

## Experiencias

# Ensayo y error: la reconversión de las estrategias empresariales en la disputa política en el espacio de trabajo. Metrovías y el cuerpo de delegados de Subterráneos de Buenos Aires\*

*Patricia Ventrici\*\**

Para comprender la dinámica del desarrollo de la organización gremial es imprescindible dar cuenta de la relación siempre dinámica entre la dominación y la resistencia en el espacio de trabajo. La organización de los trabajadores y la corporación empresarial componen un vínculo estructuralmente contradictorio, en el que las acciones de cada parte condicionan y moldean el accionar de la otra, y en el que el objetivo de fondo es conservar la iniciativa política para ganar terreno en la disputa por el control del espacio de trabajo. Desde esta perspectiva, este trabajo propone aproximarse a la comprensión de la dinámica y transformaciones de la dominación social en un proceso micro, analizando las reconversiones de las estrategias empresariales en función de los acontecimientos políticos generados desde la práctica sindical al interior de la empresa Metrovías, concesionaria del transporte subterráneo en la Ciudad de Buenos Aires. Creemos que dicho caso reúne un conjunto de particularidades que dan cuenta de su potencialidad para reflexionar en torno de esta problemática, en la medida en que tiene lugar al interior de un tipo de empresa privatizada paradigmático de los cambios en las relaciones del trabajo en las últimas décadas, a la vez que se trata de un sector cuya organización sindical ha sido particularmente exitosa en las luchas por sus reivindicaciones. Frente al avance de estos procesos reivindicativos, a lo largo de los años, la empresa ha ido desarrollando distintas estrategias para contrarrestar la incidencia de la organización colectiva, que abarcaron desde políticas de coerción directa hasta técnicas orientadas a la fidelización e implicación afectiva de los trabajadores. Precisamente serán las causas, modos y consecuencias de estas transformaciones el objeto privilegiado de nuestra indagación.

\* Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el XXVII Congreso Internacional de la Asociación Latinoamericana de Sociología, realizado en Buenos Aires del 31 de agosto al 4 de septiembre de 2009.

\*\* Licenciada en Sociología (UBA), Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA), becaria doctoral del CONICET con sede en el CEIL-PIETTE [pventrici@ceil-piette.gov.ar](mailto:pventrici@ceil-piette.gov.ar)

## Introducción

La dinámica de desarrollo de la organización gremial y sus devenires son imposibles de comprender por fuera de la relación siempre dialéctica entre la disciplina y la resistencia en el espacio de trabajo. La organización de los trabajadores y la corporación empresarial componen un vínculo estructuralmente contradictorio y en tensión, en el que las acciones de cada parte condicionan y moldean el accionar de la otra, y en el que el objetivo de fondo es conservar la iniciativa política para ganar terreno en la disputa por el control del espacio de trabajo.

El caso de la empresa Metrovías y su vínculo con el Cuerpo de delegados del subterráneo (CD) resulta especialmente sugestivo para observar este dinamismo que caracteriza a las relaciones de poder en el ámbito del trabajo y que se expresa en un movimiento constante en el que cada uno de los actores va ideando, ensayando, poniendo en práctica distintas estrategias de acuerdo con el accionar del otro y a cómo se va configurando la correlación de fuerzas en cada momento específico.

En este punto, la trayectoria de Metrovías a lo largo de los años de crecimiento del CD resulta sumamente interesante, en especial por la diversidad de tácticas puestas en juego y fundamentalmente por la notable reconversión de sus estrategias en función de

los acontecimientos políticos generados desde la práctica sindical.

En el marco de esta disputa, es necesario aclarar, entra en juego la intervención del sindicato oficial, que ostenta la representación colectiva del sector (la Unión Tranviarios Automotor), que ha desempañado un papel insoslayable en la confrontación CD-empresa, en la medida que históricamente la política rectora de la UTA fue la de establecer una alianza estratégica con Metrovías. Este pacto tácito de mutua conveniencia se selló bajo el objetivo común de neutralizar la incidencia política del CD en el lugar de trabajo. La desarticulación del CD significaría para ambas partes poder retomar el control político, en el caso de la empresa, del proceso productivo y en el de la UTA, de la organización sindical de base.

Dentro de la complejidad que presenta el proceso de puja política que señalamos, en este artículo proponemos en particular el análisis del singular derrotero de políticas empresariales (desde el inicio de su gestión, a partir de la privatización hasta la consolidación del CD, diez años después) orientadas al control de la fuerza de trabajo, reparando especialmente en los puntos de inflexión que reconoce este recorrido y los cambios que sobrevinieron en cada etapa.

El caso del subterráneo es a la vez un caso testigo de ciertos pro-

cesos y un caso de carácter excepcional respecto de otros. Se trata de un espacio de trabajo que, durante la década de los noventa, sufrió las drásticas transformaciones que vinieron de la mano de la oleada privatizadora neoliberal pero que, al mismo tiempo, logró articular, a partir de la conformación de un colectivo sindical de base, una respuesta política inédita en ese contexto. Así, en contraposición con las interpretaciones que consideran que la reacción frente al avance del proceso flexibilizador de los noventa en los espacios de trabajo estuvo signada por la resignación y la pasividad por parte de los trabajadores, en el caso del subterráneo es claro que se ha podido hacer una elaboración distinta, que habilitó el despliegue de una estrategia de resistencia activa sostenida en el tiempo. Buena parte de esa capacidad para sostener políticamente la experiencia creemos que ha radicado en su correcta lectura política de las versátiles estrategias de la empresa y por tanto, en su posibilidad de reaccionar a tiempo. A la vez, algunos de sus principales límites y desafíos como organización también radican en el reto de reinventar sus prácticas para afrontar estas políticas cambiantes.

### **Ensayos, estrategias, reconversiones**

El pasaje de la empresa al ámbito privado implicó una reformulación radical de la organización y

las relaciones al interior del lugar de trabajo. Como en la gran mayoría de las empresas de servicios públicos, la privatización significó una reducción brutal de la plantilla estable de trabajadores y una reestructuración organizativa diseñada en función de la introducción de políticas de flexibilización en términos técnico-organizacionales, funcionales y -en menor medida- salariales, que delinearon una impronta empresarial fuertemente disciplinaria. Bajo el discurso de la eficiencia, el desarrollo profesional, la productividad y la modernización -contrapuestos al anquilosamiento de la era estatal- se llevó adelante una reconversión total de la empresa que reconfiguró de lleno la dinámica de las relaciones laborales.

En la primera etapa inmediatamente posterior a la privatización, la política de la empresa estuvo caracterizada por una estrategia clásica, explícitamente ofensiva y de carácter abiertamente represivo, centrada sobre la persecución a los activistas a través de amenazas, aislamiento de su grupo de trabajo, descuentos importantísimos e injustificados en sus salarios, sanciones disciplinarias y empeoramiento de sus condiciones de trabajo, entre otras cosas. A medida que el CD fue fortaleciendo su capacidad de representación y movilización entre los trabajadores, el cambio en las relaciones de fuerza neutralizó la estrategia fundada sobre la coerción directa, retando a la organi-

zación empresarial a repensar otros modos de intervención. Los sucesivos conflictos ganados por el CD, especialmente desde el año 2000 en adelante, fueron degradando simbólicamente la figura de autoridad de la empresa; desterrado el despido como instrumento disciplinador, y en el marco de los avances del CD en la disposición de las condiciones de trabajo, la capacidad de imponer decisiones por parte de la empresa se veía notablemente rebajada.

El cambio de dirección en las políticas de la empresa se manifestó, en un primer momento, a través del rediseño de la estructura del Departamento de Relaciones Laborales, reforzando su rol como articulador entre el Área de Recursos Humanos -encargada de bajar las directivas políticas del Grupo-, las gerencias operativas de las distintas líneas y sectores, la UTA y el CD. Esta reformulación implicó a su vez, una mayor presencia en los lugares de trabajo de representantes de este Departamento destinados a una función de mediación. Conjuntamente, otro de los recursos que empezó a ponerse en práctica después de los conflictos gremiales fue la reorganización del organigrama de puestos de trabajo, descentralizando las jefaturas, multiplicando la presencia de supervisores y redistribuyendo al personal para disipar los focos de activismo. Esta táctica de la reestructuración como medio para ero-

sionar la organización colectiva fue implementada por la empresa en varias oportunidades, tanto de manera extendida como en casos aislados y constituye una técnica siempre vigente para desactivar núcleos de organización.

Esta serie de modificaciones se vieron acompañadas, al mismo tiempo, por un notorio cambio de actitud por parte de Metrovías, que paulatinamente deja en segundo plano el perfil coercitivo que caracterizaba a las relaciones laborales para dar lugar a un estilo de gestión orientado a mejorar la imagen de la empresa entre los trabajadores; este cambio de política se materializó en cierto mejoramiento de las condiciones de desempeño del trabajo cotidiano (servicios básicos antes ausentes como agua potable, sillas acolchadas, jabón y papel higiénico, etc.) y la moderación en el trato hacia los empleados. Después de los conflictos que dieron lugar a la implementación de la jornada reducida y la incorporación de los trabajadores de las empresas tercerizadas al convenio de UTA, el cambio de estrategia empresarial se profundizó.

En el *Plan Estratégico para los recursos humanos* de Metrovías del año 2005 se presentan los principales lineamientos de la nueva apuesta de la empresa. El acceso a este documento de carácter privado nos permitió conocer un primer desarrollo concerniente al diagnóstico y luego el

planteo de los ejes de acción prioritarios a mediano plazo y algunas de las implementaciones concretas a desarrollar en consecuencia.

En la primera parte, bajo el título de *Reflexiones generales sobre el estado de situación*, se lleva adelante una caracterización de las relaciones laborales al interior del subte en la que se postula que la crisis de liderazgo por parte de la empresa y la crisis de la autoridad *como valor* son los principales obstáculos para consolidar el nuevo modelo empresarial *superador* que intentan promover para afrontar la pérdida de la iniciativa patronal. *Contamos con personal de base idóneo para realizar sus tareas, pero a veces poco dispuesto para actuar como queremos*, continúa diciendo el texto y la clave de esa escasa predisposición se ubica, de acuerdo con esta lectura, en la falta de reconocimiento personal a la labor *individual* de cada trabajador:

*Para evitar conflictos las relaciones deben ser cooperativas, para lo cual los empleados deben percibir que su aporte a la empresa recibe una retribución proporcional (...) Cuando el reconocimiento personal no está presente, se maximiza la demanda de otras retribuciones<sup>1</sup>. Por eso las buenas relaciones laborales son necesarias, y además, son un buen negocio.<sup>2</sup>*

El análisis continúa con una indagación acerca de la imagen

que los trabajadores tienen de la empresa. En la sección *Cómo nos ven desde adentro* aparece una recopilación de citas supuestamente textuales de dirigentes del CD, a través de las cuales se intenta ilustrar el avance de la incidencia de estos dirigentes entre los trabajadores, y la consiguiente degradación de la imagen y capacidad de mando de la empresa. Entre otras, se publican las siguientes, referidas a diversos ítems:

#### *El personal*

*“El discurso anti-empresa ha calado hasta la médula en la inmensa y abrumadora mayoría de la gente, y está claro que el que pelea recibe su recompensa.”*

#### *El cuerpo de delegados*

*“Por distintas vertientes el Cuerpo de Delegados ha sabido tomar poder y lo muestra ostentoso, con lo cual su prestigio aumenta, y cada vez llega a más compañeros.”*

#### *Los delegados y la gente*

*“Se puede ver a muchos de los viejos compañeros, a los besos con este Cuerpo de Delegados al que le supo temer. De ser los loquitos que los llevarían a una aventura y de allí a la calle, se han convertido en los garantes de la continuidad laboral.”*

#### *Consecuencias*

*“Esto ha sentado las bases de una nueva conciencia, la que parece decirles a todos, se puede, se puede.”*

<sup>1</sup> Subrayado en el original.

<sup>2</sup> Plan Estratégico para los Recursos Humanos, publicación interna de Metrovías, año 2005.

### El futuro

*“Este Cuerpo de Delegados puede ser derrotado. Entre sus enemigos más poderosos está su soberbia, la que los puede matar si la empresa hace los ajustes necesarios, claro está.”*

Estas frases, presentadas como de carácter temerario, vendrían a funcionar como muestra y corroboración de la crisis de conducción a partir del avance de la popularidad y adhesión hacia el CD, y fundamentalmente como ilustración de las posibles amenazas que esta situación supone para la parte empresarial. En función de este diagnóstico, se plantea la necesidad de generar un cambio fundado sobre una política pensada a largo plazo y se establecen los objetivos generales de la nueva estrategia. Las tres líneas directrices se vinculan con el refuerzo del liderazgo, la construcción de un vínculo de confianza con los empleados y en contrarrestar el desarrollo del CD, objetivo enunciado como *poner límites a la influencia negativa*.

En lo que respecta a los dos primeros aspectos, es interesante observar cómo el eje del trabajo político está fuertemente orientado a interpelar al trabajador, no ya no desde su identidad como tal, sino en el plano afectivo, como individuo y desde el punto de vista del vínculo personal. Así, para apuntalar el liderazgo (*convertirnos en guía de la gente*) y *recuperar el control*, los ejes vectores

*son construir un vínculo de confianza con la gente a partir de mejorar la comunicación, reforzar las relaciones personales, entablar relaciones con la familia, y generar una interacción cotidiana y participativa.*

Para desestructurar el armado político organizativo del CD, los objetivos expuestos son más duros, de tinte más clásicamente disciplinario, como *invadir el espacio físico, apoyar a la conducción de cada sector y recuperar el control del día a día*. Al mismo tiempo, también se promueve la formación de líderes alternativos afines a la empresa -como por ejemplo activistas que respondan a la dirigencia de UTA o empleados ligados con el área de Recursos Humanos- para disputar la conducción que ejercen los delegados del CD.

Esta diferenciación en el planteo de los objetivos se explica a partir de la caracterización del personal que los inspira. Los trabajadores son definidos en función de tres tipos de empleados, para cada uno de los cuales se dispondrían políticas específicas. Vale la pena destacar los tres arquetipos utilizados: los *apóstoles*, los *mercenarios* y los *terroristas*. Se trata de una caracterización retomada de un renombrado libro en el mundo de los administradores de personal denominado *Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios* (Hueté,

1996). Desde esta perspectiva, lo que se mide es la pertenencia, la identidad y la interiorización de la filosofía de la empresa. Veamos a continuación de qué modo caracteriza la empresa a los tres arquetipos: el *terrorista* sería aquel que tiene muy poca satisfacción y presenta también muy poca motivación en la integración a la empresa, el que conspira contra sus intereses y adopta una actitud negativa. Dentro del perfil, se incluye principalmente a los trabajadores más comprometidos con la actividad sindical (delegados, activistas y simpatizantes cercanos al CD) que son asumidos como permanentes saboteadores del proyecto organizacional de la empresa. Por lo contrario, el *apóstol* es el empleado que toma una actitud positiva, ideal y que

tiene un alto nivel de motivación e identificación con la empresa. El *mercenario*, arquetipo que estaría representando a la mayoría de los trabajadores, se caracteriza por una actitud signada principalmente por la indiferencia. Se trata de una falta de implicación y compromiso tanto -y en igual medida- hacia la propuesta de integración de la empresa como a la militancia del colectivo gremial. Pero a la vez, su carácter de *mercenarios* también enfatiza cierta *disponibilidad* desideologizada, es decir, lo define como un conjunto de trabajadores dispuestos a alinearse eventualmente en uno u otro bando en función, estrictamente, de sus intereses individuales e inmediatos.

Como muestra el **gráfico N° 1**, de estas propiedades característi-

Gráfico N° 1

SOBRE QUIENES TRABAJAREMOS PARA LOGRAR ESTOS OBJETIVOS



cas de cada *tipo de trabajador* se desprende una estrategia específica por parte de la empresa: los terroristas deben ser *excluidos*, los mercenarios *incluidos* y los apóstoles *fidelizados*. En función de esta caracterización, el segmento de trabajadores que la empresa disputa es el de los mercenarios, en tanto los apóstoles ya fueron conquistados y se asimilan afectivamente con la empresa y los terroristas son concebidos como un virus que puede contaminar al resto de los empleados.

Este procedimiento puede encuadrarse dentro las técnicas disciplinarias de diferenciación por estigmatización (Montes Cató, 2004). Estas técnicas operan gracias a la valoración del trabajador a partir de un solo atributo. Se le asigna a la persona una serie de características asociadas que tienden a desvalorizarlo y a generar un descrédito amplio. Si bien el estigma se refiere a una característica, no puede ser comprendido en tanto atributo en sí mismo sino que está inscripto en determinadas relaciones, es decir el estigma responde a una construcción social que se realiza de él. Erving Goffman (1989), plantea que el término estigma se utiliza para hacer referencia a *un atributo profundamente desacreditador; pero lo que en realidad se necesita es un lenguaje de relaciones, no de atributos. Un atributo que estigmatiza a un tipo poseedor puede confirmar la normalidad de otro y,*

*por consiguiente, no es ni honroso ni ignominioso en sí mismo* (Goffman, 1989: 13). Estas construcciones no permiten ver al otro como una totalidad sino que queda reducido a un rasgo menospreciado socialmente, en este caso menospreciado en el marco de las creencias que busca imponer la empresa.

La política de exclusión, dirigida prioritariamente hacia los delegados y activistas cercanos al CD, estará basada fundamentalmente sobre el despliegue de variados recursos para lograr el aislamiento de estos referentes del conjunto de sus compañeros. Distintas tácticas se pusieron en marcha en este sentido. Por un lado se repotenció la política de persecución a los delegados y activistas a través de sanciones salariales, suspensiones, negación de ascensos, traslados y la judicialización de las protestas en las coyunturas de conflicto abierto, que desembocó en el procesamiento penal de varios de los representantes del CD. Así explica estos procedimientos uno de los delegados:

*Normalmente la empresa cuando prevé un conflicto baja a todas las cabeceras con un escribano, máquinas de fotos, filmadoras. Comienza a filmar el paro y comienza a llamar persona por persona para ver si están de paro o no (...) En estos momentos están imputados unos 80 compañeros del conflicto del 14 de julio del año pasado (...) La empresa generó una denuncia diciendo que interrumpimos el normal funciona-*



*miento con el cargo de "interrumpir el transporte público" y en una línea por roturas de material.*<sup>3</sup>

En combinación con estos ataques también tiene lugar una política de intento de cooptación individual de los delegados a través del ofrecimiento de beneficios personales tales como plus salariales, ascensos, puestos de trabajo para familiares, licencias extraordinarias y todo tipo de prebendas para lograr neutralizar o sacar al delegado del lugar de trabajo.

Buena parte de la implementación de la estrategia de exclusión fue asignada al Departamento de Relaciones Laborales, reactivado una vez más a partir del nuevo plan y cuyas principales funciones se abocan a la "contención gremial", la negociación colectiva, la representación ante los sindicatos y los organismos externos -como el Ministerio de Trabajo o el Gobierno de la Ciudad- y la política disciplinaria. La nueva configuración le designa también la tarea de apoyar a los responsables de cada sector a través de la presencia permanente en todas las líneas.

A su vez, también los nuevos mecanismos de reclutamiento de personal fueron pensados como un recurso para desalentar o debilitar la organización gremial. En este aspecto, Metrovías fue ensayando a lo largo del tiempo la incorporación de distintos perfiles de ingresantes supuestamente

"no conflictivos", cuya característica común era el requisito de no tener ningún tipo de experiencia de sindicalización previa y reunir características que los perfilaban como empleados "dóciles". Esta estrategia abarcó tanto la elección de trabajadores jóvenes prácticamente sin trayectoria laboral, mujeres de mediana edad, familiares de empleados jerárquicos de la empresa y trabajadores recomendados del sindicato (UTA). En los hechos concretos, esta táctica no resultó muy efectiva; pasado el primer tiempo de trabajo, lejos de la pretendida lealtad a la empresa, el comportamiento de estos grupos de trabajadores demostró ser tan heterogéneo como el del resto.

Otro de los elementos en los que trabajó fuertemente la empresa para desgastar al CD fue la política de comunicación hacia los usuarios y la opinión pública en general. Especialmente en los conflictos de los últimos años, Metrovías asumió un rol muy activo denunciando a los delegados del CD como saboteadores y agitadores partidarios aislados sin representación, a través de propaganda gráfica en el subte, solicitadas en los diarios y declaraciones a los medios radiales y televisivos. El argumento del transporte subterráneo como servicio público básico imprescindible fue utilizado reiteradamente para desacreditar el derecho a huelga de los emple-

<sup>3</sup> Entrevista a delegado de la línea B, sector boletería.

ados, al tiempo que también se intentó deslegitimar los reclamos de los trabajadores presentándolos como los empleados con los mejores sueldos del país. Muchos delegados reconocen la efectividad de este discurso que se instaló en el sentido común de al menos una buena porción de la sociedad capitalina:

*Fue muy efectiva esa campaña, el problema es que no es verdad. Ahora, la persona que viene desde La Matanza a trabajar a Once por 800 pesos por 14 horas ve en el diario que no puede viajar en el subte porque hay un grupo de locos que ganan 4.500 pesos y quieren ganar más y evidentemente que lo primero que piensa es que sos un loco.<sup>4</sup>*

En este punto, la empresa entendió tempranamente la importancia de suscitar el rechazo del público a las medidas de fuerza; tergiversando usualmente las razones de los conflictos y con el apoyo generalizado y rotundo de los medios de prensa -que en su mayoría demonizan sistemáticamente al CD- ha venido ganando acabadamente la batalla por el consenso del público usuario. Esta reflexión remite inmediatamente a la discusión por la incidencia en la contundencia y efectividad de las acciones colectivas del CD del carácter de sector estratégico clave del subte en el transporte de la ciudad. En este sentido, algunas posturas un tanto reduccionistas sostienen que la capacidad de

lograr las reivindicaciones por parte del CD se explica fundamental y casi exclusivamente por su rol estratégico e imprescindible para el funcionamiento de la ciudad. Si bien es cierto que la posibilidad de paralizar las arterias más importantes de la ciudad, por las que circulan un millón cuatrocientas mil personas a diario, le otorga al CD una capacidad disruptiva inestimable, de impacto inmediato, también puede decirse que constituye un arma de doble filo, considerando el nivel de presión que deben soportar dirigentes y trabajadores para sostener la interrupción del servicio. El gran nivel de exposición del sector, a la vez que les garantiza una repercusión contundente, genera que, cada vez que se lleva adelante una huelga, los trabajadores deban enfrentarse con una estrategia agresiva de desgaste articulada por varios actores, incluyendo a los voceros de la empresa, los principales medios nacionales, los dirigentes de la UTA y, muchas veces, funcionarios de gobierno que agitan un discurso de fuerte deslegitimación que, como decíamos antes, ha tenido una importante adhesión por parte del público usuario. A esto se sumó, sobre todo en los conflictos de la última etapa, una política de militarización del lugar de trabajo, con presencia de policía e infantería para evitar que los delegados corten las vías y las formaciones

<sup>4</sup> Entrevista a delegado de la línea B, sector tráfico.

puedan ser manejadas por personal jerárquico.

**“Las buenas relaciones laborales son un buen negocio”. El programa Esencia**

Paralelamente a esta batería de recursos que componen la política de exclusión hacia el sector de los *terroristas*, el Departamento de Recursos Humanos de Metrovías delineó, como señalábamos antes, una política de inclusión para crear sentido de pertenencia entre los denominados *mercenarios* y afianzar la fidelización de los *apóstoles*.

La gran innovación en este plano fue la creación del Área de Servicios a las Personas, a través del cual se puso en práctica el programa corporativo *Esencia*, marcando un giro radical en la gestión de las relaciones con el personal por parte de la empresa. Una de las delegadas dice, respecto a este viraje empresarial:

*Es una locura pensar en un lugar donde siempre estés teniendo que pelear, en algún momento alguien tiene que parar. La otra parte tiene que reaccionar, recibís cachetazos, cachetazos, en algún momento decís “bueno, cambio”. Eso fue lo que le pasó a la empresa, dijo cambio, cambio del todo. Y así, nuestro otra cara, y además no le digo Metrovías, le pongo otro nombre, se*

*llama Esencia el cambio.*<sup>5</sup>

De acuerdo con lo que el Plan Estratégico prescribe, las principales responsabilidades del Área, -conformada por profesionales de distintas disciplinas como psicología, sociología, trabajo social, etc.- se refieren a la contención individual, asistencia social, orientación a ingresantes y tutoría, educación, incentivos, vínculo con la familia, y creación de una línea 0-800 RRHH para alcanzar una comunicación fluida, abriendo canales para cualquier tipo de consultas y comentarios de los trabajadores. Se estipula, con esta finalidad, la presencia de un representante por línea, además de la instalación de oficinas de apoyo en dos puntos fijos en algunas estaciones cabecera.

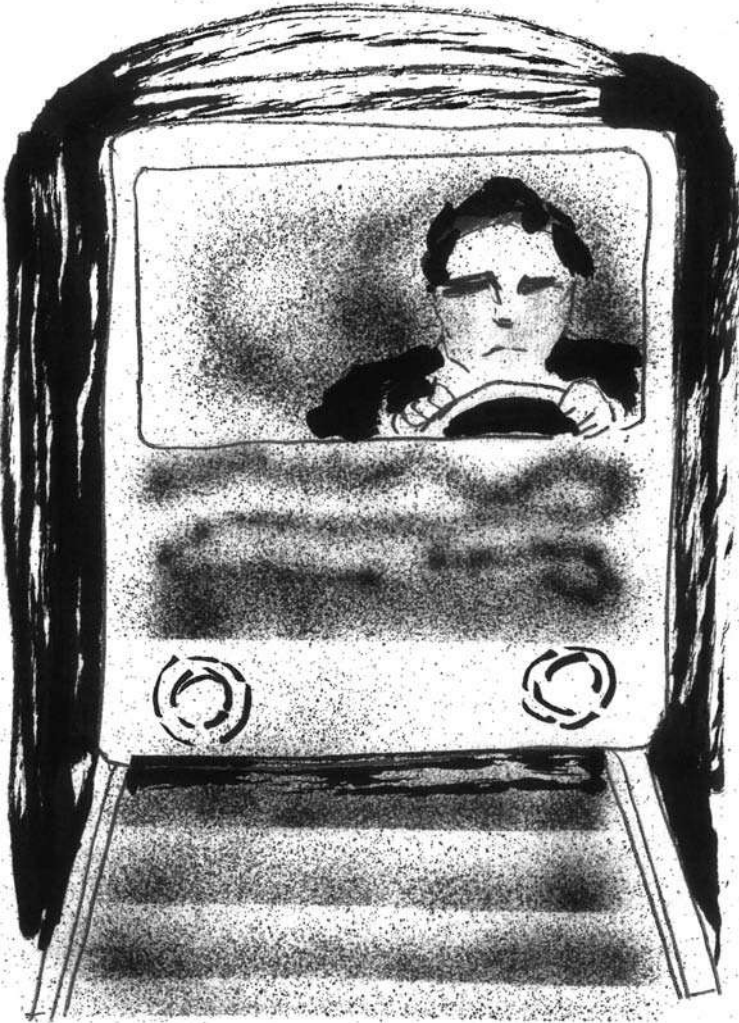
En una entrevista reciente, Charly Pérez, uno de los referentes históricos del CD, esboza el siguiente análisis:

*En el subte hay un 20 por ciento de compañeros decididos a luchar a fondo, mientras que otro 20 por ciento teme perder el trabajo, se refugia en la burocracia y acepta las arbitrariedades de la patronal. El asunto es darse una política para el 60 por ciento que queda en el medio.*<sup>6</sup>

Precisamente esta también es, como veíamos a partir de las caracterizaciones, la lectura elaborada por la empresa, y es en pos de la disputa por la filiación de

<sup>5</sup> Entrevista a delegada de la línea A, sector boletería.

<sup>6</sup> “Fue un paro formidable”, entrevista a Charly Pérez, disponible en el sitio Metrodelegados ([www.metrodelegados.com.ar](http://www.metrodelegados.com.ar))



esa mayoría dudosa y fluctuante que cobra sentido la necesidad del cambio en la actitud empresarial. Para captar a los *mercenarios*, *Esencia* viene desplegando un conjunto de políticas de seducción o de atracción que abarcan desde facilidades extraordinarias para la obtención de créditos bancarios, financiación para la compra de electrodomésticos, viajes, créditos, promociones con descuentos para actividades y productos, cursos y servicios personales de diferente índole, hasta la organización de actividades recreativas y eventos sociales gratuitos para fechas especiales (por ejemplo el día de la madre o el niño) para promover la integración de la familia. El objetivo de fondo de estas actividades está puesto en ir generando un vínculo de tipo afectivo e individualizado entre el trabajador y la empresa. Una delegada describe cómo perciben muchos de los trabajadores este cambio de situación:

*La empresa empieza a verse como "la empresa buena", da posibilidades que decís "uy, mirá que bueno" (...) antes la empresa te trataba mal! Vos ibas y le decías "mirá, necesito un adelanto, después lo ... NO". Y ahora te dan adelanto de sueldo y encima te dan el préstamo que necesitás. O sea, cambió, y empezaron a actuar con personas, o sea, la empresa a personas.<sup>7</sup>*

Otro de los ejes sobre los que se concentró el nuevo programa fue

el diseño de una nueva política de comunicación interna, adoptando una estrategia mucho más *invasiva* -como la califica una delegada- que se tradujo en la puesta en circulación de dos publicaciones internas (*Notivías* y *Comunicándonos*) y la saturación de las carteleros institucionales en los espacios de trabajo con propuestas de diferente índole de la empresa hacia los trabajadores.

*La empresa empezó a generar ámbitos de discusión con los trabajadores, a mandarles comunicaciones a sus casas, libritos, revistas. A tratar de presentar a la empresa como una empresa más amigable y de esa forma empezar a desdibujar la línea que hay entre los trabajadores y las patronales.<sup>8</sup>*

En términos generales, a la hora de analizar esta política en conjunto, lo que se pone de manifiesto es que la empresa lleva adelante una reconversión profunda de los fundamentos de su política de gestión de la fuerza de trabajo y empieza a desarrollar (además de sostener ciertas políticas de corte disciplinario) una mirada *integral* del control, que va más allá de la confrontación con lo gremial y que se propone y sostiene en la penetración en la vida de los trabajadores por fuera del trabajo. En lugar de diseñar políticas específicas orientadas a ganar terreno en la confrontación con el colectivo gremial, la empresa cambia el eje y apunta a que la desarticulación de

<sup>7</sup> Entrevista a delegada de la línea A, sector boletería.

<sup>8</sup> Entrevista a delegado de la línea B, sector tráfico.

la militancia gremial sea una consecuencia inevitable de un proceso político mucho más radical: ganar la implicación afectiva de los trabajadores.

En función de esta estrategia, la empresa supo, en primer lugar, detectar, apropiarse y potenciar redes y espacios de sociabilidad generados previamente por el colectivo, y utilizarlos a favor de un mejoramiento de su imagen y la internalización de sus valores.

*Metrovías copió muchas cosas que hacía la gente, la fiesta de fin de año, del día del niño, las ayudas (...) nos copiaron a nosotros, lo que nosotros hacíamos.*<sup>9</sup>

Pero, al mismo tiempo, en segundo lugar, nos interesa destacar la capacidad de lectura que ha tenido la empresa de los modos de vida de sus trabajadores. Entender el tipo de vinculación de éstos con el consumo, el tiempo libre, los medios de comunicación, la familia, la salud, etc. es el elemento clave que le ha permitido construir dispositivos (espacios, actividades, instrumentos comunicacionales) eficaces en favor de su política de fidelización.

Indudablemente, la reformulación llevada adelante por la empresa reacomodó el entramado de relaciones dentro del ámbito de trabajo, obligando a la organización sindical a pensar asimismo su propia reformulación. Este proceso supone redefinir, a partir del nuevo escenario, el modo de

intervenir del CD en la disputa por ganar políticamente la adhesión de los trabajadores, lo cual necesariamente conlleva el desafío pendiente de resolver el interrogante político acerca de cómo se hace para desactivar una ofensiva patronal cuando ésta no es centralmente represiva, sino que se asienta sobre una estrategia de control y cooptación a través de la implicación afectiva. En este sentido, la conversión empresarial a través de los dispositivos antes mencionados estableció la necesidad de repensar el contenido y las formas de la práctica sindical. De alguna manera, es posible decir que la lucha histórica del CD contra la empresa y la UTA fue generando una identidad construida sustancialmente a partir del rechazo y la negación de las prácticas de estos actores, mientras que la nueva etapa requiere, para contrarrestar con eficacia el avance de la lógica empresarial, explicitar afirmaciones, es decir, definiciones positivas del tipo de organización política y sindical que el CD se propondría ser. Esto implicó, en cierta medida, la emergencia de la problemática de ampliar los márgenes de la tarea gremial de manera de tender a conformar un tipo de acción sindical que trascienda lo meramente reivindicativo y abarque otras dimensiones de la vida de los trabajadores. La raíz de estos cuestionamientos se refleja en las reflexiones de uno de los delegados:

<sup>9</sup> Entrevista a delegado de la línea B, sector boletería.

*Ellos vieron los campos débiles y empezaron a trabajar en este sentido; igual la gente, en sí, en general, no vendió su alma al diablo por ir a jugar un campeonato de fútbol de Esencia de Metrovías, pero sí empezó a mirar de alguna forma, también, la cuestión sindical con otros ojos. Porque veía que no todo es solamente las seis horas y salario sino que otros aspectos de la vida del trabajador no estaban cubiertos.<sup>10</sup>*

Así, la sofisticación de la estrategia empresarial demanda una respuesta que, lejos de una reacción mecánica tradicional, capte la novedad del movimiento y la particularidad de este reposicionamiento. Como han señalado muchos autores (Lahera Sánchez, 2000; Moreno, 1992; Jobert y Rozemblatt, 1985) este tipo de políticas empresarias no tienden, como erróneamente se presume, a destruir necesariamente el sindicato, sino su estrategia de poder. Esto no supone ni siquiera destruir el colectivo de trabajo, sino recrearlo sobre formas nuevas en vinculación directa con la empresa. La organización sindical se ve obligada entonces a repensar su especificidad para repotenciar su capacidad de iniciativa social. Frente a esta política de promover los lazos de afiliación entre los trabajadores y entre ellos y la empresa en función de los intereses del capital, el actor sindical se ve obligado a registrar ese reposicionamiento de los actores y la reconfiguración de las relaciones de

poder para estar en condiciones de detectar nuevos ejes de conflictividad y diseñar nuevas formas capaces de canalizarlo en beneficio de sus objetivos de poder. En definitiva, se trata de la lucha por redescubrir y reapropiarse del conflicto. Estas políticas del nuevo *management*, que enfatizan la dimensión cooperativa del vínculo entre el capital y el trabajo, promueven una individualización de la relación laboral que atenta seriamente contra las posibilidades de generar una identidad colectiva y lazos de solidaridad entre los trabajadores (Stolovich y Lescano, 1996; Cunningham, Hyman y Baldry, 1996; Perrileux, 2004). La meta estaría puesta entonces, en resignificar las consignas y generar condiciones para la construcción de un nuevo sentido de pertenencia.

## Notas finales

A modo de cierre, quisiéramos resaltar algunos aspectos que creemos pueden ser productivos para retomar en posteriores análisis. En principio, nos parece importante profundizar una perspectiva analítica que se afane en captar -en el marco de las relaciones de poder al interior del espacio de trabajo y los procesos de lucha entre el Capital y el Trabajo- el dinamismo que estos procesos, como toda relación de carácter político, necesariamente encie-

<sup>10</sup> Entrevista a ex delegado de la línea A, sector tráfico.

rran. En este sentido, rescatamos una mirada que enfatice las complejidades, contradicciones, reconfiguraciones y vaivenes de los procesos relacionales intentando dar cuenta de los matices y las ambigüedades que se presentan más que de recorridos pretendidamente lineales.

Por otra parte, nos interesa señalar nudos problemáticos que el caso pone de manifiesto, en un nivel micro, pero que ciertamente pueden pensarse como problemáticas comunes con otras experiencias, en mayor escala. En este punto, cabe detenerse particularmente en los fundamentos de la reconversión de las políticas de gestión de la fuerza de trabajo y en las implicancias que esto supone para el colectivo sindical.

El giro empresarial supuso el pasaje de una política prominentemente disciplinaria (aunque se mantengan prácticas de este tipo para determinados segmentos de trabajadores “problemáticos”) a una dominación centrada sobre el *control* a partir de la interpelación afectiva al trabajador en tanto persona, es decir, por fuera de su identidad particular de trabajador asalariado. La maquinaria que instrumenta estas políticas de *fidelización* se basa principalmente sobre la creación de redes y espacios de sociabilidad para los trabajadores (actividades, eventos sociales, cursos, talleres, juegos, fiestas, etc.) que son diseñados, gestionados, pensados por la

empresa, pero que justamente tienen lugar en los espacios y tiempos de la vida del trabajador *por fuera* de la empresa. Así, el capital empieza a ensayar una estrategia más integral para la internalización de sus valores y sus normas y crea un terreno propicio para eso, crea un *mundo* al que el trabajador sienta que pueda pertenecer y que, sobre todo, sienta que lo puede contener. De ahí que la *contención* y el *apoyo* sean objetivos reiteradamente presentes en la descripción de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos para lo cual, entonces, adquiere un rol central la instrumentación de una política de comunicación invasiva que “acerque” al trabajador a la empresa y establezca una relación fluida entre ambas partes.

Precisamente, este viraje en las estrategias del capital para alcanzar la docilidad de su fuerza de trabajo abre una segunda problemática compleja acerca de la readecuación de la acción gremial en este nuevo contexto. Frente a un nuevo esquema de dominación, no sería viable seguir respondiendo con estrategias y recursos que quizá resultaban eficaces en un orden anterior. La necesidad de trascender el espíritu meramente reivindicativo y avanzar incluyendo prácticas que se vinculen con otras dimensiones de la vida de los trabajadores se presenta como un desafío ineludible de la nueva etapa. La capacidad de lec-



tura y de reacción política sobre este punto (y la falta de rigidez que esto demuestra), de la cual el CD ha venido dando señales, son claves para poder pensar, primero la supervivencia y luego el despliegue de esta experiencia de resistencia.

## Bibliografía

- CUNNINGHAM, I., J. HYMAN Y C. BALDRY (1996), "Empowerment: the power to do what?" en *Industrial Relations Journal*, vol. 27, N° 2.
- GOFFMAN, E. (1989): *Estigma. La identidad deteriorada*, Amorrortu Ediciones, Bs. As.
- HUETE, L. M. (1997): *Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*, Deusto, Bilbao.
- LAHERA SÁNCHEZ, A. (2000), "La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción", en *Revista de Dialectología y tradiciones populares*, tomo LV, cuaderno segundo.
- MONTES CATÓ, J. (2004): "Disciplina y acción colectiva en tiempos de transformaciones identitarias. Estudio sobre las mutaciones en el sector de telecomunicaciones", en Battistini, O. Compilador, *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo. Bs. As.
- MORENO, O (1992)., "¿Los trabajadores todavía tienen necesidad del sindicalismo? (Hacia un nuevo enfoque de las relaciones del trabajo y el papel del sindicalismo)", en *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Neffa, J. C. (coord.), Trabajo y Sociedad, Bs. As.
- PÉRRILLEUX, T. (2004), "Idéologie managériale et résistance à l'aliénation", *Sociología del lavoro*, N° 95.
- STOLOVICH, L. Y LESCANO, G. (1996), "El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 2, N° 4.