de la utilización de modelos log-lineales de tres vías, considerando la clase de origen, la clase de destino y la cohorte de nacimiento. Hacia el final, reflexionamos sobre las pautas halladas en relación con el tipo de transformaciones sociales y económicas que experimentó la sociedad argentina en el último cuarto del siglo XX.

### **Antecedentes e hipótesis de trabajo**

La movilidad social intra e intergeneracional, entendida como un cambio de posición de clase, depende de la articulación de factores macro, meso y microsociales. Por una lado, se relaciona con la apertura o el cierre de oportunidades educativas y ocupacionales: a escala meso, de la calidad de las instituciones catalizadoras de la movilidad ascendente como la escuela y la universidad o el tipo de socialización más heterogéneo u homogéneo en los barrios, y a escala individual, de las capacidades, los horizontes de expectativas de las personas y su esfuerzo para aprovechar oportunidades o vencer circunstancias adversas (Sautu, 2011; Dalle, 2015). En un estudio cuantitativo, sólo observamos el resultado de dicho proceso relacionado con la “estructura de oportunidades” a través de la medición de las pautas de movilidad/inmovilidad, e hipotetizamos y argumentamos sobre qué tipo de procesos pudieron haberlas afectado (Breen y Luijckx, 2004).

El enfoque de la “tabla de movilidad” que proponen las corrientes neoweberianas (Goldthorpe, 2010) y neomarxistas (Wright, 1997) permite analizar el cambio o la herencia de clase de padres a hijos, en el marco de una estructura de clases que impone barreras y condicionamientos a las aspiraciones y desplazamientos de las personas en el espacio social. Ambos enfoques conciben el análisis de clase como una herramienta central para captar los fundamentos de la desigualdad y la transmisión intergeneracional de oportunidades diferenciales.

Los estudios en este campo distinguen dos tipos de medidas de movilidad: tasas absolutas y tasas relativas. Las tasas absolutas permiten estudiar procesos de formación y composición de las clases sociales y están influidas por las oportunidades estructurales que abre o cierra una sociedad en el tiempo. Estas están más expuestas a las particularidades históricas de desarrollo

económico-social de un país, sus cambios y su impacto sobre la estructura ocupacional. Las tasas relativas permiten estudiar las probabilidades de ascenso desde determinadas posiciones de clase, en relación con otras, independientemente de la tasa de creación de oportunidades, lo cual refleja las condiciones de desigualdad en la competencia entre las clases. Al análisis de la movilidad relativa se lo denomina “examen de la fluidez social”. Este permite estudiar las características del régimen endógeno de movilidad que tiende a permanecer más estable en el tiempo (Goldthorpe, Llewellyn y Payne, 1987; Erikson y Goldthorpe, 1992; Breen, 2004). Nuestro estudio busca integrar el análisis de ambas medidas.

El análisis del régimen de movilidad abrió un interesante debate sobre el papel de las políticas estatales dirigidas a la disminución o atenuación de desigualdad de condiciones en la estructura de clases. Frente a la tesis liberal de una apertura social creciente en las sociedades capitalistas industrializadas, Goldthorpe y colaboradores (1987) y Erikson y Goldthorpe (1992) mostraron una sustantiva “inercia” en la desigualdad de oportunidades de movilidad en el tiempo y entre países. Uno de los hallazgos centrales de Erikson y Goldthorpe (1992) fue que los países europeos comparados diferían en el grado de apertura/cierre social pero todos exhibían un patrón común o “modelo núcleo” de asociación entre orígenes y destinos. Dentro de este marco general, tanto la corriente neoweberiana (Goldthorpe, 2010) como la neomarxista (Western y Wright, 1994) sugirieron que el desarrollo de políticas activas de ampliación de derechos sociales y equiparación del nivel de vida de la población favorecen la apertura de la estructura de clases —Suecia es el caso paradigmático—. En contraste, el incremento de la desigualdad en la distribución del ingreso, la inestabilidad económica, la expansión del desempleo y la precariedad laboral tenderían al cierre de la estructura de clases (Hout y DiPrete, 2006).

En las últimas décadas, en razón de la creciente expansión de la participación económica femenina, los estudios de movilidad de clase intergeneracional han incorporado la dimensión de género (Breen, 2004; Solís y Cortés, 2009). La inserción diferencial en la estructura ocupacional, según la cual las mujeres se insertan más en ocupaciones de servicios calificadas y no calificadas y los varones en el sector secundario, en los puestos que involucran mayor autoridad y propiedad de capital y el sector rural (Sautu, 1992), abre interrogantes sobre los canales típicos de movilidad de clase de varones y mujeres, así como sobre la desigualdad en la competencia por las posiciones de clase más altas. En la actualidad, se observan más mujeres que antes en ocupaciones de clase de servicios pero también hay muchas más mujeres que compiten por dichas ocupaciones (Cortés y Escobar Latapí, 2007).

En América Latina, varios estudios recientes analizan los efectos de las transformaciones económicas y sociales de la globalización neoliberal sobre la estructura de clases y las pautas de movilidad social. Estos estudios incorporan los avances teóricos y metodológicos producidos en los países desarrollados (Estados Unidos y Europa), pero con el objetivo de captar las especificidades que adquieren los procesos de cambio social en la “estructura de oportunidades” de las sociedades latinoamericanas. Para ello utilizan esquemas de clases propios o reelaboraciones del esquema de Erikson, Goldthorpe y Portocarrero (EGP). Las conclusiones en cada uno de los países son disímiles: en Brasil tendió a haber una apertura del sistema de estratificación social (Torche y Costa Ribeiro, 2010); en Uruguay (Boado, 2008), Chile (Torche, 2005) y Perú (Benavídez, 2002), la desigualdad en el régimen de movilidad se mantuvo constante; y en México la tendencia fue hacia el cierre social (Solís, 2007; Cortés y Escobar Latapí, 2007). También encuentran esta tendencia en Chile: Espinoza, Barozet y Méndez (2013), comparando los datos utilizados por Torche con un estudio posterior de 2009.

En Argentina, hasta 2005, la investigación empírica sobre estratificación y movilidad social intergeneracional se había apoyado en datos del área metropolitana de Buenos Aires. Los principales estudios destacaron dos procesos que, de manera complementaria, serían indicativos de un incremento del cierre de la estructura de clases. Por un lado, un incremento progresivo en la herencia ocupacional y educativa entre los segmentos de clase media de mayor estatus (profesionales, gerentes y propietarios de capital), sumado a una mayor movilidad ascendente de corta distancia desde posiciones de clase media de tipo técnico o de rutina, hacia puestos gerenciales y profesionales vía la movilización de credenciales educativas (Jorrat, 1997, 2000). La contraparte de una mayor reproducción intergeneracional en estratos de clase privilegiados fue una disminución de la movilidad ascendente desde los estratos de clase trabajadora a los de clase media de 1960 a 1995 (Jorrat, 2000), y hasta 2005 (Dalle, 2010; Benza, 2010)<sup>2</sup>.

En la actualidad, el debate sobre estratificación social y movilidad intergeneracional se extendió a la totalidad del país. Las investigaciones recientes de Jorrat (2005, 2008) señalan que en la sociedad argentina actual pueden convivir desigualdad social y exclusión con altas tasas absolutas de movilidad ocupacional ascendente, en gran medida debido a la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo. Asimismo, la desigualdad de ingresos no afectaría pautas de fluidez social cuyos valores se aproximan a estándares internacionales, aunque en las generaciones más jóvenes estarían

---

2 Rodríguez (2011) muestra la misma tendencia a través del análisis de pautas de homogamia/heterogamia educativa.

aumentando las rigideces. Respecto de la expansión del sistema educativo y sus efectos en la movilidad social, Jorrat (2010, 2014) sugiere que no se observa una pauta de disminución de la desigualdad de oportunidades educativas en Argentina según orígenes de clase. Sus conclusiones retoman la hipótesis de Shavit, Yaish y Bar-Haim (2007, citado en Jorrat 2010), según la cual la reducción de las desigualdades de clase en la mayoría de los países ha sido muy moderada.

La comparación de los resultados del presente estudio nos permitirá indagar las particularidades del caso argentino, en el cual las reformas de mercado desarticulaban un modelo de industrialización y regímenes de bienestar social que habían alcanzado mayor profundidad en el contexto latinoamericano.

#### ■ Hipótesis de trabajo

En relación con los estudios citados, partimos del supuesto que el carácter que asume el modelo de desarrollo económico-social de un país tiene efectos tanto sobre las oportunidades estructurales de movilidad social como sobre la desigualdad de la estructura de clases en la distribución de dichas oportunidades. La hipótesis de trabajo apunta a que el pasaje del modelo de desarrollo económico-social de industrialización por sustitución de importaciones hacia otro de apertura y desregulación económica habría implicado un aumento en el cierre de la estructura de clases para la movilidad ascendente desde las clases populares a estratos típicos de clase media.

Durante la etapa de reconversión neoliberal se conjugaron tendencias contrapuestas en la estructura de clases, ya que, por un lado, aumentó la desigualdad de ingresos, se expandió el empleo precario y creció el nivel de pobreza afectando principalmente a las clases populares y algunos estratos de clase media, pero, en paralelo, crecieron las matrículas de educación secundaria y superior, tradicionalmente consideradas canales de movilidad ascendente, aunque algunos estudios señalan que disminuyó la calidad de la educación pública. Centrándonos en las condiciones de herencia y las oportunidades de vida que brinda la clase social de origen, consideramos que, vistas en conjunto, estas transformaciones habrían afectado negativamente las chances de los padres de clase popular de impulsar el ascenso de sus hijos e hijas a las clases medias.

#### **Datos, variables y estrategia de análisis**

El análisis de las pautas de movilidad intergeneracional de clases se basa en la utilización de microdatos de las encuestas del Centro de Estudios de Opinión Pública (CEDOP)-Universidad de Buenos Aires (UBA), dirigidas por el

Dr. Raúl Jorrat<sup>3</sup>, adheridas al Programa ISSP (International Science Social Survey Program) las cuales relevan información sobre ocupación y educación de los encuestados/as, sus cónyuges y sus padres. En esta oportunidad, hemos integrado seis relevamientos correspondientes a 2003, 2004, dos de 2005, 2007 y 2010, con el objetivo de contar con la cantidad de casos necesarios para captar tendencias en las pautas de movilidad social a través de cohortes de nacimiento. Dichas encuestas<sup>4</sup> son de diseño probabilístico multietápico, con selección aleatoria en todas las etapas del muestreo. En todos los relevamientos, el universo de análisis es la población adulta mayor de 18 años de ambos sexos.

El universo de análisis de este estudio es la población entre 25 y 65 años, para evitar incluir a jóvenes que recién comienzan su trayectoria ocupacional y personas con mayor probabilidad de inactividad. En ambos casos, su inclusión podría generar un descenso en las tasas de movilidad social ascendente. Una vez realizado el recorte de edad y quitados los casos de no respuesta de la ocupación del padre, el total de la muestra fue de 6.111 personas de ambos sexos. Se trabajó con la información conjunta sobre la ocupación del encuestado/a al momento de la encuesta, o la última en el caso de desocupados e inactivos (destinos), y la de su padre o principal responsable del hogar cuando el/la encuestado/a tenía alrededor de 16 años (orígenes).

En relación con la validez de la integración de las bases de datos, si bien las encuestas corresponden a un período en el cual hubo cambios en la estructura de clases a partir de la expansión de ocupaciones registradas en la seguridad social, que nutrieron el crecimiento de la clase obrera calificada y estratos de clase media de tipo técnico-administrativo (Palomino y Dalle, 2012; Dalle, 2012; Benza, 2015), cabe aclarar que el estudio, más que analizar el efecto de dichos cambios en la población correspondiente a cada relevamiento, busca explorar la evolución de los flujos de movilidad de clases de padres a hijos y el grado de asociación entre las clases de origen y destino. En ese sentido, hay que aclarar que la unidad de análisis del estudio corresponde no sólo a activos con ocupación en el momento de la encuesta, sino también a activos desocupados e inactivos (para quienes consideramos la última ocupación, como señalamos arriba). Al no considerar sólo a la población económicamente activa ocupada, los cambios en la estructura de clases no necesariamente se verían reflejados en cada relevamiento. El estudio permite indagar tendencias de movilidad social de la población de Argentina

---

3 Agradezco al Dr. Raúl Jorrat por brindarme las bases de datos de las encuestas. También quiero extender mi agradecimiento a Manuel Riveiro y Santiago Rodríguez por la información sobre el diseño muestral, las características de cada relevamiento y por compartir su experiencia en la clasificación del esquema de clases.

4 La integración de las muestras fue ponderada de acuerdo con tamaño de las localidades, sexo y edad, según datos del Censo Nacional de 2001.

de 25 a 65 años, promediando la primera década del siglo XXI en relación con la posición de clase de sus padres.

Para la categorización de los orígenes y destinos de clase se utilizó una versión del esquema EGP (Erikson, Goldthorpe y Portocarrero), elaborada por Jorrot y Benza (2015) en el marco de un estudio comparativo sobre movilidad de clases en varios países de América Latina, dirigido por Patricio Solís y Marcelo Boado. En dicha investigación, acorde al elevado grado de informalidad laboral en los países de la región, expresado a través del empleo asalariado no registrado pero también de la extensión del empleo por cuenta propia no calificado de actividad discontinua, se reclasificaron casos desde la pequeña burguesía a la clase obrera no calificada, y una proporción menor de trabajadores manuales con oficio a la clase obrera calificada. De este modo, la pequeña burguesía quedó conformada por trabajadores que cuentan con un pequeño capital acumulado.

El esquema de clases EGP, a pesar de que Erikson y Goldthorpe (1992) lo consideran de inspiración ecléctica, usualmente se lo familiariza con la tradición weberiana por su acentuación de las situaciones de trabajo y de mercado de distintos grupos ocupacionales en la identificación de las principales posiciones de clase. Las distintas posiciones de clase generan diferentes “chances u oportunidades” de vida. En palabras de Weber (1996): “... corresponde siempre al concepto de clase el hecho de que las probabilidades que se tienen en el mercado constituyen el resorte que condiciona el destino del individuo” (p. 684)<sup>5</sup>.

Las posiciones de clase de dicho esquema constituyen bases posibles y frecuentes de la formación de clases sociales. Las clases devienen clases sociales cuando: i) se produce un *intercambio intergeneracional* y de *con-nubium* entre sus miembros, que asegura su reproducción y continuidad en el tiempo; y ii) cuando en virtud de compartir ámbitos y pautas de socialización adquieren estilos de vida compartidos y distintivos de otras clases sociales, dando forma a cierta identidad cultural (Weber, 1996; Goldthorpe, 1992; Sautu, 2011). El análisis de movilidad social intergeneracional propuesto toma como eje el componente objetivo de las clases —los cambios en la inserción ocupacional de las personas—; no obstante, no aborda aquellas experiencias ligadas al pasaje de una clase social a otra, como son la incorporación de lazos de sociabilidad, la adquisición de nuevas pautas culturales y el cambio de estilo de vida.

---

5 En relación con las controversias que genera la definición de las clases, Erikson y Goldthorpe (1992) señalan que los conceptos deben juzgarse por sus consecuencias, no por sus antecedentes; en este caso, en su capacidad para medir y facilitar la comprensión de las pautas de movilidad de clases.

Otra variable construida para el análisis fue “cohortes de nacimiento”. En los estudios clásicos sobre la temática, suelen compararse datos de encuesta de distintos años para indagar cambios en las tendencias de movilidad y pautas de fluidez social (Breen, 2004; Boado, 2008, como ejemplo en América Latina); o considerar la inserción de clase de los encuestados a los 33 años de edad (Solís, 2007). En ambos casos, es posible indagar el efecto período relacionado con distintos modelos de desarrollo económico. En Argentina, no contamos con encuestas nacionales previas a 2003 que cuenten con información sobre la posición ocupacional del padre durante su madurez o el punto medio aproximado de su trayectoria ocupacional. Por dicha razón, hemos buscado explorar cambios en el tiempo en el grado de apertura del régimen de movilidad a través de la comparación por “grupos de años de nacimiento”. Los grupos propuestos son: a) nacidos entre 1940 y 1954; b) entre 1955 y 1964; c) entre 1965 y 1974; y d) entre 1975 y 1985, buscando relacionar las trayectorias de movilidad/inmovilidad de clase con distintas etapas de desarrollo económico del país. Si bien para todos los encuestados de las distintas cohortes contamos con información sobre su posición de clase al momento de la encuesta, es de prever que las trayectorias de llegada a ellas sucedieron en distintos momentos históricos y bajo la influencia de circunstancias económicas y sociales diferentes. En contraste, la principal limitación es que se compara la posición de llegada de personas que están en distintos momentos de su ciclo vital.

La cohorte nacida entre 1940 y 1954 entró a la adultez durante la etapa de industrialización por sustitución de importaciones y la expansión de la matrícula educativa de nivel secundario. Por su parte, las cohortes intermedias se insertaron laboralmente cuando comenzaba la desestructuración de la industrialización por sustitución de importaciones por las políticas económicas de apertura y liberalización económica de la dictadura de 1976-1983. Las más jóvenes se insertaron laboralmente cuando se produjo con mayor determinación la reestructuración económica neoliberal durante la década de los noventa. En esta última etapa, se observa una expansión del sector terciario en la estructura ocupacional y un crecimiento más acelerado del nivel superior de educación que en el período precedente, pero en un contexto más desfavorable de permanencia y logro educativo para las personas con orígenes de clase popular (Otero, 2008; Alcoba, 2014). Tomando como referencia las condiciones de clase del origen y las posibilidades de transmisión de recursos, la última cohorte fue socializada en un período de reducción del salario real, mayor inestabilidad laboral y desocupación prolongada, que afectó principalmente a los hogares de clase popular, ya sean obreros o trabajadores manuales por cuenta propia.

Para explorar las características del régimen de movilidad intergeneracional de clases en Argentina, se analizaron tasas absolutas y pautas de movilidad relativa a través de modelos log-lineales de uso frecuente en la bibliografía internacional (Hout, 1983; Erikson y Goldthorpe, 1992), explicitando las hipótesis que implican. El análisis log-lineal consiste en hallar un modelo que represente mejor los datos observados. Esto implica explicar la asociación entre orígenes y destinos de clase de la manera más simple posible (Boado, 2011). Siguiendo a Jorrat (2008), buscaremos optar por aquellos modelos cuyas hipótesis aporten claridad conceptual para analizar las pautas observadas.

### **Transformaciones en la estructura de clases y tendencias de movilidad social intergeneracional**

En esta sección analizaremos aspectos descriptivos de movilidad intergeneracional de clases en Argentina tomando como referencia el tipo de análisis, según sexo, propuesto en los distintos estudios de la compilación de Breen (2004). El análisis de la tabla de movilidad permite con recaudo aproximarnos al cambio estructural a través de la comparación de las distribuciones marginales de la posición de clase del padre (origen) y del encuestado/a (destino). La distribución de clases de los padres no corresponde a un punto previo definido en el tiempo. Se asume, sin embargo, que la comparación entre orígenes y destinos da una idea intuitiva de las tendencias de cambio en la estructura de clases (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Orígenes y destinos de clase de varones y mujeres de 25 a 65 años. Argentina 2003-2010.**

Posición de clase (Esquema EGP)	Varones		Mujeres	
	Orígenes	Destinos	Orígenes	Destinos
Clase de servicios	12	19	12	25
Clase de empleados de cuello blanco	7	9	8	20
Pequeña burguesía	14	16	14	11
Clase obrera calificada	24	24	22	10
Clase obrera no calificada	24	25	24	34
Pequeños propietarios y trabajadores rurales	20	7	20	2
<b>Total</b>	100	100	100	100
<b>n</b>	3.289	3.289	3.302	3.302

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del Centro de Estudios de Opinión Pública (CEDOP)-Universidad de Buenos Aires (UBA), 2003-2010.

Al pasar de la distribución de posiciones de clase de orígenes a destinos, se observa en ambos sexos un aumento sustantivo de la clase de servicios, incrementándose de 12% a 19% en los varones; y de 12% a 25% en las mujeres (Cuadro 1). También creció la clase de empleados de cuello blanco, con marcadas diferencias entre varones y mujeres. En los varones aumenta tres puntos porcentuales (p.p.), alcanzando el 9% en la distribución de destinos; mientras entre las mujeres la inserción en esta clase alcanza el 20%, doce p.p. mayor que su distribución de origen representada mayormente por sus padres. Esta pauta indica que se abrieron espacios ocupacionales en las clases media y media alta para el ingreso de personas con orígenes en la pequeña burguesía y las clases populares.

En oposición al empleo asalariado en los servicios, la inserción en la pequeña burguesía es mayor en los varones que en las mujeres. Entre los primeros crece de 14% a 16%, mientras que en las mujeres disminuye de 14% a 11% (Cuadro 1). El crecimiento de la pequeña burguesía se debe fundamentalmente al aumento de su fracción más baja, compuesta por pequeños comerciantes, artesanos y trabajadores manuales por cuenta propia; la fracción más alta, conformada por pequeños propietarios de capital con empleados, principalmente dueños de pequeños talleres manufactureros, tendió a disminuir al pasar de los orígenes a destinos.

La inserción en la clase obrera calificada está históricamente segmentada por sexo, los varones se emplean en la industria (manufactura y construcción) y en los servicios asociados a la producción (como transporte, almacenaje y comunicaciones, y luz, gas y agua) en una proporción sustancialmente mayor a la de las mujeres. Alrededor del 24% de varones y mujeres provienen en general de la clase obrera calificada, reduciéndose levemente al 23% entre los primeros y disminuyendo al 9% en las mujeres (Cuadro 1). La contracara de esta pauta es la sobrerrepresentación de las mujeres en ocupaciones no manuales de calificación técnica o de rutina, vinculada al trabajo de administración, educación y salud.

El estrato no calificado de clase obrera se mantiene casi constante en los varones, apenas crece un p.p., del 24% al 25%; y en las mujeres aumenta casi diez p.p., alcanzando el 34% (Cuadro 1), se evidencia así una tendencia estructural de estratificación por género en las clases populares, ubicando a las mujeres en las capas de menor calificación, constituidas primordialmente por ocupaciones manuales de servicios personales, entre las cuales es mayor la proporción de empleo precario.

Por último, casi un quinto de los varones y mujeres (19%) provienen de hogares cuyo jefe de hogar era pequeño propietario o trabajador rural, disminuyendo acentuadamente la inserción ocupacional en el sector rural en la distribución de destino —7% en los varones y 2% en las mujeres— (Cuadro

1). Esta reducción es sin dudas considerable, no obstante, al comparar a Argentina con otros países latinoamericanos como Brasil, Chile y México<sup>6</sup>, se observa que en términos generales y en todas las posiciones de clase urbanas de destino es menor la población proveniente de la clase de trabajadores y pequeños propietarios rurales, puesto que la transición de una economía primaria a otra industrial fue más temprana, durante la primera mitad del siglo XX.

En rigor, la modernización económica, la urbanización y la formación de una estructura social abierta fueron fenómenos distintivos de la región pampeana, el núcleo más dinámico del país —pauta compartida con Uruguay—; en cambio, otras regiones como el norte del país se mantuvieron estancadas y sus estructuras sociales más cerradas, como consecuencia de un modelo de desarrollo desigual y desequilibrado (Germani, 2010).

En términos generales, se observa que las tendencias de cambio en la estructura de clases de orígenes a destinos muestran el aumento relativo de ocupaciones de servicios (calificadas y no calificadas) y la disminución de la fuerza de trabajo en el sector rural e industrial. Estos cambios son compatibles con el pasaje del modelo de acumulación, basado en la industrialización por sustitución de importaciones, hacia un modelo de apertura económica y privatizaciones, orientado al sector servicios. Ahora bien, ¿qué carácter tuvo esta transformación en las oportunidades estructurales de movilidad ascendente desde las clases populares?

Como primer acercamiento, se describen las tasas absolutas de movilidad intergeneracional de clases de varones y mujeres, buscando aproximarnos a una imagen de conjunto de la magnitud y el significado de las tendencias (Cuadros 4 y 5 del anexo). Si bien no buscamos desarrollar en profundidad una perspectiva comparativa, describiremos estas tasas en referencia con las de otros países latinoamericanos y de Europa, para captar intuitivamente algunas particularidades y semejanzas de la movilidad social en Argentina.

En los varones, la tasa de movilidad general a la clase de servicios es 13,1%: menor al promedio de Europa (17,3%) (Breen, 2004), similar a Chile (13,5%) y superior a México (10,1%). En cambio, al considerar la tasa de movilidad social desde orígenes de clase popular, que incluye a los dos estratos de la clase obrera urbana: calificado y no calificado, y los trabajadores rurales, es mayor en Argentina (11,7%), ubicándose por encima del promedio europeo (8,9%), de Chile (6,2%) y de México (3,6%). El reclutamiento de la clase de servicios en las clases populares es 36,9%: algo superior al promedio de Europa (33,1%), pero inferior al de Chile (40,1%).

---

6 Según datos de Chile de 2001, los orígenes rurales, sumando los pequeños propietarios y trabajadores agrícolas, representaban el 29% (Torche y Wormald, 2007); en Brasil, para una muestra de 1996, el 58% (Do Valle Silva, 2007) y en México el 42,8% para varones y el 37,3% para mujeres (Solís y Cortés, 2009).

Por su parte, en las mujeres la movilidad a la clase de servicios en general es 17,6%: superior a la de los varones, y en perspectiva comparada superior a Brasil (14,9%) y algo inferior al promedio de Europa (19,4%) e Italia (21,9%). La movilidad a la clase de servicios desde las clases populares es 8,6%: menor que la de los varones y, en perspectiva comparada, es considerablemente más baja que Brasil (12,2%) y apenas inferior al promedio de Europa (9,6%) e Italia (9,4%). El reclutamiento de la clase de servicios (34,8%) es también menor que en Brasil (57,3%), pero levemente superior al promedio de Europa (31,5%) e Italia (32%).

Dado que los esquemas de clase presentan leves diferencias, no es posible obtener resultados concluyentes con respecto a la comparación de las medidas de movilidad señaladas. De todas maneras, tomando una visión de conjunto, es posible señalar a grandes rasgos que la estructura de clases en Argentina es relativamente abierta en relación con las oportunidades absolutas de movilidad ascendente desde las clases populares.

Para acercarnos a examinar la evolución de la magnitud e intensidad de la movilidad intergeneracional de clases, construimos dos cuadros resumiendo las medidas de las tasas absolutas por cohortes de nacimiento (Cuadros 6 y 7 del anexo). En ambos sexos, para todas las cohortes, predomina la movilidad intergeneracional de clases de tipo ascendente, siendo esta mayor en las mujeres que en los varones (la diferencia es de alrededor de 10 p.p.). Dicha pauta es acorde con la tendencia prevaleciente en las sociedades modernas, según la cual los hijos tienden a “subir un escalón” en relación con sus padres. Sin embargo, esta tendencia se estaría debilitando en el tiempo, ya que se observa un descenso progresivo de la movilidad ascendente a través de las cohortes de ambos sexos, comparando la última cohorte con la primera, la disminución es de 7 p.p.

En todas las cohortes, la inmovilidad de clases es mayor en los varones que en las mujeres, como consecuencia de que la comparación de la inserción de clase de los encuestados se realiza con la ocupación de los padres. En los varones es alrededor de un tercio y en las mujeres presenta valores cercanos a un cuarto. El examen por cohortes de nacimiento muestra un leve incremento sucesivo en las tasas de inmovilidad de clases. La movilidad de clases descendente, por su parte, es levemente superior entre los varones y tendió a incrementarse tenuemente en las cohortes de ambos sexos.

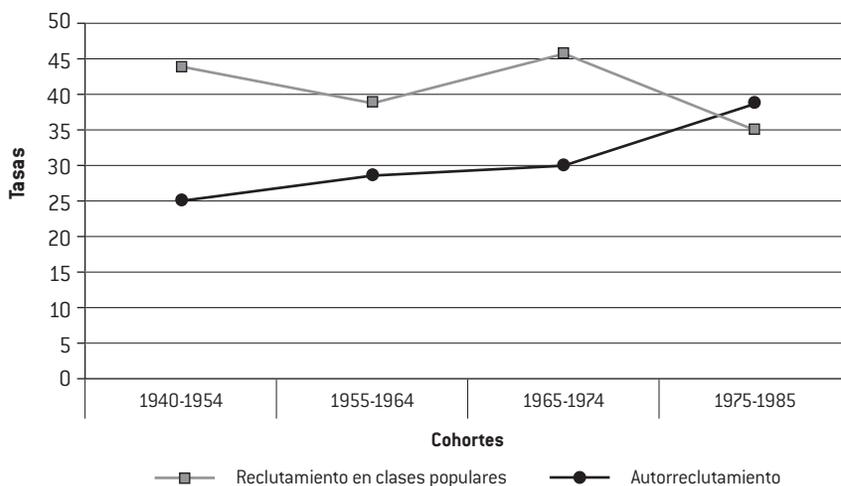
- **Sobre la expansión de la clase de servicios y el acceso desde las clases populares**

Siguiendo con el análisis de las tasas absolutas, buscamos indagar si hubo cambios a través de cohortes de nacimiento en el autorreclutamiento en la clase de servicios y el grado de acceso a ella desde las clases populares, manteniendo la distinción por sexos. La tasa de autorreclutamiento de la clase de

servicios mide la proporción porcentual de personas que se encuentran en dicha clase en el momento de la encuesta y provienen de ese mismo origen de clase. Se trata de personas que heredan de sus padres las posiciones ocupacionales privilegiadas que implican propiedad de capital, credenciales profesionales o autoridad en el proceso de organización del trabajo, aunque cabe aclarar que la permanencia en la clase no necesariamente se realiza a través de la transmisión de la misma ocupación de padres a hijos. Por ejemplo, con frecuencia, los hijos/as de dueños de empresas de capital mediano tienden a insertarse en puestos profesionales o directivos en grandes empresas. Por dicha razón, la tasa de autorreclutamiento es una medida útil para indagar el grado de cierre de la cumbre de la estructura de estratificación social. Nos preguntamos, ¿hubo una tendencia hacia el cierre de la clase de servicios? La hipótesis del cierre de la cumbre señala que el autorreclutamiento en la clase de servicios tiende a aumentar en el tiempo, a la vez que se reduce su acceso desde las clases populares.

El examen de las tasas de entrada de varones, específicamente del autorreclutamiento en la clase de servicios y su reclutamiento en las clases populares muestran cierta tendencia al cierre (Gráfica 1). Por un lado, el autorreclutamiento de la clase que controla los recursos de capital, autoridad y *expertise* profesional tendió a aumentar sistemáticamente; por el otro, el reclutamiento en las clases populares muestra ciertas oscilaciones, aunque en la última cohorte disminuye sensiblemente respecto de todas las anteriores.

Gráfica 1. Tasas de autorreclutamiento de la clase de servicios y reclutamiento en las clases populares según cohortes. Varones, Argentina 2003-2010.



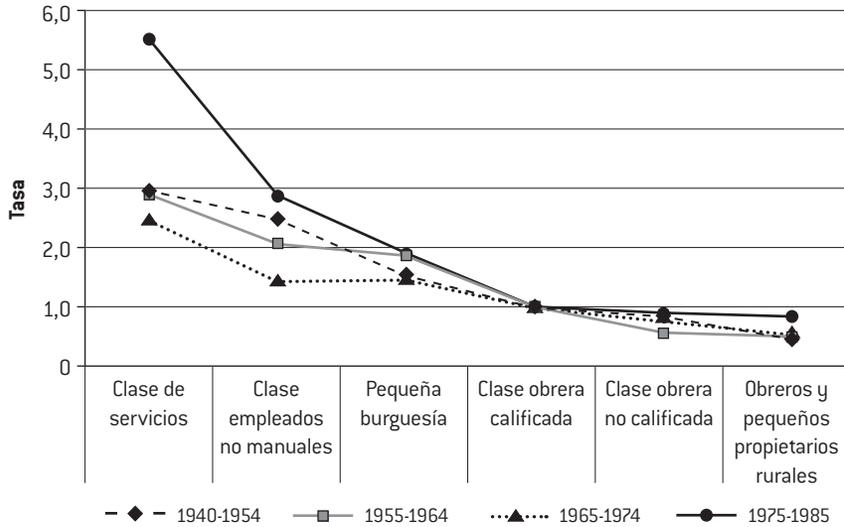
Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

Otra forma de examinar variaciones en el grado de permeabilidad de acceso a la cumbre de la estructura de estratificación de clases es a través de las tasas de disparidad de acceso a la clase de servicios (Boado, 2008). Estas tasas permiten comparar los porcentajes de salida desde todas las posiciones de clase hacia la clase de servicios —tomando como base de comparación la tasa de salida a la clase de servicios desde la clase obrera calificada—. Tomamos a esta clase como referencia por haber sido el núcleo más dinámico de las clases populares durante la industrialización por sustitución de importaciones y el arquetipo de la integración de las clases populares, alcanzando niveles de vida cercanos a las clases medias.

La Gráfica 2 permite observar que los hijos de obreros calificados de la cohorte más joven están a mayor distancia de la clase de servicios en relación con los hijos de padres de clase de servicios (en las tres cohortes anteriores, la brecha de acceso a la clase de servicios era alrededor de tres veces superior para los hijos provenientes de la clase de servicios; y en la última cohorte aumentó a 5,5 veces). También se observa una ampliación de la brecha de acceso a la clase de servicios entre los hijos de obreros calificados y los de empleados y técnicos de cuello blanco —aunque más moderada, de dos veces en promedio en las cohortes anteriores a tres veces en la última—. Estas pautas son indicativas de cierta polarización en la estructura de clases y una tendencia al estiramiento de la desigualdad social. Son consistentes con un estudio previo en el área metropolitana de Buenos Aires, en el que comparamos las mismas tasas utilizando los datos del estudio pionero de Germani (1963) y las encuestas de Jorrat de 2004-2005 (Dalle, 2010).

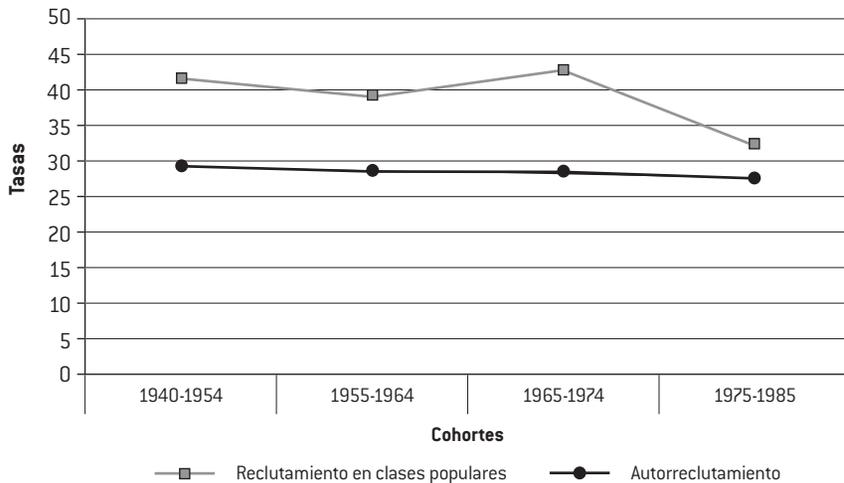
En las mujeres, el examen de las tasas de autorreclutamiento de la clase de servicios muestra una tendencia a mantenerse constante a través de las cohortes; y el reclutamiento de esta clase en las clases populares, al igual que los varones, muestra oscilaciones y una caída importante en la última cohorte, en la que disminuye alrededor de 10 p.p. (Gráfica 3).

**Gráfica 2. Tasas de disparidad con respecto a acceder a la clase de servicios, tomando como referencia la tasa de acceso desde la clase obrera calificada, según cohortes. Varones, Argentina 2003-2010.**



Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

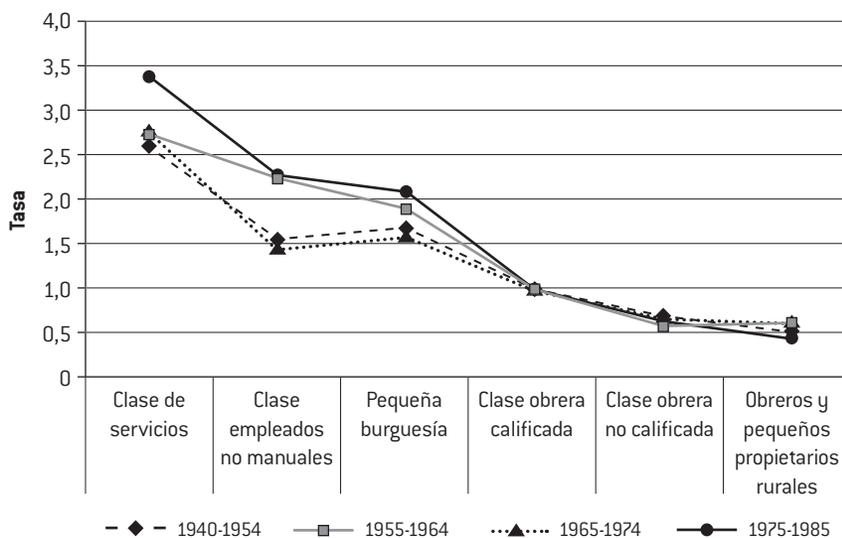
**Gráfica 3. Tasas de autorreclutamiento de la clase de servicios y reclutamiento en las clases populares según cohortes. Mujeres, Argentina 2003-2010.**



Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

Las tasas de disparidad de acceso a la clase de servicios de las mujeres (Gráfica 4), permiten observar que las hijas de obreros calificados de la última cohorte perdieron un poco de terreno en relación con las hijas de padres de clase de servicios (la brecha se amplió de 2,7 veces en promedio, en las cohortes anteriores, a 3,4 en la última). También para ellas parecería haber aumentado la desigualdad en las oportunidades absolutas de acceder a la clase media de mayor estatus, aunque dicha tendencia es más moderada que en los varones. La cohorte más joven de las mujeres nacidas entre 1975 y 1985 se asemeja más a la de las nacidas entre 1955 y 1964, pero, en rigor, no se observan cambios importantes —la mayoría es de decimales—.

Gráfica 4. Tasas de disparidad con respecto a acceder a la clase de servicios, tomando como referencia la tasa de acceso desde la clase obrera calificada, según cohortes. Varones, Argentina 2003-2010.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

El análisis de estas tendencias de cambio en la probabilidad de acceso a la clase de servicios está influenciado por “cambios estructurales”. Si bien la clase de servicios se expandió en el último cuarto del XX y la primera década del actual, al parecer se ha vuelto un poco más cerrada en el tiempo, lo cual puede ser indicativo de que haya aumentado la asociación entre orígenes y destinos. Examinamos a continuación qué ocurrió con la movilidad relativa, es decir, con el grado de desigualdad de competencia entre las clases, controlando los efectos del cambio estructural.

## Explorando cambios en la apertura del régimen de movilidad social intergeneracional

Con el fin de obtener una idea aproximada de cómo evolucionó el régimen de movilidad en la estructura de clases de Argentina, se aplicaron modelos log-lineales de tres vías<sup>7</sup> (clase de origen, clase de destino y cohorte) en los que se buscó indagar si hubo cambios en la asociación entre orígenes y destinos de clase a través de cohortes de nacimiento (Cuadros 2 y 3).

Cuadro 2. Bondad de ajuste de modelos log-lineales de tres vías (clase de origen, clase de destino y cohorte). Varones de 25 a 65 años. Argentina 2003-2010.

	L <sup>2</sup>	GI	BIC	ID	Asociación explicada	p
<b>Independencia condicional (O, D, C)</b>	876,6	100	74,1	20,4	—	0
<b>Fluidez constante</b>	94,0	75	-507,9	6,1	89,3	0,068
<b>Unidiff</b>	90,9	72	-486,9	6,1	89,6	0,066
<b>Parámetros por cohortes</b>						
1. 1940-1954: 1						
2. 1955-1964: 1,15						
3. 1965-1974: 1,14						
4. 1975-1985: 1,21						

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

El modelo de independencia condicional plantea la independencia de orígenes y destinos de clase, por consiguiente, la variación en las pautas de movilidad sólo se debería a los efectos estructurales observables en la variación de las distribuciones de orígenes y destinos de clase en cada una de las cohortes de nacimiento. Se trata de un modelo hipotético de una sociedad totalmente abierta, que no ha sido nunca observado en la práctica, pero en base a la parsimonia<sup>8</sup> de dicho modelo es utilizado como base de comparación con otros más complejos.

7 Las expresiones matemáticas de los modelos analizados son: la de independencia condicional  $\log \mu_{ijc} = \lambda + \lambda O + \lambda D + \lambda C + \lambda OC + \lambda DC$ ; la de fluidez constante:  $\log \mu_{ijc} = \lambda + \lambda O + \lambda D + \lambda C + \lambda OC + \lambda DC + \lambda OD + bC \psi OD$ . En este último se descompone cada log odds ratio como el producto de un patrón común (el término  $\psi oe$  de la expresión) y un parámetro específico para las cohortes de nacimiento consideradas (para mayor detalle véase Vallet, 2006, p. 12)

8 La parsimonia refiere a explicar algo de la manera más sencilla. En los estudios de movilidad los modelos más parsimoniosos son aquellos que utilizan menos parámetros. Si dos modelos estadísticos tienen resultados similares, se prefiere el más sencillo siempre que aporte claridad conceptual.

El modelo de fluidez constante proyecta que la asociación entre orígenes y destinos de clase se mantuvo constante en el tiempo. Logra un ajuste aceptable, siendo el valor  $p=0,068$ ; el índice de disimilitud que indica la cantidad de casos que habría que reubicar para alcanzar un ajuste perfecto baja a 6,1%. Contrastado con el modelo de independencia condicional, el modelo de fluidez constante mejora en un 89,3% la explicación de la asociación entre orígenes y destinos.

A continuación, probamos el modelo de “diferencias uniformes” (Unidiff). Suponiendo una estructura de asociación relativamente estable entre orígenes y destinos de clase, este modelo es capaz de detectar diferencias en la fuerza de la asociación, estimando un parámetro específico por cohorte ( $\beta$ ). Si  $\beta_1$  se fija en uno para la primera cohorte, se estima  $\beta$  para las cohortes subsiguientes. Si la estimación es mayor que uno, indicará que la asociación se vuelve más fuerte que en la primera cohorte, y si es menos que uno, que se debilitaría con el tiempo (Vallet, 2004). Este modelo no logró mejoras sustantivas en el ajuste de los datos, tanto en el valor de L2 como en los valores de  $p$ , el índice de disimilitud y el BIC —indicativo de la parsimonia—. Contrastando su bondad de ajuste con el modelo de fluidez constante, es posible observar una disminución del L2 de 3,1, no significativa al 0,05. Esto nos llevaría a preferir el modelo de asociación constante. Pero si de todos modos —siguiendo a Jorrat (2010, 2014)—, nos detenemos a observar los parámetros  $\beta$ , se advierte una tendencia al incremento de la asociación entre orígenes y destinos a partir de la segunda cohorte, que se vuelve más marcada en la última. Esta pauta estaría sugiriendo un *proceso de cierre o rigidización* de la estructura de clases en el tiempo para los varones.

Al examinar la evolución de la movilidad social relativa de las mujeres, se advierte en primer lugar que todos los modelos alcanzan un mejor ajuste de los datos que en la distribución de los varones. El modelo de fluidez constante alcanza un buen ajuste en términos del valor de  $p$  y de la disminución del índice de disimilitud, sugiriendo una tendencia de desigualdad constante en las chances relativas de movilidad social intergeneracional en la estructura de clases. Por su parte, la bondad de ajuste del modelo Unidiff mejora en cuanto al valor de  $p$  y levemente en relación con el índice de disimilitud, sin embargo, si prestamos atención al valor de BIC, este nos sugiere preferir el modelo de asociación constante, puesto que sería más parsimonioso. La disminución de L2 es de 5,2%, no significativa al 95% de confianza. Si al igual que en el caso de los varones, prestamos atención a los valores de los parámetros  $\beta$ , indicarían que en un primer momento, al pasar de la primera cohorte a la segunda, habría aumentado la desigualdad de oportunidades, y en las dos últimas cohortes descendió al nivel de la primera cohorte.

**Cuadro 3. Bondad de ajuste de modelos log-lineales de tres vías (clase de origen, clase de destino y cohorte). Mujeres de 25 a 65 años. Argentina 2003-2010.**

	L <sup>2</sup>	GI	BIC	ID	Asociación explicada	p
<b>Independencia condicional (O, D, C)</b>	667,2	100	-134,4	-18,5		0
<b>Fluidez constante</b>	85,4	75	-515,8	5,2	87,2	0,193
<b>Unidiff</b>	80,2	72	-497,0	4,8	88,2	0,238
<b>Parámetros por cohortes</b>						
1. 1940-1954:	1					
2. 1955-1964:	1,28					
3. 1965-1974:	1,01					
4. 1975-1985:	1,05					

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

Los resultados de dos modelos de regresión logística binaria, uno por cada sexo, para indagar si hubo cambios en el tiempo en las oportunidades relativas de acceder a la clase de servicios sugieren que, igualando el nivel educativo alcanzado<sup>9</sup>, los hombres y mujeres de todas las cohortes que provienen de la clase de servicios tienen mayores chances de retener su clase de origen en relación con las oportunidades de acceder desde otros orígenes de clase. Por otro lado, la última cohorte de varones y las últimas dos de mujeres mostraron ser estadísticamente significativas, lo cual es indicativo de que tuvieron menores oportunidades de acceder a la clase media de mayor estatus, independientemente del origen de clase y el nivel educativo alcanzado (Cuadro 6 del anexo).

#### **Breves comentarios finales**

En la primera parte del artículo, hemos trabajado aspectos descriptivos de movilidad social intergeneracional, analizando las tasas absolutas. El cuadro de situación que se observa es que Argentina, a principios del siglo, presenta tendencias generales de movilidad social intergeneracional similares a otros países latinoamericanos, principalmente Chile, y no muy alejadas del promedio de Europa para una década atrás.

A través de una aproximación comparativa, a grandes rasgos, hemos observado que la estructura de clases en Argentina es bastante abierta —comparada con la de otros países latinoamericanos— en relación con las oportuni-

9 Las categorías de la variable nivel educativo son: primario sin terminar, primario completo, secundario completo, terciario completo y universitario completo.

dades absolutas de movilidad ascendente desde las clases populares a la clase de servicios. Esta pauta parecería ser el resultado de una expansión estructural moderada de la clase de servicios. Vista en una perspectiva de largo plazo, esta expansión no es asimilable al crecimiento vertiginoso y sostenido de las clases medias —incluidos sectores autónomos y propietarios de capital— durante la primera mitad del siglo XX en el contexto del modelo agroexportador y la industrialización por sustitución de importaciones que propiciaron uno de los rasgos distintivos del país en la región. En aquella sociedad en construcción, la dimensión del cambio estructural fue sin dudas mayor.

El análisis temporal de las tasas de entrada y salida a la clase de servicios mostró signos de un estiramiento de la desigualdad en la estructura de clases. En la clase media se incrementó la probabilidad de conservar las posiciones, sobre todo en la cúspide, ya sea por medio de la transmisión de los mismos recursos o por la reconversión de propiedad de capital en credenciales profesionales y puestos de autoridad en las grandes empresas o la administración estatal. Como contraparte, parece más difícil llegar desde las clases populares.

El análisis de los cambios en el grado de fluidez a través de “cohortes”, controlando la movilidad estructural, sugiere que la desigualdad de oportunidades en la estructura de clases se mantuvo constante, y, si hubo una tendencia al cambio, su direccionalidad fue hacia un incremento del peso del origen de clase en las oportunidades de movilidad, es decir, una mayor desigualdad, más marcada en los varones. Esta pauta es compatible con la disminución sustantiva de la tasa de movilidad de larga distancia, desde las clases populares a la clase de servicios, en las cohortes más jóvenes. Esta tendencia es más acentuada en la última cohorte, correspondiente a los hijos cuyas familias obreras experimentaron con mayor fuerza el desempleo y la precarización laboral durante la reconversión neoliberal, y, quizás por ello, brindaron menores oportunidades a sus hijos para ascender a las clases medias, no obstante, esta interpretación debe ser profundizada por medio de modelos estadísticos más complejos. En suma, hubo oportunidades estructurales, pero el grado de apertura de la estructura de clases se mantuvo invariante, o posiblemente peor aún, se volvió algo más cerrada.

En los comienzos del siglo XXI, Argentina, junto con otros países de América Latina, experimentó cambios en el modelo de desarrollo económico-social a través de una reorientación del Estado hacia la protección del mercado interno, el impulso a la industrialización sustitutiva y la redistribución del ingreso. Siguiendo nuestra hipótesis de trabajo, la direccionalidad de estos cambios podría afectar positivamente las chances relativas de los hijos de padres de clase popular de ascender socialmente. En futuros trabajos, buscaremos indagar si este cambio implicó una mayor apertura de la estructura de clases.

## Referencias bibliográficas

- Alcoba, M. (2014). *La dimensión social del logro individual: desigualdad de oportunidades educativas y laborales en Argentina*. México: FLACSO.
- Benavídez, M. (2002). Cuando los extremos no se encuentran: un análisis de la movilidad social e igualdad de oportunidades en el Perú contemporáneo. En: J. Herrera, ed. *Pobreza y desigualdad en el área andina: elementos para un nuevo paradigma*. Boletín temático, 31(3). Lima: Instituto Francés de Estudios Andinos, pp. 473-494.
- Benza, G. (2010). Transformaciones en los niveles de movilidad ocupacional intergeneracional asociados a las clases medias de Buenos Aires. Ponencia presentada en el XXIX Congreso de Estudios Latinoamericanos. Toronto, Canadá, 6 al 9 de octubre de 2010.
- Benza, G. (2015). La estructura de clases argentina durante la década 2003-2013: ¿una menor fragmentación y desigualdad entre las clases. En G. Kessler, dir., título a definir. Buenos Aires: OSDE (en prensa).
- Boado, M. (2008). *La movilidad social en el Uruguay contemporáneo*. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR.
- Boado, M. (2011). *Informática aplicada a las Ciencias Sociales: revisión de análisis de tablas e introducción a modelos loglineares*. Mimeo.
- Breen, R. y R. Luijkx (2004). Conclusions. En: R. Breen, comp. *Social mobility in Europe*. Nueva York: Oxford University Press.
- Cortés, F. y A. Escobar Latapí (2007). Movilidad social intergeneracional en el México urbano. En: R. Franco, A. León y R. Atria, coords. *Estratificación y movilidad en América Latina: transformaciones estructurales de un cuarto de siglo*. Santiago de Chile: LOM, pp. 409-446.
- Dalle, P. (2010). Cambios en el régimen de movilidad social intergeneracional en el Área Metropolitana de Buenos Aires (1960-2005). *Revista Latinoamericana de Población*, 4(7), pp. 149-173.
- Dalle, P. (2012). Cambios recientes en la estratificación social en Argentina (2003-2011): inflexiones y procesos emergentes. *Argumentos: Revista de Crítica Social*, 14, pp. 77-114.
- Dalle, P. (2015). *Movilidad social desde las clases populares: un estudio sociológico en el Área Metropolitana de Buenos Aires (1960-2013)*. Buenos Aires: Luxemburg (en prensa).
- Do Valle Silva, N. (2007). Cambios sociales y estratificación en el Brasil contemporáneo (1945-1999). En: R. Franco, A. León y R. Atria, coords. *Estratificación y movilidad en América Latina: transformaciones estructurales de un cuarto de siglo*. Santiago de Chile: LOM, pp. 163-224.
- Erikson, R. y J. Goldthorpe (1992). *The constant flux: a study of class mobility in industrial societies*. Oxford: Clarendon Press.
- Espinoza, V.; E. Barozet y M.L. Méndez (2013). Estratificación y movilidad social bajo un modelo neoliberal: el caso de Chile. *Revista Laboratorio*, 25, pp. 169-191.
- Germani, G. (1963). Movilidad social en Argentina. En: S. Lipset y R. Bendix, comps. *Movilidad social en la sociedad industrial*, Buenos Aires: EUDEBA, pp. 317-365.

- Germani, G. (2010 [1970]). La estratificación social y su evolución histórica en la Argentina. En: C. Mera y J. Rebón, coords. *Gino Germani: la sociedad en cuestión*, Buenos Aires: CLACSO, pp. 210-239.
- Goldthorpe, J.H. (1992). Sobre la clase de servicio, su formación y su futuro. *Zona Abierta*, 59-60, pp. 229-263.
- Goldthorpe, J.H. (2010). *De la sociología: números, narrativas e integración de la investigación y la teoría*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Goldthorpe, J.H.; C. Llewellyn y C. Payne (1987). *Social mobility and class structure in modern Britain*. Oxford: Clarendon Press.
- Hout, M. (1983). *Mobility tables*. Beverly Hills-CA: Sage.
- Hout, M. (1988). More universalism, less structural mobility: the American occupational structure in the 1980s. *American Journal of Sociology*, 93, pp. 1358-1400.
- Hout, M. y T. DiPrete (2006). What we have learned: RC28's contributions to knowledge [online]. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24, pp. 1-20. Disponible en: <[http://people.ku.edu/~chkim/soc521/readings/HoutDiPrete\\_2005\\_RC28\\_Contribution\\_RSSM.pdf](http://people.ku.edu/~chkim/soc521/readings/HoutDiPrete_2005_RC28_Contribution_RSSM.pdf)> [acceso 20/2/2015].
- Jorrat, J.R. (1997). En la huella de los padres: movilidad ocupacional en el Buenos Aires de 1980. *Desarrollo Económico*, 37(145), pp. 91-112.
- Jorrat, J.R. (2000). *Estratificación social y movilidad: un estudio sobre el área metropolitana de Buenos Aires*, Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán.
- Jorrat, J.R. (2005). Aspectos descriptivos de la movilidad intergeneracional de clase en Argentina: 2003-2004. *Revista Laboratorio*, 6(17-18), pp. 5-10.
- Jorrat, J.R. (2008). *Exploraciones sobre movilidad de clases en Argentina: 2003-2004*. Documentos de Trabajo, 52. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani-UBA.
- Jorrat, J.R. (2010). Logros educacionales y movilidad educacional intergeneracional en Argentina, *Desarrollo Económico*, 49(196), pp. 573-604.
- Jorrat, J.R. (2014). De tal padre, ¿tal hijo?: estudios sobre movilidad social y educacional en Argentina. Documentos de Trabajo, 70. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani-UBA.
- Jorrat, J.R. y G. Benza (2015). Movilidad social intergeneracional en Argentina, 2003-2010. En: P. Solís y M. Boado, coords. *¿Oportunidades similares o caminos divergentes?: estratificación y movilidad social en Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Uruguay*. México: Centro de Estudios Espinosa Iglesias/Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México (En prensa).
- Otero, M.P. (2008). *Educación universitaria y estructura social: tendencias de la expansión universitaria y sus efectos en la inserción ocupacional y pertenencia de clase de los graduados entre 1989 y 2004*, Tesis de maestría en Gestión Educativa. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- Palomino, H. (2010). La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina: de la precarización a la regulación. En: H. Palomino, dir. *La nueva dinámica de las relaciones laborales en la Argentina*, Buenos Aires: Jorge Boudino, pp. 179-206.
- Palomino, H. y P. Dalle (2012). El impacto de los cambios ocupacionales en la estructura social de la Argentina: 2003-2011. *Revista de trabajo*, 8(10), pp. 205-223.

- Pisati, M. y A. Schizzerotto (2004). The Italian mobility regime: 1985-97. En: R. Breen, comp. *Social mobility in Europe*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 149-174.
- Rodríguez, S. (2011). Afinidades electivas en Argentina: un análisis de homogamia y heterogamia educativa. *Revista Laboratorio*, 24, pp. 154-169.
- Sautu, R. (1992). Estructura ocupacional por sexo en Argentina. En J.R. Jorrat y R. Sautu, comps. *Después de Germani: exploraciones sobre estructura social de la Argentina*. Buenos Aires: Paidós.
- Sautu, R. (2011). *Teorías y métodos para el análisis de las clases sociales*. Buenos Aires: Luxemburg.
- Solís, P. (2007). *Inequidad y movilidad social en Monterrey*. México: Centro de Estudios Sociológicos.
- Solís, P. y F. Cortés. (2009). La movilidad ocupacional en México: rasgos generales, matices regionales y diferencias por sexo. En: C. Rabell Romero, coord. *Tramas familiares en el México contemporáneo: una perspectiva sociodemográfica*, México: Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM/El Colegio de México, pp. 395-433.
- Torche, F. (2005). Unequal but fluid: social mobility in Chile in comparative perspective. *American Sociological Review*, 70(3), pp. 422-450.
- Torche, F. y C. Costa Ribeiro (2010). Pathways of change in social mobility: industrialization, education and growing fluidity in Brazil. *Research in Social Stratification and Mobility*, 28(3), pp. 291-307.
- Torche, F. y G. Wormald (2007). Chile, entre la adscripción y el logro. En: R. Franco, A. León y R. Atria, coords. *Estratificación y movilidad en América Latina: transformaciones estructurales de un cuarto de siglo*. Santiago de Chile: LOM, pp. 339-388.
- Vallet, L.A. (2004). Change in intergenerational class mobility in France from the 1970s to the 1990s and its explanation: an analysis following the CASMIN approach. En: R. Breen, comp. *Social mobility in Europe*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 115-147.
- Vallet, L.A. (2006). *How can we analyze temporal dynamics in statistical associations characterized by very strong inertia?* Documento de Trabajo. Quantitative Sociology Laboratory, CREST, UMR, 2773. París: CNRS/INSEE.
- Weber, M. (1996 [1922]). División de poder en la comunidad: clases, estamentos, partidos. En: *Economía y Sociedad*. 2ª ed. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 682-694.
- Western, M. y E.O. Wright (1994). The permeability of class boundaries to intergenerational mobility among men in the United-States, Canada, Norway and Sweden. *American Sociological Review*, 59(4), pp. 606-629.
- Wright, E.O. (1997). *Class counts: comparative studies in class analysis*. Nueva York: Cambridge University Press.

## Anexo

Cuadro 4. Aspectos descriptivos de movilidad social intergeneracional de varones en Argentina, en comparación con otros países latinoamericanos y Europa en 1990, en porcentaje.

Tasas absolutas de movilidad social	Europa (década de los noventa)	Argentina (2003-2010)	Chile (2001)	México (2006)
Inmovilidad total	32,3	33,2	28,4	33,2
Movilidad total	67,7	66,8	71,6	66,8
Movilidad vertical ascendente (MVA)	33,4	28,8	31,1	22,3
Movilidad vertical descendente (MVD)	16,2	18,1	19,4	21,6
Movilidad a la clase de servicios (en general)	17,3	13,1	13,5	10,1
Movilidad a la clase de servicios desde las clases populares	8,9	11,7	6,2	3,6
Reclutamiento de la clase de servicios en las clases populares	33,1	36,9	40,1	—
n (Varones, 25-64 años)	—	3,029	2,612	5,902

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

Cuadro 5. Aspectos descriptivos de movilidad social intergeneracional de mujeres en Argentina, en comparación con Brasil, Italia y Europa en 1990, en porcentaje.

Tasas absolutas de movilidad social	Europa (década de los noventa)	Argentina (2003-2010)	Brasil (1995-1999)	Italia (1997)
Inmovilidad total	72,6	71,0	68,2	74,1
Movilidad total	27,4	29,0	31,8	25,9
Movilidad vertical ascendente (MVA)	32,2	30,4	28,6	34,6
Movilidad vertical descendente (MVD)	15,2	20,7	8,7	19,1
Razón de Movilidad vertical ascendente MVA/MVD	2,1	1,5	3,3	1,8
Movilidad a la clase de servicios (en general)	19,4	17,6	14,9	21,9
Movilidad a la clase de servicios desde las clases populares	9,6	8,6	12,2	9,4
Reclutamiento de la clase de servicios en las clases populares	31,5	34,8	57,3	32,0
n (Mujeres, 25-64 años)	—	3,048	26,333	1,750

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

Cuadro 6. Medidas resumen de movilidad social intergeneracional para cuatro cohortes de hombres residentes en Argentina, 2003-2010.

	1940-1954	1955-1964	1965-1974	1975-1985
<b>Inmovilidad</b>	31,9	32,3	36,8	35,7
<b>Movilidad ascendente</b>	47,6	46,4	40,2	41,0
<b>Movilidad descendente</b>	20,5	21,3	23,0	23,3

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

Cuadro 7. Medidas resumen de movilidad social intergeneracional para cuatro cohortes de mujeres residentes en Argentina, 2003-2010.

	1940-1954	1955-1964	1965-1974	1975-1985
<b>Inmovilidad</b>	23,2	27,6	26,7	28,3
<b>Movilidad ascendente</b>	56,9	55,3	52,2	49,5
<b>Movilidad descendente</b>	19,9	17,1	21,1	22,2

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.

Cuadro 8. Regresión logística binaria de acceso a la clase de servicios de varones y mujeres de 25 a 65 años, Argentina, 2003-2010.

	Varones (razones de momios)	Mujeres (razones de momios)
<b>Origen de clase</b>		
Clase de servicios	2,42***	2,03***
Clase de empleados de cuello blanco	1,63*	1,43
Pequeña burguesía	1,41	1,26
Clase obrera calificada	1,32	1,01
Clase obrera no calificada	1,29	0,90
Trabajadores rurales (ref.)	—	—
<b>Cohortes de nacimiento</b>		
Nacidos entre 1940 y 1954 (ref.)	—	—
Nacidos entre 1955 y 1964	1,00	0,85
Nacidos entre 1965 y 1974	0,83	0,57***
Nacidos entre 1975 y 1985	0,70***	0,45***
<b>Nivel educativo del encuestado/a</b>	40,2	41,0
<b>R2 de Nagelkerke</b>	23,0	23,3

\*\*\*p &lt; 0,01; \*\*p &lt; 0,05; \*p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia en base a Encuestas del CEDOP-UBA, 2003-2010.



# NORMAS EDITORIALES PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS ORIGINALES PARA LA REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES

## Reglas generales

La Revista de Ciencias Sociales del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay es una publicación semestral y arbitrada. Recibe artículos inéditos de ciencias sociales, en español, inglés o portugués, que no hayan sido enviados ni se encuentren en proceso de evaluación en otras publicaciones. Los trabajos originales deben ser enviados a la siguiente dirección:  
revista.ds@cienciassociales.edu.uy.

## Selección y arbitraje

El Comité Editorial decide, sin conocer al autor del artículo, si el tema del trabajo se encuentra dentro de la temática de la Revista y si cumple con las normas editoriales. En caso de ser aceptado, el autor deberá firmar una carta en la cual declara que el artículo es inédito y no está siendo evaluado por otra publicación. Una vez recibida la carta, el artículo se envía en forma anónima, para su evaluación, al menos a dos árbitros externos nacionales o extranjeros, de trayectoria reconocida en la temática que se plantea. Los árbitros no conocen la identidad del autor y el autor ignora la identidad de los árbitros, de acuerdo al sistema conocido como “doble ciego”. En un plazo de tres semanas, los árbitros hacen sus observaciones, mediante un formulario con diversos ítems (propósito del artículo, análisis y discusión teórica, metodología, lenguaje, conclusiones, bibliografía, etcé-

tera) y un juicio final de acuerdo a estas posibilidades:

- *Publicable.*
- *Publicable con cambios mínimos.*
- *Publicable sujeto a modificaciones mayores.*
- *No publicable.*

El/la editor/a de la Revista hace llegar al autor las evaluaciones, quien tendrá dos semanas para realizar las modificaciones al artículo, en caso de que corresponda. Si alguno de los evaluadores emite el fallo “Publicable, sujeto a modificaciones mayores”, al recibir la evaluación, el/los autor/es deberán considerar las sugerencias aportadas y especificar, en carilla aparte, las modificaciones que realizan en el artículo. Posteriormente, los árbitros confirmarán que sus observaciones y sugerencias han sido contempladas y emitirán fallo al respecto. El autor contará con dos oportunidades de revisión luego de la cual el artículo será aceptado o rechazado.

Una vez iniciado el proceso de evaluación por árbitros externos, en el caso de que el/los autor/es decidan retirar el artículo presentado, el Comité Editorial no aceptará trabajos de su autoría para los tres números siguientes de la Revista.

## La presentación

La primera página del texto deberá incluir el título del artículo en español e inglés y

el/los nombre/s de el/los autor/es, con una nota al pie con la referencia de cada uno de ellos, indicando titulación, cargo docente, institución y país de referencia, y dirección electrónica.

El texto deberá tener una extensión total máxima de 50.000 caracteres con espacios.

El artículo deberá incluir un resumen en castellano y en inglés, de un máximo de 800 caracteres con espacios, y hasta cinco palabras clave, en los dos idiomas.

### Títulos

Extensión máxima medida en caracteres con espacios:

- Título principal: 50.
- Título secundario: 45.
- Subtítulos: 60.

Se recomienda incluir un subtítulo cada 4.000 caracteres, aproximadamente.

### Uso de itálicas

El uso de itálicas se reservará para destacar aquellos conceptos o ideas-fuerza que el autor quiera resaltar. En ningún caso deberá usarse negrita o subrayado a estos efectos. Las itálicas se aplicarán también a todos los términos en idioma extranjero. En este caso, deberán ir seguidos de la traducción entre paréntesis la primera vez que aparecen en el texto.

### Porcentajes

Se deben usar cifras seguidas del símbolo de porcentaje (%) para indicar un valor porcentual, excepto cuando este se encuentre al principio de una frase. En tal caso, hay que escribirlo en letras (por ejemplo, Treinta y cinco por ciento...).

### Cuadros, gráficas e ilustraciones

Dado que el interior de las publicaciones se imprime en blanco y negro, todos los

cuadros, gráficas e ilustraciones que se incluyan en el texto deberán estar elaborados utilizando tonos de grises contrastados, rayados o punteados. Los cuadros y las gráficas deben entregarse en formato editable (Word o Excel) sin incrustar.

Los cuadros o gráficas deberán ir numerados correlativamente con números arábigos antes del título, como por ejemplo: Cuadro 1. Tasas de escolarización por edades y nivel de ingresos per cápita de los hogares. Año 2006.

En cada cuadro, gráfica o ilustración deberá indicarse la fuente, como por ejemplo: Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta Continua de Hogares, setiembre 2007.

En el caso de que el texto incluya mapas, estos deberán contener solamente los elementos imprescindibles, evitando aquellos que estén excesivamente recargados de dibujo o de texto. Siempre se deberá indicar la fuente.

### Citas bibliográficas

Las citas y referencias bibliográficas deberán regirse por el sistema de referencias Harvard (Ver <<http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm>>).

Las citas bibliográficas se indicarán en el texto, o al final del párrafo correspondiente, de la siguiente forma: entre paréntesis, con apellido del autor, año de la edición, y página/s citada/s, si corresponde. Por ejemplo: (Touraine, 1980, p. 250).

Las citas textuales deben figurar entre comillas, y no se utilizará negrita ni itálica para resaltarlas.

Cuando se trate de una obra de dos o tres autores, deben nombrarse a todos en el texto. Ej.: (Caetano, Gallardo y Rilla, 1995). En el caso de que se cite a cuatro o más autores, se incluirá el apellido del primero seguido por “*et al.*”. Ej.: (Gambina, *et al.*, 2002, p. 119).

Siempre que en una cita se omita parte del texto, se escribirán puntos suspensivos entre corchetes, de la siguiente manera: [...]. Del mismo modo, cualquier aclaración que no pertenezca al texto citado se escribirá entre corchetes.

Cuando, sin citar textualmente a un autor, se resume con palabras propias parte de su obra, deberán indicarse el apellido del autor, seguido del año de la obra entre paréntesis. Por ejemplo:

“Junto con el proceso de globalización, se comenzó a gestar lo que Castells (2000) denominó Sociedad de la Información y el Conocimiento...”.

Cuando se citen varios autores, se indicarán todos los datos que correspondan. Ej.: (Touraine, 1980; Delgado, 1982). De igual forma se procederá cuando se citen varias obras de un mismo autor. Ej.: (Touraine, 1980, 1989).

Notas al pie de página: no se usarán para referencias bibliográficas sino sólo para aclaraciones terminológicas. Por razones de diagramación, deben señalarse con números superíndices consecutivos en el texto.

### Referencias bibliográficas

Las referencias bibliográficas deben incluir los detalles de todas las citas bibliográficas incluidas en el artículo. Deben presentarse en orden alfabético por autor y respetar la secuencia de los datos, tal como figura en los siguientes ejemplos:

Referencia a un libro:

Bourdieu, P. (2002). *El oficio de sociólogo*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Referencia a un capítulo:

Caetano, G. (1991). Notas para una revisión histórica sobre la “cuestión nacional” en el Uruguay. En: H. Achugar (1991). *Cultura(s) y nación en el Uruguay de fin de siglo*. Montevideo: Fesur, pp. 17-45.

Referencia a un artículo de revista:

Quinteros, A.M. (2008). Trabajo social, familias y dilemas éticos. *Trabajo Social: Revista Regional de Trabajo Social*, 44(22), pp. 52-62.

Cuando el libro, artículo o capítulo tenga múltiples autores, se debe mencionar a todos ellos en el orden que figuren en la publicación.

Para los recursos tomados de la Web:

Citar los datos según se trate de un libro, artículo de libro, revista o artículo de diario o periódico. Incluir la fecha en que se accedió al sitio web y se tomó la cita, así como la dirección electrónica o URL entre corchetes angulares <>. Por ejemplo:

PNUD Informes sobre desarrollo humano [online]. Disponible en: <<http://hdr.undp.org/es/>> [acceso 15/2/2011].

### Ilustraciones

El/los autor/es del artículo podrá/n proponer imágenes (dibujos, fotos, obras de arte, etcétera) que estime/n interesantes para ilustrar su artículo.

### Otras consideraciones

Los plazos máximos de entrega se dan a conocer cuando se realizan los llamados para la presentación de propuestas de *dossier* o artículos temáticos.

Los autores deberán consignar la institución y país de referencia. Recibirán dos ejemplares de la revista con su artículo.

### Comité Editorial

**Revista de Ciencias Sociales**  
**Departamento de Sociología**  
**Facultad de Ciencias Sociales**  
**Universidad de la República**

**Dossier**

**Procesos de trabajo, organización  
y gestión de los recursos humanos**

**Presentación**

Marcos Supervielle y Francisco Pucci

**La gestión de recursos humanos *offshore***

El caso de las empresas transnacionales y fronterizas

Delphine Mercier

**Configuraciones de la gestión de los recursos humanos**

El marco del trabajo inmaterial

María Julia Acosta

**Violencia de prestatarios de servicios**

Un riesgo psicosocial que reclama atención en Argentina

Jorge Walter

**Políticas de seguridad y producción en Uruguay**

Aceptabilidad del riesgo y gestión

Soledad Nión Celio

**Políticas de seguridad y regulación autónoma**

El caso de una empresa papelería uruguaya

Francisco Pucci

**Artículos**

**Contrahegemonía y Estado en el agro uruguayo**

Estrategias de resistencia de organizaciones rurales

Paula Florit y Maximiliano Piedracueva

**Movilidad social intergeneracional en Argentina**

Oportunidades sin apertura de la estructura de clases

Pablo Dalle

DEPARTAMENTO DE  
**SOCIOLOGÍA**



**Ciencias  
Sociales**



**Universidad  
de la República**  
URUGUAY

ISSN 0797-5538

