

## **El retorno de las relaciones laborales**

Héctor Palomino – Profesor de Relaciones de Trabajo-  
Facultad de Ciencias Sociales- Universidad de Buenos Aires

La repercusión del conflicto laboral de Kraft Foods es de una magnitud tal que lo constituye en un verdadero “revelador” del estado contemporáneo de las relaciones entre capital y trabajo en Argentina. Lo que el evento revela trasciende a los involucrados directos en el conflicto y concierne también a la regulación estatal, los trabajadores y las empresas.

En el origen del conflicto se observa un deterioro considerable del clima laboral interno de la empresa. Como responsables de este deterioro, tanto los representantes sindicales como los funcionarios estatales que mediaron en el conflicto señalan a directivos de Kraft Foods “especializados” en el “trato duro” con los sindicatos, habilidades comprobadas a través de una relativamente extensa trayectoria profesional. La intransigencia empresaria en este caso fue alentada también desde la propia cúpula gremial del sector, la COPAL<sup>1</sup>, cámara empresaria presidida por un ex funcionario de la dictadura militar, en un típico gesto de solidaridad corporativa que podía darse por descontada ya que uno de los directivos de Kraft Foods es también vicepresidente de esa cámara.

Un breve repaso histórico de los modelos de gestión de personal que prevalecieron en Argentina en las últimas décadas, permite comprender mejor las razones por las cuales este tipo de “especialistas” tienen actualmente a su cargo las relaciones laborales en una gran empresa industrial.

Durante una extensa época previa a los '90, las relaciones con el personal en las grandes empresas fueron conducidas por los gerentes de relaciones laborales. En su mayoría eran abogados, lo que se explicaba por la necesidad de contar con especialistas en derecho del trabajo, dado el extremo juridicismo con el que se resolvían las diferencias de intereses emergentes del sistema de relaciones laborales en Argentina. Pero otros provenían de una trayectoria previa en las fuerzas armadas o en los aparatos de seguridad. ¿Cómo explicar que un responsable de relaciones laborales en una empresa pueda acreditar como antecedente semejante trayectoria?; puede ser atribuible a la inestabilidad política argentina, ya que los recurrentes golpes de Estado prohibieron o marginaron a los sindicatos, impidiéndoles funcionar en los establecimientos o lugares de trabajo.

---

<sup>1</sup> Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios. Su presidente actual es Jorge Zorreguieta, quien fue Secretario de Agricultura del gobierno de Videla. Entre los vicepresidentes de la COPAL figura Alberto Pizzi, directivo de Kraft Foods.

Estas clausuras periódicas del marco institucional de las relaciones laborales determinaban que el conflicto entre trabajo y capital se suprimiera, instalando modelos disciplinarios y represivos.

Durante los '90, las privatizaciones de empresas públicas y la ola de reestructuraciones en grandes empresas privadas produjeron también cambios en las oficinas de personal, que comenzaron a ser conducidas por personajes diferentes a los descriptos. Nuevos especialistas provenientes de las escuelas de administración de empresas, de ingeniería (quienes se reciclaban desde las áreas de producción, en franca decadencia), e incluso de las ciencias sociales (como psicólogos y sociólogos) fueron haciéndose cargo de los departamentos de Recursos Humanos (RR HH), que se expandieron al ritmo de las reestructuraciones.

Estos nuevos especialistas formados en una era de "globalización del *management*" fueron los responsables de gestionar la nueva "agenda de recursos humanos"<sup>2</sup>, que incorporó varios de los temas que antiguamente integraban la "agenda de relaciones laborales". Un ejemplo claro del cambio de agenda se observa en los criterios de promoción del personal. Si antes de los '90 los ascensos, premios o aumentos diferenciales de salarios se realizaban bajo el criterio de la *seniority* o antigüedad, clásico criterio sindical incorporado en la agenda de relaciones laborales (RR LL), en los '90 fueron sustituidos por criterios meritocráticos, como los títulos universitarios, o de desempeño, o mediante la evaluación por competencias, un emblema del nuevo tipo de gestión. A partir de la "retirada estratégica" de los sindicatos de los lugares de trabajo, producto de su debilitamiento organizativo y la pérdida de afiliados, los responsables de RR LL fueron perdiendo importancia y pasaron a ocupar puestos menores, ahora bajo la égida del responsable de RR HH.

En síntesis, durante los '90 la agenda de RR HH sustituyó a la de RR LL, lo que implicó la supresión del conflicto laboral por otras vías: si en el anterior modelo despótico se buscaba erradicar el conflicto, en el nuevo modelo el conflicto laboral directamente no existía. La nueva gestión de recursos humanos era básicamente individualizante e integradora del personal. A lo sumo reconocía conflictos individuales en el seno de grupos o equipos de trabajo, pero no el conflicto de intereses entre capital y trabajo.

Desde 2003 a la fecha se abre un nuevo período: ahora los sindicatos vuelven a tener presencia en los lugares de trabajo, en una época signada por el crecimiento económico, el empleo y los salarios. Estas tendencias fortalecieron la acción colectiva; un signo inequívoco al respecto es la convergencia del salario pactado en el convenio

---

<sup>2</sup> Boltanski, L. y Chiappello, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Ed. Gallimard. Francia 1999.

colectivo, negociado por el sindicato, con los salarios efectivamente pagados por las empresas. En la década anterior los salarios de convenio no llegaban al 60% del pagado por las empresas: para mejorar su salario los trabajadores dependían del vínculo (individualizante) con la empresa. Ahora, en cambio, los salarios pasan a depender de su determinación colectiva a través del sindicato<sup>3</sup>. Al mismo tiempo la estructura sindical se vió fortalecida por el incremento de sus recursos y el crecimiento del número de afiliados, revirtiendo considerablemente la erosión de sus filas por el desempleo y la desindustrialización padecida en los '90. La tasa de afiliación sindical asciende actualmente a 38% del empleo privado registrado en la seguridad social, y dado que éste es el tipo de empleo que más creció entre 2003 y 2008 –al tiempo que disminuyeron la desocupación y el empleo no registrado- también aumentó la densidad sindical (el peso relativo de los sindicalizados sobre el total de población) <sup>4</sup>.

Esta renovada presencia sindical ya no puede ser contenida por gerentes de RR HH y la agenda de relaciones con el personal debe ser negociada cada vez más con los sindicatos. Por eso las empresas pasan a demandar especialistas en RR LL, capaces de negociar una nueva agenda con los sindicatos. ¿Cómo resuelven las empresas las carencias de especialistas en RR LL?

En primer lugar acuden a los especialistas formados en la vieja escuela autoritaria: al parecer de aquí surgen los gerentes de Kraft Foods, las caras visibles que gestionaron el conflicto reciente (habría que decir más bien que lo provocaron). En segundo lugar las empresas apelan a la formación de nuevos especialistas, lo que presenta dos problemas. Uno es el tiempo requerido para la formación y acumulación de experiencia para los nuevos gerentes de relaciones laborales, que puede llevar varios años. El otro problema es el de los contenidos de esa formación, ya que el modelo de *management* no pocas veces se importa de EE UU, donde prevalece un sistema de RR LL que favorece el bloqueo empresario de la formación de sindicatos. Este bloqueo se realiza mediante la imposición a los trabajadores de elecciones directas para obtener una mayoría que habilite la presencia sindical en la empresa, lo que torna difícil su implantación; o bien mediante el expediente de deslocalizar la empresa dirigiéndola hacia zonas con baja sindicalización. Este factor es decisivo, ya que permite comprender las dificultades de las empresas norteamericanas que, como Kraft Foods, operan en Argentina, para adaptarse al sistema de relaciones laborales local. Un indicador de esta inadaptación es que sólo la mitad de las empresas

---

<sup>3</sup> Palomino, H. y Trajtenberg, D. El fortalecimiento de la negociación colectiva en Argentina. Revista de Trabajo N° 3. MTESS. 2006.

<sup>4</sup> Módulo de Relaciones Laborales. Encuesta de Indicadores Laborales (EIL). MTESS. 2008

de EE UU instaladas en Argentina cuenta con delegados sindicales en sus establecimientos, en comparación con los dos tercios de las multinacionales de otro origen, que sí tienen delegados sindicales<sup>5</sup>.

La revitalización de la acción sindical en Argentina encuentra dificultades para ser contenida dentro de los marcos culturales que prevalecen en la gestión del personal en las empresas. Mientras el modelo de gestión despótico tradicional busca suprimir el conflicto, el modelo de gestión de los recursos humanos lo ignora, revelándose ambos inadecuados para gestionar el conflicto laboral e incapaces de reconocer lo obvio: que el sindicato constituye un actor institucionalizado en el sistema de relaciones laborales de Argentina.

A estas dificultades cabe agregar otra evidencia revelada a través del conflicto en Kraft Foods, la existencia de disputas internas por la representación de los trabajadores, manifestada aquí como el enfrentamiento entre la comisión interna de delegados y el sindicato de rama. Este tipo de conflictos intrasindicales, junto con las disputas entre sindicatos por el encuadramiento, constituyen los dos conflictos endógenos del modelo sindical argentino. Estas disputas atraviesan los sindicatos prácticamente desde la instalación de ese modelo a mediados del siglo pasado. A diferencia de otras épocas, el escenario actual de esas disputas muestra algunos rasgos inéditos, entre ellos una división en centrales sindicales que quebró la unicidad en la cúpula ya desde la década pasada, una continuidad notable de la democracia política que lleva ya un cuarto de siglo, y una recomposición social y económica en relación con la crisis padecida en 2001. Resulta difícil pensar que frente a sus contradicciones internas y los factores exógenos que tienden a erosionarlo el modelo sindical tradicional permanezca indemne.

Frente a este panorama, el arbitraje estatal operó directamente sobre las fuerzas en pugna en Kraft Foods: los directivos de la empresa y los delegados de la comisión interna. Las representaciones corporativas se mantuvieron prácticamente ausentes del conflicto, se limitaron a apoyar a cada parte, sea con marchas (CTA) o con declaraciones (CGT); del lado empresario (AEA, UIA, COPAL) con críticas al gobierno y agudizando la confrontación. La mayoría de los partidos con representación parlamentaria se mantuvieron al margen del conflicto, haciendo patente la distancia que separa gran parte de nuestro sistema político del mundo del trabajo. Sólo partidos situados al margen, o con escasa representación parlamentaria, participaron activamente en el conflicto, llevándolo al espacio público y mediático primero a través de cortes de rutas y marchas y parcialmente luego, en especial la CCC, interviniendo directamente en la negociación.

---

<sup>5</sup> Encuesta a empresas multinacionales. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. MTESS. 2009. (En realización).

En síntesis, aún cuando la mediación estatal en el sistema de relaciones laborales se muestra hoy fortalecida, en la medida que logró imponer reglas de reconocimiento y negociación a las partes en pugna, surge el interrogante sobre la evolución futura de empresas y sindicatos. En el escenario abierto por la repercusión del conflicto de Kraft Foods, se dibujan con nitidez los dilemas culturales del capital y los conflictos por la representación en los sindicatos.