

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - CENTRO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS SOCIALES DEL  
TRABAJO**

Relaciones laborales en empresas de servicios públicos  
privatizadas de la Argentina. Los sectores de Telecomunicaciones y  
de Agua y Saneamiento (1990-1998)

Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo

Autor : Cecilia Senén González

Director de tesis: Dr. Jorge Walter

**Buenos Aires, Julio de 2000**

A mis padres, Silvia y Santiago,  
de quienes recibí mi vocación

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación ha requerido de la participación de un conjunto de personas e instituciones a las cuales deseo hacer explícito mi agradecimiento.

En lo referido al trabajo en especial, al director de mi tesis, Jorge Walter, por sus sugerencias y comentarios a lo largo del trabajo.

Agradezco a mis amigos y colegas Daniel Labonia y Martina Miravalles por la lectura de los borradores de la tesis y acertados comentarios; a Ruth Felder, Alicia Lezcano y Joost Van Montfort por el intercambio de ideas y útiles consejos.

A Laura Ichazo y Cecilia Gurruchaga por su amistad incondicional.

También agradezco a todos aquellos que facilitaron mi investigación a través de las entrevistas mantenidas. En especial, quiero mencionar a María Framil por su generosidad en cuanto a la información brindada.

Quiero agradecer además a un conjunto de personas que contribuyeron con mi formación y desarrollo profesional. Muy especialmente a Marta Novick con quien me inicié como becaria de investigación y continúa siendo un respaldo a mis inquietudes profesionales y personales. A Héctor Palomino, por su distinta perspectiva y ante todo el aprendizaje adquirido a partir de sus profundos conocimientos compartidos en nuestros días de trabajo. A Carlos Tomada, por su confianza al compartir el dictado de clases y hacerme partícipe de su amena enseñanza de las relaciones laborales. A Antonio Jara, quien me abrió muchas puertas y con su enseñanza ayudó a ampliar mi visión sobre los sindicatos y los trabajadores, reales protagonistas de mis estudios. En esta lista quiero destacar a Mónica Casalet por su permanente apoyo, sus sabios consejos y su constante estímulo para continuar con mis estudios de posgrado.

Como he sido becaria de Iniciación y Perfeccionamiento de la Universidad de Buenos Aires y en la actualidad continúo siendo docente–investigadora, quiero agradecer el apoyo institucional y económico brindado durante estos años gracias a lo cual pude cursar la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo. Por esta razón, agradezco a la Universidad de Buenos Aires y a todo el equipo de conducción y administrativo de la Maestría, Julio C. Neffa, Marta Panaia, y en especial a Héctor Cordone y Graciela Torrecillas

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Plan del Trabajo.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Características del enfoque adoptado en el estudio.....</b>	<b>13</b>
1.1. Introducción.....	13
1.2 La teoría del strategic choice.....	15
1.3. Metodología.....	17
1.4. Materiales y métodos.....	20
1.5. Esquema de la investigación.....	21
<b>2. Relaciones laborales y empresas públicas: evolución histórica.....</b>	<b>22</b>
2.1. Introducción.....	22
2.2. Período 1945-1976 : consolidación del modelo clásico.....	22
2.3. Período 1976-1989 : etapa de transición.....	25
2.4. Período 1989-1990 : las nuevas reglas de la privatización.....	30
<b>3. El sector de Telecomunicaciones.....</b>	<b>37</b>
3.1. Introducción.....	37
3.2. Creación y evolución de ENTel.....	37
3.3. El proceso de privatización de ENTel.....	39
3.4. Marco regulatorio del sector.....	41
3.5. Los multiplicación de actores empresarios tras la privatización.....	44
3.6. Innovaciones tecnológicas y organizacionales.....	47
3.7. Políticas de recursos humanos.....	52
3.8. Políticas sindicales.....	60
<b>4. El sector de Agua y Saneamiento.....</b>	<b>74</b>
4.1. Introducción.....	74
4.2. Creación y evolución de la empresa Obras Sanitarias de la Nación.....	74
4.3. Marco regulatorio del sector.....	76
4.4. La composición de los consorcios adquirentes.....	78
4.5. Innovaciones tecnológicas y organizacionales.....	79
4.6. Políticas de recursos humanos.....	82
4.7. Políticas sindicales.....	90
<b>5. Análisis comparativo de los sectores telecomunicaciones y agua y saneamiento.....</b>	<b>99</b>
5.1. Introducción.....	99
5.2. Algunas consideraciones en el nivel macro.....	99

5.3. Dimensiones comparativas en el nivel meso .....	100
5.4. Dimensiones comparativas a nivel micro.....	107
<b>6. Conclusión .....</b>	<b>117</b>
<b>7. Anexo.....</b>	<b>130</b>
<b>8. Bibliografía .....</b>	<b>133</b>
<b>Índice de Cuadros.....</b>	<b>142</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>143</b>

## **Resumen**

Este estudio analiza comparativamente las transformaciones en las relaciones laborales en empresas de servicios públicos privatizados en la Argentina a partir del análisis de las dimensiones innovación técnico-organizacional, políticas de recursos humanos y políticas sindicales.

Las empresas estudiadas, que pasaron de la órbita estatal al ámbito privado a comienzos de la década pasada, pertenecen a los sectores de telecomunicaciones y de agua y saneamiento y presentan marcados contrastes en las dimensiones arriba indicadas. Considerando tales diferencias, hemos comparado los sectores en distintos momentos (previo y posterior a la privatización) y diferentes niveles de análisis. Distinguimos así entre el nivel macro (sistema nacional de relaciones laborales), el nivel meso (espacio sectorial) y el nivel micro (las empresas).

En la investigación se utilizaron datos cualitativos y cuantitativos. La información cualitativa provino de entrevistas realizadas a los distintos actores, directivos y empleados de ambas empresas, dirigentes gremiales, delegados sindicales y representantes de los entes reguladores. El material cuantitativo se obtuvo de memorias, balances anuales, informes de gestión y revistas internas de las empresas de telecomunicaciones Telefónica y Telecom y de la empresa Aguas Argentinas.

La primera conclusión del trabajo responde a una de nuestras preguntas centrales: ¿Qué opciones estratégicas – entendiendo por tales a aquellas decisiones que afectan el curso y la estructura de los sistemas de relaciones industriales- se manifiestan en el proceso de transformación de las relaciones laborales que tuvo lugar en relación a la privatización de empresas de servicios públicos?

Hemos podido comprobar que las opciones estratégicas que se manifiestan en el proceso de transformación de las relaciones laborales, se diferencian en uno y otro sector y en relación al actor considerado, sindicato o empresa.

En el sector de telecomunicaciones, el actor sindical presenta una opción estratégica que combinó la confrontación con la participación en distintos momentos del proceso privatizador. Mientras que, en el sector de agua, se optó estratégicamente por la participación desde el inicio de la concesión.

Por su parte, el actor empresario también presenta opciones estratégicas contrastantes. En el sector de telecomunicaciones, se manifiesta en términos de exclusión y unilateralidad y en el sector de agua de inclusión y consenso relativo.

A partir del análisis en términos de opciones estratégicas aplicado en cada uno de los actores (sindicato y empresa), se evidencia cierta coherencia entre las opciones tomadas por ellos en cada nivel (macro, meso, micro) y momentos (antes y después de la privatización). Esta coherencia nos permite visualizar lo que hemos denominado "orientación estratégica". Es en base a esta orientación que llegamos a delinear dos esquemas diferenciados de relaciones laborales para cada sector.

La segunda conclusión, refiere a la pregunta acerca de ¿cómo quedan configuradas las relaciones laborales después de la privatización?

En las empresas públicas las relaciones laborales se configuraban exclusivamente a nivel macro. En ese espacio, no existía una clara diferenciación de roles entre los intereses e identidades de la empresa y el sindicato. Así también, la pertenencia de las empresas públicas al ámbito estatal tenía como consecuencia que el estado se convertía en el empleador, unificando en si mismo una doble representación.

La privatización de las empresas de servicios públicos inaugura el cambio drástico y estructural en el modelo de relaciones laborales vigente hasta entonces. En este contexto, el nuevo espacio de configuración de las relaciones laborales, son los niveles meso y micro. En cada uno de estos niveles los intereses e identidades de los actores sindicale y empresarial se distinguen claramente. En el marco de esta fuerte distinción de intereses y en tanto la empresa pública desaparece, es el actor sindical el que atraviesa una gran transformación. Esto se expresa, por una parte, en el privilegio que el estado otorgó al actor empresarial, lo cual se manifestó con la creación de condiciones favorables para la adquisición de las empresas públicas ya sea en el caso de telecomunicaciones como en el de agua y saneamiento. Y, por otra parte, en la fuerte restricción o exclusión de los ámbitos de actuación y participación sindical impuestos por las nuevas empresas privadas. Aunque con considerables diferencias en cada uno de los sectores, las políticas empresarias refuerzan las facultades de dirección y organización que les competen y de ese modo reducen la participación de las organizaciones sindicales en la gestión interna de las empresas.

Así concluimos que, si previo a la privatización era posible identificar un modelo de relaciones laborales en las empresas públicas, con posterioridad a la privatización la situación se revierte. En la actualidad, aparecen diferentes esquemas de relaciones laborales que nos remiten a diferentes combinaciones de orientaciones estratégicas dentro de un contexto similar de "nuevas reglas de juego".

## **Introducción**

Durante la década del '90 en la Argentina, fueron encaradas una serie de políticas orientadas a la estabilización de la economía y la puesta en marcha de reformas estructurales tendientes a obtener superávit fiscal y a frenar la inflación. Un eje muy importante de dichas reformas fue la privatización de empresas de servicios públicos monopólicos, lo cual tuvo, además, carácter demostrativo para romper con los “mitos del pasado”. En ese sentido, si bien las decisiones que tomó el gobierno nacional obedecieron a la necesidad de enfrentar factores de coyuntura (déficit fiscal, hiperinflación), en realidad se vio afectada una matriz de relación entre estado y sociedad que dejaría fuertes impactos estructurales.

En el marco de la temática señalada, el modelo de relaciones laborales en las empresas privatizadas adquiere una gran relevancia. Esto responde a que, antes de pasar a manos privadas, las empresas de servicios públicos tenían características que las distinguía del resto de los sectores productivos, ya sean privados o pertenecientes a la administración pública. Lo que concretamente las diferenciaba era su pertenencia al estado, lo que les otorgaba una identidad y rasgos peculiares. De hecho, al ser el estado el empleador unificaba en sí mismo una doble representación, a diferencia de lo que ocurría en el ámbito privado. Tanto el sindicato como la empresa tenían una relación muy directa con el estado que adquiría características “paternalistas” dando lugar a firmas fuertemente protegidas (PNUD, 1988). Estas empresas se comprometían con la protección de los trabajadores garantizándoles condiciones preferenciales y beneficios adicionales si se las compara con otros sectores<sup>1</sup>.

Esta particular relación entre los actores en las empresas públicas (“estado-empresa” y sindicato), otorgaba al modelo de relaciones laborales un carácter de **referencia insoslayable en la dinámica de las relaciones laborales del conjunto** de los sectores productivos, debido a la naturaleza avanzada de los beneficios que otorgaba, que aparecían como un modelo ideal.

Un interés adicional que poseen las empresas de servicios es que son sectores muy poco estudiados tanto en nuestro país como en el resto de América Latina y que presentan peculiaridades que las distinguen de las industrias de serie (como la automotriz) sobre las cuales se han centrado la mayoría de los estudios e investigaciones. En efecto, como expresan Novick y Catalano, (1995),...” *las privatizaciones de empresas del estado despiertan interés sobre la transformación del específico sistema de relaciones laborales que en ellas se expresaba. Dada la vastedad de este campo, los estudios realizados no llegaron a poder acumular una densidad descriptiva que permitiese profundizar en una relación tan rica cuanto compleja como fue la del estado empresarial keynesiano y los sindicatos...*”.

---

<sup>1</sup> Estos beneficios se manifestaban de diversas formas: en algunos casos la empresa pagaba la obra social (como en las empresas de electricidad) o brindaba recursos para los Fondos Compensadores de Jubilación. En otros, estaban ligados a los descuentos de tarifas (era el caso de empresas de electricidad, de telecomunicaciones o de Aerolíneas Argentinas que otorgaba pasajes anuales a sus trabajadores y familiares). O también brindaban el uso gratuito de algún servicio como el caso del agua.



Los estudios realizados sobre la transformación de las relaciones laborales efectuados en los últimos 10 años, plantean algunos temas centrales vinculados a las privatizaciones y las relaciones laborales asociados a aspectos tales como la negociación colectiva a partir del estudio de Convenios Colectivos de Trabajo (Figari, 1996); los Programas de Propiedad Participada (Chumbita, 1993); los retiros voluntarios (Dávolos, 1996) y las consecuencias del quiebre que registran los sistemas nacionales de relaciones laborales (Cordone, 1999, Palomino y Senén González, 1995, Battistini, 1998; entre otros). Otras investigaciones abordan algunos aspectos relevantes de la privatización como los procesos de racionalización y su impacto en los mercados regionales de trabajo (en la región cercana a Bahía Blanca, el de Gorenstein y otros, 1996 y referido a una mina de carbón en el sur argentino, Drake y Salvia, 1996.). Estos análisis suelen completarse con la presentación de “casos precursores”<sup>2</sup> en los que se avizora la emergencia de las nuevas modalidades descentralizadas de negociación que acompañan el cambio. (Novick y Catalano, 1995/96; Bisio, 1996, Jabbaz, 1995), en un contexto de crisis del mercado de trabajo.

En efecto, aunque existe un conjunto valioso de estudios sobre la temática, no obstante, una variedad de problemas permanecen aún abiertos en el estudio sobre relaciones laborales en los procesos de privatización. Uno de estos problemas es el de **la transformación de las relaciones laborales en las empresas públicas privatizadas** lo cual se constituirá en el objetivo principal del presente estudio.

Nos proponemos estudiar las relaciones laborales, entendidas como *“las formas y mecanismos de interrelación de los sujetos en el marco de organización de la producción con el fin de adoptar decisiones en torno a las condiciones de ejecución del trabajo y a la distribución de los resultados”* (Spyropoulos, 1976)

Esta definición nos permite incorporar como aspecto relevante el rol de los sujetos interactuando entre sí en el marco de un contexto que simultáneamente los configura y condiciona.

Es a partir del énfasis puesto en los actores y sus decisiones en determinado contexto, que adoptaremos el enfoque conocido como **strategic choice** en los estudios de relaciones laborales. Este enfoque subraya *que los resultados obtenidos en materia de relaciones laborales no están predeterminados por las fuerzas del entorno, sino que son producto de las interacciones de éste y de las decisiones estratégicas de las partes (empresas y sindicatos)* (Kochan, Katz, Mc. Kerise, 1994) .

La importancia de los actores en este enfoque nos permite dar cuenta también de una de las consecuencias más evidentes para las relaciones laborales en las empresas públicas tras la privatización: la modificación de los roles de los actores involucrados. Nos referimos a la diferenciación clara entre los intereses

---

2 Como el Convenio firmado por General Motors y SMATA en Argentina, que a su vez calca el firmado por GM y la UAW (Unión de Trabajadores de la Industria Automotriz) en USA.

e identidades de la empresa y el sindicato a partir de la cual se configura un nuevo escenario para las relaciones laborales post - privatización.

Nuestro estudio se propone incorporar distintos niveles de análisis que permiten abordar la problemática de la transformación de las relaciones laborales a partir de una perspectiva mas integrada de la que suele explorarse en los estudios habituales. Distinguiremos así, entre los niveles macro, meso y micro<sup>3</sup>.

El nivel macro se relaciona con el sistema nacional de relaciones laborales considerando sus principales interlocutores: estado, cámaras empresarias y sindicatos nacionales. Asimismo, incluye las instituciones básicas de regulación de las relaciones laborales, que facilitan o restringen las modalidades de interacción en la relación estado, capital y trabajo.

El nivel meso hace referencia al espacio sectorial y a los posibles condicionamientos (marco regulatorio, instituciones específicas) que pueden derivarse del mismo

El nivel micro, se relaciona con las empresas de ambos sectores, y los principales actores que comparten dicho espacio (empresas y sindicatos).

Cabe aclarar, sin embargo, que no siempre los problemas abordados pueden situarse estrictamente en un nivel, dado que en algunas ocasiones atraviesan dos o incluso los tres niveles.

Este recorrido nos permite llegar a nuestra pregunta central: ¿Qué opciones estratégicas – entendiendo por tales a aquellas decisiones que afectan el curso y la estructura de los sistemas de relaciones industriales- se manifiestan en el proceso de transformación de las relaciones laborales que tuvo lugar en relación a la privatización de empresas de servicios públicos y cómo quedan configuradas las relaciones laborales después de la privatización?

Para responder esta pregunta, nos planteamos como objetivo principal estudiar las transformaciones de las relaciones laborales en las empresas públicas privatizadas que han tenido lugar como consecuencia de los cambios técnico-organizacionales, las políticas de recursos humanos y las políticas sindicales. Estos últimos tres aspectos serán considerados dimensiones principales de nuestro análisis. A partir de estas dimensiones articuladas con los tres niveles propuestos y en relación a los dos momentos, previo y posterior a la privatización, intentaremos reconstruir la dinámica de los procesos de cambio en los modelos de las relaciones laborales en las empresas públicas privatizadas.

El estudio se realiza mediante un análisis cualitativo comparativo de casos. Para ello hemos seleccionado las empresas dominantes pertenecientes a los sectores de telecomunicaciones y de agua y saneamiento.

---

<sup>3</sup> En América Latina, un enfoque similar, que efectúa una distinción entre los niveles macro, meso y micro, puede encontrarse en los trabajos de Ludger Pries y Rainer Dombois (1998).

Estos sectores han sido elegidos porque presentan contrastes evidentes en las dimensiones antes indicadas, lo cual permite una mejor comprensión de las características y especificidades de los cambios en las relaciones laborales en las empresas privatizadas en general.

Estas empresas constituyen un buen ejemplo para estudiar las transformaciones en las relaciones laborales ya que son ámbitos donde esta temática adquiere particular dinamismo. Además se trata de firmas que se sitúan en actividades económicas que atravesaron importantes cambios (la privatización del servicio, el cambio tecnológico, la multiplicación de empresas y de actores empresarios y sindicales, la implementación de políticas de subcontratación, etc.).

El período considerado para el estudio comprende para telecomunicaciones 1990-1999 y para agua y saneamiento 1993-1999, abarcando desde el inicio de los procesos de transferencia de las empresas del ámbito público al privado hasta la actualidad.

Se estima así contribuir a ampliar el conocimiento sobre un tema que ha tenido fuerte impacto en la estructura socioeconómica de la argentina contemporánea.

## **Plan del Trabajo**

A esta introducción se suman cinco capítulos y una conclusión.

En el primero presentaremos el marco conceptual y metodológico adoptado. En el siguiente describiremos los rasgos principales del modelo de relaciones laborales en las empresas públicas previo a las privatizaciones, con el objeto de establecer un marco a partir del cual, destacar los contrastes posteriores a las privatizaciones en cuanto a las relaciones laborales en cada sector.

En los capítulos tercero y cuarto presentaremos cada uno de los casos - telecomunicaciones y agua y saneamiento respectivamente- considerados en detalle. Se reseñará brevemente la creación y evolución de cada empresa y el proceso de transferencia al sector privado. Posteriormente, describiremos el marco regulatorio en cada caso y analizaremos la composición de cada uno de ellos en términos de la estructura empresarial emergente. A continuación, especificaremos los indicadores relevantes de cada una de las dimensiones elegidas: innovación técnico-organizacional, políticas de recursos humanos y políticas sindicales. Esta última dimensión incluirá como análisis precedente la estrategia sindical previa a la privatización en cada caso.

En el quinto capítulo efectuaremos el análisis comparativo de ambos sectores a partir de la articulación de los niveles, momentos y dimensiones propuestas en el estudio.

Por último, la conclusión estará destinada a confrontar la investigación realizada con el interrogante central propuesto en un inicio, con el propósito de

destacar los principales resultados desde la perspectiva teórica adoptada de la opción estratégica.

## **1. Características del enfoque adoptado en el estudio**

### 1.1. Introducción

En opinión de varios investigadores (Caire, 1991; Strauss, 1989 y Cedrola, 1995) el período que se inicia en el año 1945 y se extiende a 1970, es denominado como la “edad de oro” de las relaciones laborales (Strauss, 1989). Con esta expresión refieren a que las relaciones industriales se consolidan plenamente como ámbito académico de reflexión y de investigación autónomo.

Dunlop (1959), el autor más influyente del período, desarrolla un enfoque economicista de los sindicatos en que estos son vistos como “agentes maximizadores de las ganancias de sus adherentes”. Ross (1948), por su parte, autor también destacado del período, postula un enfoque de índole más política, en el que el dirigente sindical es concebido como un agente primariamente preocupado por obtener aumentos de salario que estén en línea con el de otros sectores productivos (Caire, 1991). Kerr (1948), a continuación, intentará elaborar una síntesis de los dos enfoques anteriores, considerando a los sindicatos como una institución que no solo posee las funciones que han sido destacadas anteriormente, sino que también se erigen como una suerte de “burocracia cuasi gubernamental” que intenta incidir sobre mercados atomizados, sin normas ni proyectos claros. Chamberlain (1951) sistematizará una teoría de la negociación colectiva destinada a cumplir con diversas funciones, ligadas tanto al interés de los trabajadores como de los empleadores, e igualmente a lo que en nuestros días denominaríamos profesionales del management.

Todos estos encuadres fueron agrupados más tarde bajo el rótulo de ‘**escuela institucionalista o pos-institucionalista americana**’<sup>4</sup>-

En este período es de destacar que la obra más importante es **Industrial Relations Systems** (Dunlop, 1959), la que ha originado para el estudio de las relaciones industriales lo que se conoce como “**enfoque sistémico**”. En este trabajo Dunlop intenta sistematizar lo hecho hasta el momento en el campo de las relaciones industriales y establecer un marco teórico para su estudio.

Para el enfoque sistémico *“un sistema de relaciones industriales, puede comprenderse como la unión constituida de ciertos actores, de ciertos contextos, de una ideología que hace del sistema un todo y por último de un*

---

4 Esta escuela tendría su equivalencia europea en la Universidad de Oxford (Inglaterra), donde, además de economistas, se incorporan a este campo sociólogos e incluso algunos autores de pensamiento marxista. En esta línea se encuentran Flanders (1965), Clegg (1974) quienes concibieron a las relaciones laborales como el estudio “de las instituciones de regulación del trabajo” -definición bastante similar a la de Dunlop de “red de normas del trabajo”-. No obstante dicha coincidencia, aquellos autores se han esforzado por incorporar en sus análisis de las relaciones industriales problemas relacionados con la génesis y resolución de los conflictos, variables de comportamiento de los actores y otros aspectos de naturaleza estructural (Caire, 1991). Esta corriente ha recibido el nombre de “**corriente pluralista**”, la que ha sido considerada por algunos estudiosos como una variedad dentro del marco del análisis institucionalista recientemente mencionado

*cierto cuerpo de reglas cuyo objeto es el de regir las condiciones de trabajo y de vida en el trabajo” (Dunlop, 1959).*

En este marco, los actores del sistema son los empleadores y sus organizaciones, los trabajadores y sus organizaciones y el estado. Estos actores interactúan en tres contextos fundamentales, el tecnológico, el económico y el político. Estos tres contextos conducen al análisis de los otros subsistemas existentes en la sociedad. El análisis de Dunlop utiliza una concepción de conjunto extraída de T. Parsons : cada uno de los subsistemas cumple una función particular que explica la designación que le ha sido atribuida (Cedrola, 1995). En un sistema de relaciones industriales, según la concepción dunlopiana, el producto del sistema (output), es el establecimiento de cierto cuerpo de reglas, por lo tanto, el objetivo de todo sistema es lograr una función regulatoria del comportamiento de los actores.

En suma, la influencia del trabajo de Dunlop es enorme y la producción literaria sobre el tema después de él, se ve fuertemente influenciada por su obra.

No obstante, este enfoque ha recibido **críticas**, en su mayoría provenientes de perspectivas de raigambre marxista, que tienden a enfatizar que las relaciones industriales, así como los sujetos que componen esta disciplina, deben ser abordados bajo la óptica del análisis dialéctico (Hyman, 1975). Otros, en cambio, llaman la atención sobre el hecho de que se trata de un enfoque estático que tiende a la estabilidad del sistema. Por ejemplo, según Enrique de la Garza (1994)...” *la definición de Dunlop tiene un fuerte sesgo con la acentuación del carácter regular de las relaciones industriales, con valores compartidos, normas claramente establecidas y aceptadas por los actores formando con sus instituciones un sistema, a la manera del sistema de Parsons. No parecería haber campo para el conflicto anómico y si aparece es sólo en el marco de lo previsto por el propio sistema...*”.

De hecho, se ha caracterizado también críticamente a este enfoque como “*excesivamente funcionalista, determinista tecnológico y etnocéntrico*”. De acuerdo a Locke, R.; Kochan, T. y Piore, M. (1995), el modelo dunlopiano es **funcionalista** ya que busca entender y explicar las prácticas de relaciones industriales en la medida que contribuyan a la eficiencia económica y la estabilidad social. Lo consideran **determinista tecnológico** porque supone que la evolución de las relaciones industriales están guiadas por una tecnología singular. Este último aspecto refleja el **etnocentrismo** prevaleciente en las ciencias sociales americanas en un período en que los Estados Unidos eran vistos como líderes en tecnología y sus instituciones y prácticas eran presentadas como *el “modelo de las mejores prácticas”* para otras naciones que lo imitaban.

En lo que respecta a los estudios en América Latina, las investigaciones sobre relaciones de trabajo<sup>5</sup> son relativamente recientes y parten de **paradigmas**

---

5 En este estudio nos referimos al concepto relaciones laborales o del trabajo, aunque según la tradición de cada país puede encontrarse el mismo significado en el término industrial relation (inglesa) o relations professionnelles (francesa).

**teóricos diferentes a los de proceso de trabajo** (De la Garza, 1993) que han tenido un lugar destacado en el campo de la sociología del trabajo. A grandes rasgos, puede decirse que las investigaciones sobre relaciones laborales hacen referencia a las teorías sajonas que toman como base el concepto de relaciones industriales Dunlop (1959) o a las teorías sajonas pero en sus versiones radicales como las de Hyman (1975)<sup>6</sup>. No obstante, en América Latina, han sido abundantes los estudios sobre relaciones de trabajo con fuerte énfasis en la **rama del derecho laboral** (De la Garza, 1993). Si nos remitimos al caso de Argentina, Neffa (1999) sostiene que... “ *son aún escasos los trabajos de investigación sobre la realidad nacional en materia de **relaciones de trabajo** realizados desde la perspectiva de la ciencia política y con un enfoque multidisciplinario. En cambio, **son numerosos y de calidad internacional reconocida los trabajos que abordan el tema exclusivamente desde la perspectiva del derecho del trabajo....**”*

En efecto, en la Argentina, el sistema de relaciones laborales como tal no fue analizado desde su contribución con las funciones de regulación social ni desde la lógica de sus actores sino desde sus **aspectos jurídicos y normativos**. Cuando la crisis del modo de acumulación comienza a desarticular la función de este sistema en la regulación social, el tema comienza a ser pensado desde la sociología del trabajo (Novick y Catalano, 1995)

## 1.2 La teoría del strategic choice

Las **teorías de análisis estratégico** utilizadas en los estudios sobre relaciones laborales (Kochan, Katz y Mc. Kerise, 1994; Kochan, Piore y Locke, 1995) se proponen dinamizar el enfoque sistémico de Dunlop. Partiendo del análisis sistémico clásico, ponen el énfasis en las **estrategias de los actores** que actúan al interior del sistema de relaciones laborales (Cedrola, 1994).

Según los partidarios de estas teorías, algunos fenómenos actuales que caracterizan a los actores en el ámbito de las relaciones industriales no pueden ser explicados por el enfoque sistémico: el descenso del sindicalismo, la gestión de los recursos humanos como sujeto de las relaciones industriales, los recursos humanos en contextos no sindicalizados, etc.

De acuerdo a Kochan, Katz, y Mc. Kerise, (1994)<sup>7</sup>...” *nosotros deseamos desarrollar una perspectiva mas estratégica sobre las relaciones industriales*

---

6 Con respecto a las distintas teorías que se han desarrollado en el campo disciplinario de las relaciones laborales desde el año 1926 (año que, de acuerdo a Guy Caire, la palabra Industrial Relations fue utilizada en forma oficial en Gran Bretaña), gran parte de la literatura internacional disponible desarrolla una importante elaboración teórica en la que pueden reconocerse una multiplicidad de enfoques. Entre estos podemos mencionar a Guy Caire (1998) que distingue tres aproximaciones: sistémica, conductista y marxista; Braham Dabscheck (1989) propone cinco: el sistémico de Dunlop, el pluralismo, el marxismo, el corporativismo y la teoría de la regulación; Jelle Visser y Marc van der Mer (1993) diferencian entre enfoques funcionalistas y racionalistas incluyendo en cada uno diversos modelos de análisis.

<sup>7</sup> Kochan, T.; Katz, H. y Mc. Kerise, R. (1994), “A strategic choice perspective on Industrial Relations” (traducción propia).

americanas y por lo tanto demostrar que las futuras pautas (patterns) no están **inalterablemente predeterminadas** por la economía, tecnología o alguna otra fuerza del entorno americano. Nuestro argumento central es que las prácticas de las relaciones industriales y sus resultados están moldeadas por las **interacciones** de las fuerzas del entorno **junto con** las elecciones estratégicas y los valores de los empresarios, los trabajadores, los sindicatos, y las decisiones de políticas públicas. Nosotros creemos que para entender mejor la naturaleza de esas **interacciones**, la perspectiva de las **elecciones estratégicas** permite una mejor comprensión de las organizaciones y los intereses que los actores representan...”

Los autores introducen de este modo, un marco general para analizar los temas que consideran relevantes en los estudios de las relaciones industriales. En este marco, se destacan el rol jugado por el entorno (instituciones) económico, político, cultural, etc. **junto con** las opciones estratégicas de los actores, como puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 1 : síntesis del enfoque de la Opción Estratégica



Fuente: Kochan, Katz y Mc. Kerise, (1994) (traducción propia)

En síntesis, esta corriente de las relaciones industriales toma en cuenta el papel de la incertidumbre partiendo de considerar que el mercado no lo determina todo y que los actores siempre tienen opciones. De este modo relativizan la perspectiva sistémica de Dunlop, que era común en los '60, incorporando el enfoque del "strategic choice" (De la Garza, 1996).

### El rol del entorno<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Kochan, T.; Katz, H. y Mc. Kerise, R. (1994), "A strategic choice perspective on Industrial Relations", Cornell University, USA. (traducción propia).



Una premisa principal de este esquema de análisis es que los procesos de las relaciones industriales y sus **resultados están determinados por una continua interacción entre las presiones del entorno y las respuestas organizacionales**. La importancia relativa de las presiones del entorno o de las respuestas de las partes (actores) pueden cambiar con el tiempo. Por ejemplo, las empresas no necesitan constantemente ajustar sus estrategias y políticas a los cambios en el entorno, convirtiéndose ésta en una de las razones por la que los sistemas de relaciones industriales a menudo atraviesan períodos de larga estabilidad que son interrumpidos solo periódicamente por transformaciones mayores. Es en la **interacción** de las fuerzas del mercado y la acción de los empleadores, sindicatos, trabajadores y políticas del gobierno que juntos producen los resultados del ciclo o los cambios estructurales .

### El rol de la elección (opción)

La premisa fundamental del marco propuesto, consiste en que **las opciones estratégicas** por parte de los sindicatos, empresarios y gobiernos **afectan** el curso y la estructura de los sistemas de relaciones industriales. Mas aún, la historia, los valores, las costumbres, juegan un rol extremadamente importante en moldear el grado de posibles adaptaciones estratégicas.

No obstante, aunque las presiones del entorno son importantes y sirven como punto de partida para discutir los determinantes de los sistemas de relaciones industriales, **esas presiones no determinan estrictamente los resultados de las relaciones industriales**.

De todos modos, una mejor comprensión de las elecciones hechas por las partes en cualquier período analizado deben considerar las estructuras y la historia que restringe esas elecciones.

En síntesis, y de acuerdo a Cedrola (1995) la teoría de la opción estratégica reposa en dos condiciones:

- 1- Las decisiones (siempre condicionadas por el entorno) estratégicas se desarrollarán en situaciones en las que **las partes se beneficien de una cierta discrecionalidad en su proceso decisional**. De esta manera, la organización no tomará solamente decisiones influenciadas por el medio en el que se encuentra (entorno), por lo que las partes –empleadora y trabajadora- se comprometen en las decisiones y en la acción.
- 2- Entre las decisiones sobre las que las partes tienen una cierta discreción, las decisiones **estratégicas** serán aquellas que modifiquen el rol de una parte y sus relaciones con los otros actores del sistema de relaciones industriales.

### 1.3. Metodología

El estudio se llevó a cabo mediante un análisis cualitativo comparativo de casos sobre empresas públicas privatizadas de los sectores telecomunicaciones y agua y saneamiento, en los períodos 1990-1999 y 1993-1999 respectivamente.

La selección de los sectores atiende, como ya se dijo, a que presentan contrastes muy marcados, los cuales posibilitaron una mejor comprensión de las características de los cambios en las relaciones laborales en las empresas privatizadas en general.

El análisis comparativo propuesto permitió comprobar en una serie de momentos (previo y posterior a la privatización)<sup>9</sup> si las dimensiones elegidas: innovación técnico-organizacional, políticas de recursos humanos y políticas sindicales incidieron en la transformación de las relaciones laborales a tres niveles<sup>10</sup> :

1. el nivel marco (el sistema nacional de relaciones laborales)
2. el nivel meso (el sector)
3. el nivel micro (las empresas)

### 1.3.1 Dimensiones principales utilizadas en el análisis

- **Innovación técnico-organizacional:**

Se refiere a las distintas estrategias de inversión y modernización empresarial que modifican sustancialmente las formas de organización del trabajo y la producción.

Indicadores considerados en la dimensión innovación tecnológica y organizacional, podemos citar a modo de ejemplo,

- Tipo de tecnología
- Cambios en la organización de trabajo y en los procesos de producción
- Incorporación/ modificación de máquinas y equipos
- Cambios en la disposición y organización físico - espacial de las máquinas
- Cambios en la división de las tareas y formas de organización del trabajo (células u equipos de trabajo, Kan Ban, etc.)
- Implementación de círculos de calidad o sistemas de mejora continua

- **Políticas de recursos humanos:**

Se vincula con las pautas que de manera explícita o implícita, orientan las condiciones de utilización, disposición y remuneración de la fuerza laboral. Incluye las políticas de contratación e incorporación de personal, las políticas de reducción de personal, las políticas de capacitación, calificación y recalificación de personal

---

9 Por tratarse de una comparación en diferentes momentos, utilizamos la triangulación de datos en sus tres subtipos a) de tiempo en la que se exploran influencias temporales para diseños longitudinales y cross-seccionales; b) de espacio, ya que toma la forma de investigación comparativa y c) de personas (Vasilachis de Gialdino, 1992)

10 El análisis por niveles posibilita como sostiene Stake (1998) destacar en la investigación la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe, condición de suma importancia en los estudios cualitativos .

Indicadores considerados en la dimensión política de recursos humanos, podemos mencionar a modo de ejemplo,

- Volumen de empleo y productividad
- Políticas de contratación e incorporación de personal
- Criterios de selección y perfil de puestos requeridos.
- Políticas de reducción de personal: despidos, jubilaciones anticipadas, retiros voluntarios
- Políticas de capacitación, calificación y recalcificación de personal
- Política salarial y remuneraciones

### **Políticas sindicales**

Se vincula con el posicionamiento del actor sindical a lo largo de todo el proceso privatizador. Incluye también a las características de las organizaciones sindicales a partir del grado de afiliación sindical, los niveles de organización, tipo de negociación, vinculación con partidos políticos afines y relación con otros sindicatos tanto del ámbito nacional como internacional.

Indicadores considerados en la dimensión políticas sindicales

- **Estrategia sindical global:** carácter confrontativo o participativo frente al proceso de privatización en diferentes momentos (previo y posterior)
- **Características de las organizaciones sindicales<sup>11</sup>**
  - a) Densidad sindical o grado de afiliación sindical
  - b) Nivel de unidad y coherencia organizativa
  - c) Características de la negociación colectiva
  - d) Poder político medido por su presencia o influencia en el Poder Ejecutivo o Legislativo en virtud de las alianzas con los partidos políticos afines.
  - g) Capacidad estratégica: se refiere a la capacidad sindical de “leer su entorno” y responder creativa y rápidamente a los desafíos y oportunidades que se presenten. En el estudio se incluyen la capacitación sindical y los Programas de Propiedad Participada.
  - e) Capacidad de coordinación:
    - La capacidad de coordinación vertical se refiere a la capacidad sindical de promover una acción colectiva coherente y coordinada en todos los niveles sindicales, desde el local hasta el nacional o, en algunos casos, internacional.
    - La capacidad de coordinación horizontal se refiere a los grados en los que las acciones colectivas están coordinadas a través de los sindicatos a nivel nacional.

---

<sup>11</sup> Estos indicadores han sido adaptados de los utilizados para analizar los “recursos de poder sindical” . Tomados de Robinson (1998), y desarrollados en un estudio internacional dirigido por Bensusán (1998/ 2000).

#### 1.4. Materiales y métodos

Quisiéramos señalar en este ítem que para desarrollar la presente tesis se han tomado en cuenta una serie de datos, información, relaciones e instrumentos producto de diez años de investigaciones en torno a la problemática abordada—particularmente en el terreno de las telecomunicaciones- que preceden y, de alguna manera, estimularon este trabajo.

Esta experiencia nos ha permitido plantear el problema actual apuntando a la profundización de aspectos que no habían sido desarrollados previamente y además incorporar al estudio otro sector.

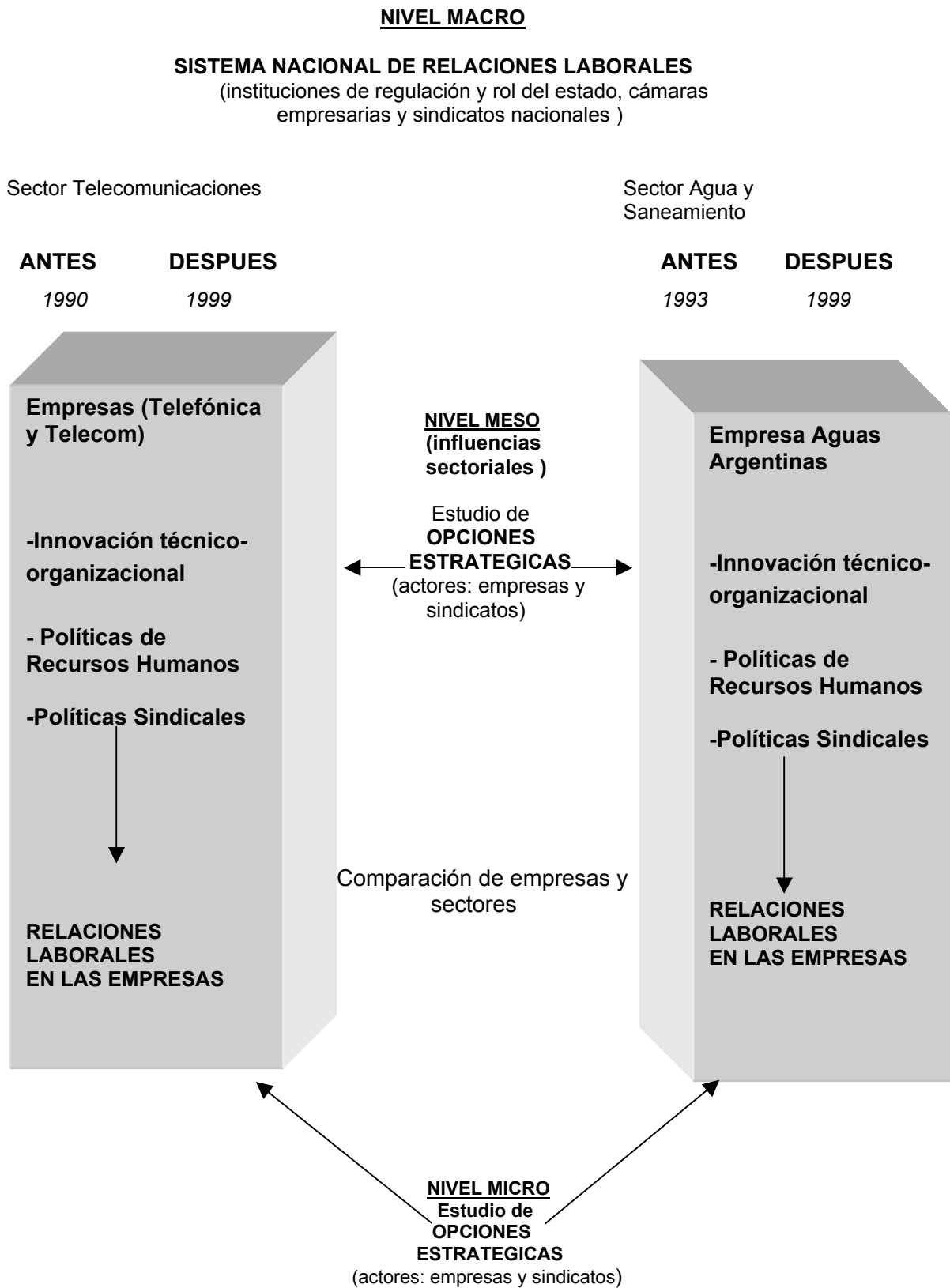
En cuanto a los materiales utilizados, la información cuantitativa proviene de memorias, balances anuales, informes de gestión y revistas internas de las empresas de telecomunicaciones Telefónica y Telecom y de la empresa Aguas Argentinas.

Asimismo se han revisado diarios nacionales (ediciones del período 1987-1998), documentos sindicales y los convenios colectivos de trabajo y acuerdos firmados antes y después de la privatización en cada sector.

Por otra parte, todo el volumen de información primaria utilizada es producto de una serie de entrevistas efectuadas a directivos y empleados de ambas empresas, dirigentes gremiales, delegados sindicales y a representantes de los entes reguladores: la Comisión Nacional de Comunicaciones y el ETOSS.

Las entrevistas a estos actores se realizaron en diferentes momentos del proceso privatizador por lo general en base a instrumentos semi estructurados o abiertos.

## 1.5. Esquema de la investigación



## **2. Relaciones laborales y empresas públicas: evolución histórica**

### 2.1. Introducción

Este capítulo se sitúa en el nivel macro del análisis propuesto, el cual se asocia con el sistema nacional de relaciones laborales y sus principales actores. Incluye también a las instituciones básicas de regulación de las relaciones laborales, que facilitan o restringen las modalidades de interacción en la relación estado, capital y trabajo. En lo que respecta a los momentos propuestos por nuestro análisis, se abordará en especial el momento previo a la privatización.

En las empresas públicas, el **modelo de relaciones laborales** ha atravesado distintas etapas que pueden representarse en tres momentos diferenciados :

El **primero** se inicia en 1945, año en que comienza a **consolidarse** el modelo de relaciones laborales característico de estas empresas y se prolonga hasta 1976.

El **segundo** período, entre 1976 y 1989, posee características transicionales, ya que si bien pueden reconocerse cambios profundos en las empresas e iniciativas diversas por parte de los actores para modificar el modelo anterior, en lo esencial se mantienen casi intactas las características de aquel.

Por último, el **tercer** período se corresponde con el momento previo a la privatización. Se extiende desde la asunción de la administración Menem a fines de 1989 hasta la transferencia efectiva de las empresas al sector privado. Aunque de duración mucho menor que los anteriores, pueden observarse en él cambios drásticos y estructurales en las relaciones laborales, que implican el abandono casi completo de sus rasgos clásicos.

### 2.2. Período 1945-1976 : consolidación del modelo clásico

#### **La nacionalización de empresas**

A partir del fin de la segunda guerra mundial, la región latinoamericana se caracteriza por la presencia de estados que profundizan su intervención en la economía estimulando la producción de bienes y servicios y amplían su participación en el desarrollo social en general. En Argentina, ese período coincide con el acceso del general Juan Perón al poder (1946).

Durante sus dos primeros gobiernos (1946-1955), el peronismo estatiza numerosas empresas privadas de capital extranjero, comenzando por aquellas, de propiedad alemana (principalmente químicas y constructoras de grandes obras de infraestructura), y continuando por las prestatarias de servicios públicos en manos británicas (ferrocarriles, gas) y norteamericanas (energía eléctrica, teléfonos).

En las tres décadas siguientes, el Estado continuó incorporando a su patrimonio distintos tipos de entes productivos: en algunos casos mediante regímenes especiales de "salvataje" de empresas en quiebra; en otros como pago de deudas contraídas con bancos oficiales que no pudieron saldarse; y en otros mediante la tenencia de acciones tomadas como garantía que quedaron en manos de acreedores oficiales.

### **El modelo de relaciones laborales en empresas públicas : su constitución y consolidación.**

Según la opinión de distintos autores (Bisio, 1991; Cordone, 1999; Fernández, 1999 y Novick, 1996), las características principales del sistema de relaciones laborales vigente en la Argentina durante el período considerado fueron :

- alto grado de intervención y regulación estatal,
- fortalecimiento del poder institucional del sindicato con personería gremial, otorgándole así el monopolio para la acción paritaria.
- predominio de determinadas categorías socio-profesionales de trabajadores (obreros industriales, empleados urbanos),
- fijación de salarios basados en acuerdos paritarios y una recuperación del poder adquisitivo regulada en forma directa por los índices oficiales de costo de vida.
- negociación colectiva centralizada por rama de actividad, constituyéndose ésta en un componente estratégico, aunque sufriera interrupciones permanentes debido a razones políticas (Novick, y Catalano, 1995).

En las empresas públicas las características de éste modelo de relaciones laborales tenía algunos rasgos que lo distinguía del resto de los sectores productivos (PNUD, 1987). En efecto, si nos detenemos a analizar cada una de las características descriptas antes, encontramos las diferencias que pasamos a señalar :

En primer lugar, *un alto grado de intervención y regulación estatal*

En el caso de las empresas públicas, su pertenencia al ámbito estatal les otorgaba identidad y características peculiares. Al ser el estado el empleador unificaba en sí mismo una doble representación, a diferencia de lo que ocurría en el ámbito privado. Tanto el sindicato como la empresa tenían una relación muy directa con el estado, de modo que en estas empresas nadie jugaba el rol de "propietario" y el estado adquiría características "paternalistas" dando lugar a firmas fuertemente protegidas (PNUD, 1988). Por su parte, los trabajadores de empresas públicas conformaban una categoría social diferente que se expresaba en su relación con la empresa que adquiría rasgos corporativos en el sentido de pertenencia e identificación de sus propios intereses con los de la organización (Gaudio, 1986).

A propósito de esta característica (identidad, pertenencia, identificación) entre estado – sindicato – empresa, una dirigente sindical entrevistada relataba el cambio producido al pasar a negociar de la empresa estatal con los representantes de las empresas privadas: "*...(la concesión) fue un proceso desgastante, pero fue muy interesante como experiencia, como crecimiento y*

*por comprobar que podíamos hacer cosas diferentes. **No era lo mismo que negociar con el estado (...) que en ese momento eran nuestros compañeros...**" (entrevista personal a María Framil, 10-10-97).*

Por último, a diferencia del sector privado, las empresas públicas **carecían de autonomía para su gestión financiera y con el personal** ya que desde su creación fueron visualizadas por el estado como **instrumentos políticos** antes que como agentes económicos y, como tales, se les asignaron roles ejecutores de políticas diseñadas fuera de sus ámbitos. Así, los objetivos empresarios debieron subordinarse a objetivos políticos que, básicamente, consistían en prestar servicios al menor costo posible y a la mayor cantidad posible de población (PNUD, 1990). Ello hacía que el gobierno, a través de una multiplicidad de organismos que no actuaban coordinadamente (Ministerio de Obras y Servicios públicos, Secretaría de Energía, Ministerio de Economía, etc.), influyera sobre estas empresas a través de una serie de políticas, regulaciones y restricciones que afectaban su accionar, su desenvolvimiento, su productividad, su eficacia y su rentabilidad (PNUD, 1990).

Estos organismos externos le fijaban sus tarifas, sus precios de venta, sus niveles de inversión y gasto, sus salarios y, en ocasiones, hasta la propia dotación de personal a las empresas públicas. Es así como las empresas cumplían roles de articulación de intereses provenientes del propio gobierno, de los usuarios de los servicios, del sindicato, de los empresarios y de los proveedores de insumos. Esta yuxtaposición en la articulación de intereses significaba el reconocimiento de conflictos que, explícitos o no, las mismas debían enfrentar definiendo funciones que excedían las meramente administrativas.

En segundo lugar, *un fortalecimiento del poder institucional del sindicato con personería gremial y el predominio de determinadas categorías profesionales de trabajadores (obreros industriales, empleados urbanos, sector privado),*

En el caso de las empresas estatales de servicios públicos y, fundamentalmente, cuando tenían carácter monopolístico, el poder institucional del sindicato se relacionaba con el ámbito – en términos geográficos y de categorías- de actuación del sindicato firmante.

Desde el punto de vista del **ámbito geográfico** podemos distinguir tres grupos de sindicatos (Moreno, 1991):

- Sindicatos que actuaban en la esfera de empresas estatales **monopólicas**, operando éstos a **nivel general o por categoría** (como Telefónicos, Obras Sanitarias, Gas del Estado, Ferrocarriles Argentinos, etc.), como los que se estudian en este trabajo.
- Sindicatos de ámbito nacional, que actúan a nivel general o por categorías. Entre ellos los cuales es posible diferenciar a quienes negocian sólo dentro del estado (pero con diferentes empresas) como el Sindicato de conductores de trenes nucleados en "La Fraternidad" que trataba con Yacimientos Carboníferos Fiscales y Administración General de Puertos, entre otros.



- Sindicatos de ámbito nacional que actuaban tanto en el medio privado como en el estado. Por ej. el Sindicato de empleados del Correo, ENCOTEL o Ferrocarriles Argentinos .

En relación a las **categorías** de trabajadores que abarcaban, si bien todos estos sindicatos negociaban a nivel de las empresas, podemos observar ciertas modalidades específicas en el encuadramiento sindical (Moreno, 1991). Entre éstas se distinguía que **casi todos los niveles del personal de las empresas públicas estaban sindicalizados** así como la tendencia a constituir sindicatos separados, entre el personal de supervisión y jerárquico y el de operarios, lo que supone la firma de convenios diferentes entre uno y otro grupo <sup>12</sup>

En tercer lugar, *la fijación de salarios basados en acuerdos paritarios y una recuperación del poder adquisitivo regulada en forma directa por los índices oficiales de costo de vida.*

En el caso de las empresas públicas, además, éstas se comprometían con la protección de los trabajadores garantizándoles condiciones preferenciales y beneficios adicionales si se los compara con otros sectores productivos. Estas ventajas se expresaban, en algunos casos, en el pago de la obra social por parte de la empresa (como en electricidad) o en los recursos destinados a los Fondos Compensadores de Jubilación (como el de los empleados telefónicos, creado en 1967). En otros casos, las facilidades estaban ligadas a los descuentos de tarifas para los trabajadores y sus familiares (era el caso de empresas de electricidad, de telecomunicaciones o de Aerolíneas Argentinas que otorgaba pasajes anuales) o directamente en el uso gratuito de algún servicio, como el caso del agua.

### 2.3. Período 1976-1989 : etapa de transición

Este período lo dividimos en dos subperíodos, el primero de ellos se extiende desde 1976 a 1983 y el segundo de 1983 a 1989.

El subperíodo **1976-1983** coincide con la dictadura militar en cuyo marco, signado por la represión, las relaciones laborales no pudieron desenvolverse normalmente.

El subperíodo **1983-1989** corresponde al gobierno de Raúl Alfonsín y la restauración de la democracia. En estos años se profundiza el deterioro de las empresas públicas pese a las numerosas iniciativas para frenar la crisis.

#### **1976-1983: los primeros intentos de privatización de empresas públicas .**

Las empresas públicas tuvieron siempre un peso relevante dentro del sistema productivo<sup>13</sup>. Esto fue factible en tanto persistieron condiciones favorables de

<sup>12</sup> Con la excepción hecha en la ronda de negociación del año '75 que los convenios firmados agruparon a todo el personal sin distinción de jerarquías.

<sup>13</sup> Algunos datos tomados de Pirker (1991) señalan que en el año 1973 las empresas públicas absorbían el 5,5% del total del personal ocupado en el país y hacia 1979, el 32% del total de la inversión real del sector público.

balanza comercial y disponibilidad de reservas en poder del Estado. Cuando dichas condiciones comenzaron a modificarse, el gobierno asignó a sus empresas el rol adicional de variable utilizables para el control de la ecuación fiscal (PNUD, 1990).

Por sus características, las empresas públicas se convirtieron en instrumentos eficaces para la toma de créditos por parte del gobierno militar. Sin embargo tales créditos no fueron destinados a sostener la actividad de las empresas, por lo que las mismas sufrieron como consecuencia el recorte de sus gastos de capital<sup>14</sup> y el deterioro de su situación patrimonial y de la calidad de sus servicios. Como ejemplo puede mencionarse que la participación de las empresas públicas dentro del total de la deuda externa argentina fue de 30%, y de 53,7% del conjunto de los compromisos externos del estado, en 1981 (CEPAL, 1983).

Tal situación de deterioro de las empresas se articuló con un importante cambio en la concepción del rol del estado expresado en el discurso oficial a través del concepto de **subsidiariedad**. Este último remitía a que el estado no debía ocuparse de aquello que pudiera ser realizado por el sector privado. Sin embargo, el liberalismo predicado desde el ministerio de economía no siempre tuvo efectos prácticos. De hecho, durante la dictadura se amplió el núcleo de empresas pertenecientes al estado ya que este último se hizo cargo de dos grandes empresas privadas en crisis. Fue el caso de la compañía Italo-Argentina de Electricidad y Austral Líneas Aéreas. Además se asoció con grupos empresarios privados para la constitución de empresas en áreas estratégicas como la producción de submarinos (Astilleros Domecq García: consorcio entre la Armada y el grupo Thyssen) y la construcción de centrales nucleares (ENACE: sociedad entre la Comisión Nacional de Energía Atómica y la empresa Siemens).

En esta etapa se inician las **privatizaciones periféricas**, que se limitaron a la delegación de tareas menores a contratistas privados. En el caso de ENTel consistieron en la subcontratación de obras de plantel externo -como la reparación de redes externas, la instalación de cables aéreos y subterráneos de interconexión entre centrales, o entre centrales y abonado- y de servicios auxiliares como el procesamiento de datos o la edición de guías telefónicas (Gerchunoff, 1992; Herrera, 1992).

En líneas generales, la privatización de empresas se circunscribió en este período a 120 entidades de tan poca significación económica que *"...su venta no modificó en absoluto la dimensión del sector público"*... (Schvarzer, 1981).

Tomando el caso de ENTel, informaciones consignadas por el periodista Horacio Verbitsky (1991), revelan que las privatizaciones periféricas iniciadas durante el gobierno militar 1976-1983 y continuadas por el gobierno radical 1983 -1989 no tuvieron el efecto esperado en términos de mejora de la eficacia: *"en 1977, Martínez de Hoz (ministro de economía del gobierno militar) concedió a los contratistas privados el 11 por ciento de las horas / hombre de trabajos en planteles exteriores (...). El porcentaje no cesó de aumentar y llegó a ser del 91*

---

<sup>14</sup> Entre 1976 y 1981, la inversión total en términos constantes decreció un 18%.

*por ciento en 1983. (...) Los órganos de control de ENTel, penetrados por los contratistas, certificaban como bien terminadas y en el plazo convenido obras que no lo estaban, de modo que la Argentina alcanzó el más alto costo mundial por línea instalada, con aproximadamente 2.000 dólares, contra 900 o 1.000 dólares del promedio internacional. El 60 por ciento de este costo desmesurado correspondía al trabajo de planteles exteriores...” (...) “A medida que fue creciendo la participación privada en la instalación de planteles exteriores fue disminuyendo la productividad, que se mide en horas / hombre de trabajo por cada nuevo abonado ganado por la ENTel. En 1979 eran necesarias 47,7 horas / hombre por cada nuevo abonado pero en 1984 ya hacían falta 124. Los contratistas llegaron a facturar obras en las que cada hombre trabajaba 36 horas por día” .*

La sobrefacturación, por otra parte, no se limitó a la subcontratación de trabajos en planteles externos. Información proveniente de otras investigaciones (Goldín, Peña, Sánchez, 1990), revela que ..”*las sobre compras de equipos, retornaron con fuerza bajo la administración militar. Para un primer Plan Quinquenal, los administradores de ENTel, habían calculado que sería necesario instalar 600.000 nuevas líneas. Las compras que se realizaron para cumplir con dicho plan alcanzaron a las 950.000 líneas. De ese total se instalaron 566.009, es decir, un 59% de lo contratado...”*.

### **Las relaciones laborales (1976-1983)**

El régimen militar reprimió a los sindicatos: prohibió la actividad gremial (por lo que quedó suspendida la negociación colectiva), intervino a los sindicatos y sus respectivas obras sociales. Además durante este período una importante cantidad de dirigentes y delegados sindicales fueron asesinados, torturados, encarcelados y desaparecidos.<sup>15</sup>

Esta situación no fue ajena a los sindicatos de las empresas públicas quienes también sufrieron un fuerte impacto con la reducción efectuada sobre las dotaciones de su personal. Se visualiza como, por medio de una casi ininterrumpida racionalización de trabajadores, hacia fines de esta etapa estudiada, la cantidad de empleados mostraba una disminución del 28,5% respecto de su dotación histórica.

En síntesis, puede afirmarse que la primera ola de reformas neoliberales impulsadas por el régimen militar -tales como la apertura de la economía a las importaciones, la reforma financiera, la generación de una gigantesca deuda externa y la reestructuración del mercado de trabajo- fue aplicada sin interlocución social o al menos sin interlocución con los sectores afectados negativamente por esas políticas, como los sindicatos (Palomino, 1995).

### **1983-1989: deuda externa, déficit público y privatizaciones periféricas**

---

<sup>15</sup> Según el informe Nunca Mas, elaborado por la CONADEP en 1984, del total de detenidos-desaparecidos, un 30,2% fueron obreros, un 17% empleados y un 10% profesionales (Senén González y Bosoer, 1993).

El año 1983 marca el retorno a la democracia. La economía recién comienza a modificarse durante este período, tras el alto incremento de la deuda externa que se produce a comienzos de la década del '80. Una parte sustancial de dicha deuda había sido contraída por las empresas públicas durante el gobierno militar. Para dar una idea de la magnitud de la deuda, la participación de estas empresas dentro del total de la deuda externa argentina era del 30% en 1981 y, como porcentaje del conjunto de los compromisos externos del estado, del 53,7% (Pirker, 1991).

A pesar de los esfuerzos realizados por el nuevo gobierno, la crítica situación que presentaban las empresas no pudo ser revertida. Los intentos en este sentido chocaban además con algunas de las características fundacionales de las empresas públicas, como su poca autonomía financiera y la particular situación del personal de conducción. Sobre esto último, es significativo lo expresado por Nicolás Gallo, (ex administrador de ENTel del período): *"...para cada decisión de trascendencia en ENTel se consulta a los ministerios de Economía y de Obras y Servicios Públicos, a las secretarías de Comunicaciones y de industria y de Comercio exterior, al Directorio de Empresas Públicas (DEP), a los cuatro gremios, a las cámaras empresarias y a alguna empresa importante del sector, además de discutirlo, naturalmente, con la línea gerencial de ENTel..."* (Diario La Nación, 26 de Septiembre de 1987).

Es necesario subrayar la problemática derivada de la falta de continuidad de los cuadros directivos en la conducción de las empresas. Estas eran manejadas por *elencos políticos* cuyo tránsito en la organización era relativamente breve. Esta circunstancia provocaba la acumulación de acciones erráticas y con un horizonte de corto plazo, con objetivos parciales y desvinculados de un proyecto estratégico unificador. Es decir, los programas tenían vigencia mientras los administradores que los impulsaban permanecían transitoriamente en las empresas. Al mismo tiempo se generaban problemas de comunicación entre el personal estable y los representantes gubernamentales en la empresa, y grandes costos en términos de eficiencia dada la imposibilidad de planificar un programa de reformas con un equipo directivo que ocupaba su puesto sólo por uno o dos años<sup>16</sup>.

Con respecto a las privatizaciones, el gobierno radical (1983-1989) concretó algunas iniciativas privatizadoras originarias del gobierno militar. Una vez saneada y convertida en empresa rentable, vendió Austral Líneas Aéreas e hizo lo propio con varias firmas remanentes del quebrado grupo SIAM Di Tella que al igual que la línea aérea de cabotaje, habían pasado bajo control estatal durante la década anterior.

Sin embargo, el antecedente privatizador más importante de cuantos tuvieron lugar en el período fue el intento –fracasado– de privatización del 40% del

---

<sup>16</sup> Por ejemplo, durante el período 1984-1987 se sucedieron cuatro Ministros de Obras Públicas, cuatro Secretarios de Comunicaciones y tres Gerentes Generales de la empresa. Según datos de Schvarzer, (1993) el promedio de permanencia de un administrador de la empresa nacional de telecomunicaciones (ENTel) apenas llegó a 12 meses en los 35 años transcurridos entre 1955- 1990 .

paquete accionario de ENTel<sup>17</sup> a la compañía “Telefónica Española S.A.” (Gerchunoff, 1992). La oposición de distintos sectores de la sociedad hizo detener este proyecto. Frente a esta situación, el gobierno radical se limitó a continuar la tercerización de actividades periféricas y la privatización de nuevas áreas<sup>18</sup> o nuevos servicios<sup>19</sup>.

### **Las relaciones laborales : etapa de transición (1983-1989)**

La particular dinámica de las relaciones laborales características del primer período comienza a resquebrajarse, especialmente por el lado de las empresas. En un diagnóstico realizado durante el período sobre 13 empresas públicas (PNUD, 1987) se concluye que la gran mayoría de las empresas carece de una política explícita de relaciones con el personal. Se observa en relación al área de administración del personal un bajo grado de profesionalización: en la mayoría de las empresas, la proporción entre profesionales y técnicos no llega a representar el 20% de la totalidad del personal del área y, en el 40% de los casos, la mayor parte de los directivos que conduce el área de administración del personal no tienen estudios especializados.

Respecto a la antigüedad de las dotaciones, tomando como ejemplo el caso de ENTel, el interventor N. Gallo, expresó *...“el 31% de la dotación de ENTel excede los 50 años (a este sector de la población se la describe como identificada con la tecnología obsoleta de la empresa). Son dos mundos, los viejos y jóvenes empleados que hoy se enfrentan en el interior de ENTel y que reflejan dramáticamente la profunda crisis de cambio que la misma deberá experimentar lo mas rápidamente posible...”* (Diario La Nación, 18 de Junio de 1987)

Lo anterior coincide con lo expresado por entrevistados que participaron como negociadores por parte del estado durante los procesos de privatización:

*“...en general las empresas contaban con empleados sin posibilidad de “reciclarse”. Podría establecerse la edad de 45 años como “diferenciadora generacional”. En general los menores de esta edad presentaban una mayor facilidad de adaptación a los cambios mientras que los mayores contaba con “vicios” más difíciles de erradicar.”* (entrevista personal con el Dr. Ricardo Fraboschi, Octubre de 1998)

Además, si bien la mayoría de las empresas tenía políticas o programas de capacitación y contaba con un sector específico dedicado al tema, el contenido de los mismos se orientaba a cubrir necesidades técnico-operativas y sólo

---

<sup>17</sup> Este intento estuvo acompañado también por la privatización de la línea aérea internacional del estado (Aerolíneas Argentinas),

<sup>18</sup> Durante ese año también se privatizan dos canales de televisión -el 11 y el 13- se vende el 30% de cuatro empresas del área de defensa que integraban el Polo Petroquímico Bahía Blanca y se dan en concesión 37 áreas petroleras marginales.

<sup>19</sup> Por ejemplo, la telefonía celular queda bajo la responsabilidad de la Compañía de Radiocomunicaciones Móviles (Movicom) a la cual se otorga el monopolio privado de este tipo de radiofonía (Minsburg, 1991).

escasamente de formación para la supervisión gerencial. Esta capacitación, sin embargo, tenía poca vinculación con la promoción de puestos.

En el terreno de las relaciones empresa - sindicatos, los conflictos más frecuentes estaban referidos al monto de remuneraciones y los temas de negociación se concentraban principalmente en el problema de salarios. Del mismo diagnóstico surge que más de la mitad de las empresas indagadas (61%) tenían algún sistema de participación de los trabajadores, de los cuales solo un 15% presentaban carácter resolutivo, un igual porcentaje estaba limitado al tema de becas mientras los restantes eran de naturaleza informativa y consultiva (PNUD, 1987).

En este período abierto con el gobierno constitucional, los sindicatos se reunificaron y consolidaron institucional y políticamente a la vez que definieron su acción como opositores al gobierno nacional y rechazaron las políticas de estabilización y ajuste impulsadas por éste. Durante este período los sindicatos promovieron más de una docena de huelgas generales y numerosos conflictos laborales de rama y por empresa.

Con respecto a las empresas públicas, la situación previa a la privatización total mostraba los siguientes indicadores: retraso tecnológico determinado por el reducido nivel de inversión, baja productividad, escasa eficiencia en la prestación de los servicios y rentabilidad negativa. Por otra parte, la ausencia de actitud empresaria, se reflejaba en la inadecuada administración de los recursos humanos (desequilibrios en la asignación de la dotación, en la carencia de planes de capacitación sistemática, en ausencia de políticas salariales coherentes) y en general, en una ineficiente asignación del gasto en personal.

En líneas generales, las características del modelo de relaciones laborales en las empresas públicas, se vinculan en esta etapa con un período de transición signado entre otros rasgos, por el deterioro de las empresas y por el endeudamiento externo, y por el fracaso del gobierno nacional en reorientar la actividad económica. Las dificultades de renegociación de la deuda externa con los acreedores, sumadas a la caída de los precios internacionales de los principales productos de exportación en la segunda mitad de los '80, el fracaso del plan de estabilización y la elevada inflación, restaron autonomía y recursos al estado reforzando su debilidad en el período (Palomino, 1995). No obstante, en términos del modelo de relaciones laborales, se trata de un período de transición, por lo que no se observan marcadas diferencias de tipo estructural con el período clásico.

#### 2.4. Período 1989-1990 : las nuevas reglas de la privatización

Como adelantáramos oportunamente, este tercer período se caracteriza por presentar cambios de envergadura, drásticos y estructurales en las relaciones laborales, que implican el abandono casi completo del modelo consolidado durante el primer período.

## Contexto macroeconómico y jurídico de la privatización<sup>20</sup>

El contexto en el que se inicia el gobierno justicialista, en el año 1989, estuvo marcado por una fuerte inestabilidad macroeconómica, una muy deteriorada situación fiscal, altas tasas de inflación, ausencia de reservas internacionales y empresas estatales descapitalizadas (Gerchunoff, 1992). Como consecuencia de ello, fueron encaradas una serie de políticas tendientes a resolver estos problemas, orientadas a la estabilización de la economía mediante la convertibilidad peso-dólar y la puesta en marcha de reformas estructurales. En lo concerniente a estas últimas, pueden destacarse la desregulación de los mercados, la apertura de la economía, la Reforma del Estado, el equilibrio fiscal y, la **privatización de las empresas públicas**.

Entre los objetivos principales de la privatizaciones, con independencia del sector o de las características generales de las empresas a privatizar, pueden señalarse los siguientes:

- a) Eliminación de la gravosa carga que ocasionaban las empresas públicas sobre el presupuesto nacional, uno de los motores fundamentales del espiral inflacionario.
- b) Creación de nuevas condiciones con los acreedores externos para el pago de la deuda y para estimular la continuidad de los flujos de financiamiento externo con las consecuencias que se derivan de ello en términos de un mas fluido acceso del Estado a los préstamos internacionales.
- c) Reducción de la deuda externa mediante mecanismos de capitalización.

El proceso de privatizaciones se basó en un conjunto de instrumentos legales, entre los que se destacan muy especialmente la Ley de Reforma del Estado (23.696/89) y la Ley de Emergencia Económica (23.697/89)<sup>21</sup>.

Debido a las transformaciones en el campo de las relaciones laborales en empresas públicas que suscitara la primera de éstas leyes, es que nos detendremos en su análisis y en un breve comentario de sus consecuencias.

La Ley 23.696 de Reforma del Estado impuso un marco legal que reguló en múltiples planos el funcionamiento de las empresas a privatizar. Entre ellos pueden destacarse, por ejemplo, la forma en que las empresas deben ser privatizadas, los métodos de privatización que pueden ser utilizados, los procedimientos de selección de las ofertas del sector privado y ciertos aspectos de las relaciones laborales, como el Programa de Propiedad Participada. Este programa, concebido inicialmente para los trabajadores de las empresas a privatizar, los usuarios y sus proveedores, se constituyó finalmente en un

---

<sup>20</sup> Gran parte de la información utilizada en este punto se desarrolla en Tomada y Senén González (1998)

<sup>21</sup> La Ley de Emergencia Económica concedía al Poder Ejecutivo una amplia capacidad de decisión, derogando todas las normas que diferenciaban al capital extranjero del nacional, permitiendo el ingreso de aquél a áreas privatizables antes restringidas y suspendiendo el régimen de compra nacional (Schvarzer, 1993).

instrumento destinado a amortiguar los efectos negativos que pudieran surgir en la opinión de los trabajadores frente al proceso privatizador. En el caso argentino, el Programa de Propiedad Participada se implementó únicamente en relación con el sector de los trabajadores, cuya participación en las acciones alcanzó la cifra del 10 % y quedó para su gestión, en manos de las asociaciones sindicales<sup>22</sup> (Tomada y otros, 1992).

La Ley de Reforma del Estado impuso obligaciones adicionales, destinadas a regular algunos aspectos de importancia en el ámbito laboral. En el Capítulo IV de esta ley, denominado "De la protección del trabajador", se abordan la Protección del Empleo y la Situación Laboral (arts. 41 y 42 ), así como el Encuadramiento Sindical (art. 43).

Respecto del art. 41.- ***Protección del empleo y situación laboral***, este señala que *en los procesos de privatización ejecutados según disposiciones de esta ley, por cualesquiera de las modalidades y procedimientos previstos en sus arts. 17 y 18, deberá tenerse en cuenta como criterio en el diseño de cada proyecto de privatización, evitar efectos negativos sobre el empleo y la pérdida de puestos de trabajo, en el marco de una función productiva estable y suficiente. A tal efecto, las organizaciones sindicales representativas del sector correspondiente podrán convenir con los eventuales adquirentes y la autoridad de aplicación, mecanismos apropiados.*

Como puede observarse a partir de la letra de la ley, uno de los factores importantes a considerar en la evaluación de las ofertas empresarias es el de conservar en gran medida la dotación de personal previamente ocupado en las empresas. Sin embargo, este precepto fue sólo parcialmente respetado, en la medida en que el propio estado, con anterioridad al proceso licitatorio, impuso, como paso previo al mismo, una política de racionalización y de reducción de personal que alcanzó primariamente al personal contratado, transitorio e informal.

En efecto, el proceso de privatización fue precedido de un fuerte desprendimiento de personal. En algunos casos, esta política fue posterior al pasaje de las empresas a manos privadas, mediante la aplicación de programas masivos de retiro voluntario con fuertes sumas en carácter de indemnizaciones. Se contó para ello con cuantiosos créditos provenientes de organismos internacionales y se recurrió a empresas especializadas en "outplacement" que fijaron los criterios y modos de operación (Orlansky 1993).

Como se verá con detenimiento en cada uno de los casos (telecomunicaciones y agua), estas acciones se vieron de alguna manera continuadas mediante una política sistemática de las empresas adjudicatarias destinada a reducir aún más el plantel de empleados. Los mecanismos que aplicaron las empresas en esta fase fueron de índole diversa, a saber, además de los programas de retiro

---

<sup>22</sup> Es relevante aclarar que el objetivo inicial del gobierno era que dicho programa estuviera gestionado sólo por los trabajadores, excluyendo así, a las asociaciones sindicales. A pesar que, los decretos reglamentarios llegaron a excluir la participación sindical, la presión y necesidad de involucramiento por parte de los gremios hizo que finalmente fueran aceptados. Así sucedió en el sector de Agua y Saneamiento y de la Electricidad .



voluntario, jubilaciones anticipadas, tercerización de tareas e, incluso, despidos directos.

Otro aspecto destacable del artículo 41 descrito, es el relativo a la posición que fija la normativa en cuanto a la existencia de beneficios selectivos para los trabajadores de las empresas públicas en relación con las que regían para los del sector privado. En efecto, entre las medidas de “ajuste” contenidas en el Decreto 1757/90 (decreto reglamentario de la Ley que estamos desarrollando) pueden mencionarse las instrucciones que “recibían” los negociadores de las empresas públicas para encuadrarse en la etapa que se abriría para remover obligatoriamente los convenios colectivos (Tomada y Senén González, 1998):

- la exclusión de Gerentes y Supervisores de la representación sindical.
- la ampliación del horario de trabajo.
- la modificación del régimen salarial mediante la suspensión de ajuste automático de salarios.
- revisión del contenido del pago de primas y bonificaciones.
- la suspensión del régimen de estabilidad en el empleo.
- la suspensión del pago de aportes y contribuciones al gremio.

Estas medidas tenían por objeto el sortear las características impuestas por la legislación laboral (Ley 14.250, aún hoy vigente), según la cual las normas establecidas en los convenios deben mantenerse hasta tanto no sean reemplazadas por otras especificadas en nuevos acuerdos (principio de la ultraactividad).

En suma, algunos convenios colectivos del área estatal que se encontraban vigentes desde 1975, fueron revisados a partir de 1990, modificándose una serie de cláusulas convencionales referidas a ajustes automáticos de salarios y viáticos, y todo un conjunto de beneficios ofrecidos como salario indirecto. No obstante, el verdadero proceso de renovación y adaptación de los nuevos convenios colectivos de trabajo se efectuó con posterioridad al traspaso de las empresas al ámbito privado.

De acuerdo al art. 42 de la misma Ley, *...“durante el proceso de privatización ejecutado según las disposiciones de esta Ley, por cualesquiera de las modalidades y procedimientos previstos en sus artículos 17 y 18 el trabajador seguirá amparado por todas las instituciones legales, convencionales y administrativas del derecho del trabajo.*

Este artículo tuvo una incidencia importante dentro del proceso privatizador, pues el personal que pasó a la órbita de las empresas privatizadas mantuvo los derechos emergentes de su condición anterior. Así, los trabajadores que pasaron a las empresas privatizadas conservaron al momento del traspaso los derechos relativos a su antigüedad, remuneración, categoría y funciones, no sin conflictos, que llevaron al dictado de nuevas normas que ratificaran lo anterior.

Sin embargo, mas tarde, las nuevas convenciones colectivas de trabajo que se acordaron entre los propietarios de las empresas privatizadas y los empleados

establecieron profundas modificaciones ligadas a obtener mayor flexibilidad alcanzando también importantes cambios sobre la jornada de trabajo y los mecanismos de ingreso a las empresas.

Por último, el art. 43., denominado **encuadramiento sindical**, señala *...el proceso de privatización por sí, no producirá alteraciones o modificaciones en la situación, encuadramiento y afiliación en materia sindical de los trabajadores de un ente sujeto a privatización, salvo resolución de la autoridad competente en la materia.*

Debe destacarse el hecho de que esta normativa mantiene intacta, al menos en apariencia, la estructura sindical que rigiera durante la etapa anterior, a pesar de los profundos cambios operados en los sectores al que pertenecen las empresas. No obstante, debido a la atomización que se produce en el sector empresario en algunos sectores con la irrupción de múltiples empresas donde antes sólo había una, monopólica y estatal, estos cambios terminan planteando nuevos desafíos y afectando profundamente las estrategias tradicionales de acción sindical.

### **Relaciones laborales en el momento previo a la privatización**

La transformación drástica en el modelo de relaciones laborales está dada por el cambio de naturaleza de las empresas públicas que pasan a ser privadas. Este proceso va a significar el quiebre del modelo sindicato único - empresa única y el paso a un modelo caracterizado por la aparición de múltiples y nuevos actores sindicales y empresariales.

Otro aspecto relevante que impactó en el modelo clásico de relaciones laborales, lo constituyó la limitación jurídica al derecho constitucional de huelga impuesta por el Decreto 2184/90 del Poder Ejecutivo. Este Decreto, hace hincapié en el argumento de la protección a los usuarios e impone, por tanto, severas limitaciones a las posibilidades de articular medidas de acción sindical de contenido opositor o contestatario en éstos campos. Al privatizarse empresas cuyos sindicatos eran muy fuertes, este decreto garantizó a los futuros inversores la protección estatal ante la posibilidad de huelgas, lo cual tuvo el mismo sentido que el resto de las garantías estatales referidas al financiamiento y la facilitación de los despidos y reasignaciones de personal.

En efecto, como pudo observarse en el desenvolvimiento de importantes conflictos que tuvieron lugar en los primeros tiempos de las privatizaciones (el telefónico y el ferroviario), los trabajadores se vieron obligados a garantizar guardias mínimas y a respetar toda una serie de condiciones adicionales estipuladas por esta norma legal, las cuales fueron muy bien aprovechadas por el gobierno para doblegar la resistencia de los trabajadores e imponer con firmeza el plan original de reformas estructurales del que las privatizaciones formaban parte.

Por su parte, durante el inicio del proceso privatizador, la Confederación General del Trabajo (CGT) *“obtuvo la concesión de mantener el encuadre sindical y las obras sociales de los trabajadores en las empresas privatizadas”*

(Murillo, 1996), mientras que la discusión en particular de las privatizaciones quedó en manos de los sindicatos respectivos de cada sector.

La privatización de las empresas públicas no encontró oposición consistente y unificada por parte de los actores sindicales. Esto se explica por las circunstancias que rodearon la relación gobierno justicialista y sindicatos –sean estos de empresas públicas o privadas–

Frente a las privatizaciones, los grandes sindicatos de las ex-empresas públicas adoptaron diversas estrategias, como las que a modo de ejemplo se mencionan a continuación.

Para comenzar, en lo que respecta a ENTEL, pueden identificarse dos tipos básicos de estrategias, las que denominaremos de **participación** y la restante, de **confrontación**.

La primera de ellas, que posteriormente desarrollaremos con más detenimiento, se manifiesta en el enfrentamiento sostenido entre la Federación (FOETRA), aliada al gobierno en la gestión privatizadora, y su sindicato miembro más importante en términos de afiliados, el de Buenos Aires, que se oponía abiertamente a esta política de participación.

La segunda, por su parte, se expresa en el enfrentamiento de FOETRA-Sindicato Buenos Aires con las autoridades de la empresa. En efecto, el conflicto sindical telefónico se inició en Agosto de 1990, unos meses antes de que se concretara la privatización de la empresa estatal ENTEL y se plasmó en una huelga por tiempo indeterminado que se constituyó en una lucha política cuyo eje principal, la oposición a la privatización, se extendió también al cuestionamiento de las reformas macroeconómicas en marcha. La respuesta del gobierno fue de suma dureza y culminó con el despido masivo de delegados y personal, totalizando más de 400 trabajadores (Senén González, 1997).

En otros casos, pueden distinguirse estrategias que van configurando un modelo de “**business union**” como el caso del Sindicato Luz y Fuerza, que representa a los trabajadores del sector eléctrico que han ampliado su esfera de actividades hasta alcanzar funciones claramente empresarias, plasmadas en la presentación a licitaciones y la consiguiente adquisición de centrales eléctricas<sup>23</sup>, compañías proveedoras de electricidad e, incluso, en asociación con capitales internacionales, un yacimiento carbonífero. Del mismo modo, han constituido una AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilación y Pensión) integrada a una vasta red de clínicas y servicios sanitarios (Ranis, 1995).

En lo que respecta a la estrategia de **participación**, esta se manifiesta también en la actitud adoptada por sindicatos como el de Trabajadores de Obras Sanitarias (SGBATOS) o el de Petroleros, que ante el proceso de tercerización de actividades y servicios han asesorado a sus afiliados o a ex trabajadores en

---

<sup>23</sup> Entre éstas se encuentran las centrales térmicas en la región Nordeste, Noroeste, Patagónica y en la Provincia de Santa Fe así como dos empresas de transporte eléctrico

la constitución y funcionamiento de “microemprendimientos” a través de cooperativas o pequeñas empresas de servicios.

Otros sindicatos, en cambio, como el de los trabajadores del sector Gas, implementaron una estrategia **híbrida** caracterizada por la ausencia de una política orgánica ante el proceso y con numerosos cambios de signo en el tiempo. Así, la estrategia sindical se ha visto marcada por un rasgo determinante, como es el de la presencia de graves conflictos institucionales previos a la privatización que desencadenaron reclamos ante la justicia y continuas impugnaciones entre grupos internos, por una parte, y entre la Federación de Trabajadores de Gas del Estado y sus principales sindicatos, por otra. Este proceso condujo virtualmente a la parálisis y a la ausencia de una estrategia orgánica frente al proceso. Por esta razón, los numerosos CCT que se celebraron en el sector fueron concertados con una muy baja discusión, llegando a ser, en muchos casos, una mera reproducción de otros acuerdos que se celebraban en sectores afines (por ej. del sector petrolero).

La mayoría de los sindicatos, entonces, tendieron a convalidar los cambios propuestos en nombre de su apoyo global al gobierno. En líneas generales, los sindicatos tendieron a aceptarlos argumentando la inevitabilidad de los mismos, la necesidad de revertir la crisis económica y por ello suspendieron momentáneamente sus reclamos.

Finalmente, puede señalarse –por las diversas razones esbozadas- que muchos sindicatos se adaptaron a nuevos roles ingresando en el campo de negocios promovidos por políticas gubernamentales, tales como, tercerización de servicios o administración de fondos de jubilación o pensiones. Es a través de estas nuevas formas que los sindicatos siguieron cumpliendo la antigua función de aportar consenso político al gobierno de su mismo signo político (Palomino y Senén González, 1995)

### **3. El sector de Telecomunicaciones**

#### **3.1. Introducción**

En este capítulo situaremos los niveles meso y micro del análisis propuesto.

El nivel meso hará referencia al espacio sectorial, en especial al proceso de privatización, al marco regulatorio de la actividad y a la multiplicación de actores empresarios tras la privatización.

El nivel micro se relacionará con el ámbito empresarial, particularmente las empresas dominantes del sector: Telefónica y Telecom. Dentro de este nivel, confrontaremos también, las diferentes estrategias implementadas por las dos empresas privadas licenciatarias del servicio.

Respecto de los momentos propuestos, aludiremos particularmente al posterior a la privatización.

En primer lugar, se describirá la creación y evolución de ENTel y los principales antecedentes de la privatización. Posteriormente, el proceso privatizador propiamente dicho, el marco regulatorio y sus consecuencias en cuanto a la nueva estructura sectorial emergente.

A continuación, se analizarán detenidamente los indicadores correspondientes a dos de las dimensiones propuestas para el estudio, innovación técnico – organizacional y políticas de recursos humanos. La tercera dimensión, políticas sindicales, se desarrollará a partir de la estrategia sindical previa a la privatización, las características de las organizaciones sindicales y los resultados de la privatización en términos de negociación colectiva. Por último, se abordará la capacidad estratégica sindical (capacitación y Programas de Propiedad Participada) y la capacidad de coordinación.

#### **3.2. Creación y evolución de ENTel**

El servicio telefónico comenzó a difundirse en nuestro país, tres años después de su invención y a partir de 1880 se instalaron las primeras compañías, una de capital suizo y dos inglesas. La United River Plate Telephone Co., fundada en Londres, fusionó las tres compañías preexistentes y en 1883 comenzó a prestar el servicio en Buenos Aires. También se fueron estableciendo otras empresas menores en el país, totalizando 94 firmas en 1922 (Chumbita, 1990).

En 1927, la International Telephone and Telegraph (ITT) estadounidense se establece en el mercado Argentino adquiriendo la empresa inglesa que pasa a denominarse Unión Telefónica. Esta expansión de la nueva empresa se traduce en la ampliación de redes y absorción de empresas menores llegando a controlar el 90% de la red telefónica nacional. Sólo en algunas regiones del interior del país la red era atendida por una filial de la empresa sueca Ericsson - cuyo mercado representaba solo el 6% de los usuarios totales- (Herrera, 1992 ).

A partir de 1946, durante el primer gobierno peronista que impulsa una política de nacionalizaciones de empresas de servicios monopólicos, es adquirida por el estado la Unión Telefónica.

Dos años después se transforma en Empresa Teléfonos del Estado Argentino y se adquieren también pequeñas compañías como la de Corrientes, Chaco, Misiones y Formosa. Esta empresa será la antecesora de ENTEL, que se crea en 1956 bajo el régimen de empresa del estado en el ámbito del Ministerio de Comunicaciones. Las empresas operadoras estatales estaban sometidas a estrictas regulaciones de su actividad (como por ejemplo, el derecho a acceder a mercados nacionales cautivos, el establecimiento de normas y procedimientos para la compra de equipos y la fijación de tarifas, entre otras) (Herrera, 1992).

La década del '70, caracterizada por fuertes cambios tecnológicos en la estructura industrial del sector sumado al desarrollo económico de las naciones europeas y Japón, generaron una competencia en el mercado mundial que culminó con la pérdida del carácter monopólico de la ATT (única empresa privada que monopolizaba el servicio en EE.UU.). Con el tiempo, muchas de las funciones clásicas del servicio fueron perdiendo su carácter monopólico dando paso a mercados abiertos, poco regulados y muy competitivos.

Estos factores modificaron rápidamente el panorama regional. Los factores aludidos coincidieron con la "privatización periférica" iniciada en 1976 que, como se explicó en el capítulo anterior, consistió en la subcontratación de proveedores privados para la realización de ciertas actividades y servicios que antes eran suministrados en forma directa por la empresa pública. Esto abarcó tareas de reparación de redes externas, la compra de centrales telefónicas "llave en mano" y la contratación de servicios auxiliares como procesamiento de datos o edición de guías telefónicas (Gerchunoff, 1992).

Desde el año 1983, y hasta su privatización, la evolución sectorial en la Argentina entró en un "impasse", dado que no existieron programas alternativos de inversión por parte de ENTel. Un intento de superación de la situación, fue el llamado plan Megatel (1985) presentado como un plan quinquenal para la instalación de un millón de líneas con tecnologías digitales. Este plan consistía en el pago previo de la instalación de nuevas líneas a los clientes y aunque tuvo una buena respuesta por parte de la población, sin embargo, dadas las numerosas dificultades en medio de las cuales se llevó a cabo el programa, hicieron que el mismo pudiera cumplir sólo parcialmente la programación propuesta (Herrera, 1987).

### 3.2.1. Antecedentes de la privatización de ENTel.

En el año 1988, durante la administración de Alfonsín, tuvo lugar el antecedente privatizador más importante que se haya propuesto desde la creación de ENTel. La propuesta consistió en ofrecer la gestión y la venta del 40% del paquete accionario de ENTel a la compañía "Telefónica de España S.A.". Este proyecto, que se materializó a través de una carta de intención firmada por el poder Ejecutivo Nacional, consistía, básicamente, en la

formación de una empresa mixta administrada por el grupo español que mantendría el monopolio de ENTEL sobre las telecomunicaciones argentinas y estaría sujeto a una regulación estatal sobre precios y niveles de calidad. (Gerchunoff, Coloma, y Shiappaccase, 1994)

El costo de la operación se realizaría sobre la base de un pago de 750 millones de dólares por parte de la operadora española, pago que se efectuaría en efectivo (500 millones ) y mediante mecanismos de capitalización de la deuda externa (250 millones).

El anuncio de esta privatización parcial generó resistencias y oposiciones que se manifestaron en diversos sectores allegados a ENTEL.

En una primera observación se destaca por un lado a los partidarios de la empresa pública entre quienes se hallaban distintos grupos políticos, incluidos algunos pertenecientes al partido radical y el sindicato de telefónicos. Por otro lado, estaban aquellos que se sentían afectados por la venta, ya fuera por razones políticas, principalmente, el opositor partido justicialista, como por razones de interés directo -proveedores de equipos que temían perder su posición privilegiada- (Schvarzer, 1993).

Para dar cuenta brevemente de la posición del actor sindical en la etapa previa a la privatización de la empresa telefónica, son datos contundentes las 14 solicitadas publicadas por la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA)<sup>24</sup> entre 1985 y 1988, contrarias a la política que en relación a la empresa llevaba la administración radical o, las seis huelgas convocadas por el gremio realizadas entre el inicio del Congreso Nacional de las Comunicaciones<sup>25</sup> -marzo de 1987- y la firma de la Carta de Intención entre Telefónica de España con el gobierno radical -en marzo de 1988-.

Ya con Menem en la presidencia del país, como se explicará mas adelante, la nueva conducción de FOETRA- Sindicato Buenos Aires, (electa a fines de 1989), tendría en los primeros meses del año 90 una fuerte actividad anti privatización que contabiliza 7 huelgas en el lapso de cuatro meses, el quite de colaboración con la nueva Gerencia de Transformación Empresarial, realización de asambleas, reuniones con legisladores, entre otras acciones.

### 3.3. El proceso de privatización de ENTEL

Como se ha señalado en el capítulo precedente uno de los objetivos de las privatizaciones fue la necesidad de obtener rápidamente financiamiento externo e interno para el Estado. Por lo tanto, dichas privatizaciones -ENTel y Aerolíneas Argentinas fueron las primeras- debían realizarse al mayor precio y en el menor tiempo posible, dos objetivos no necesariamente compatibles entre si.

---

<sup>24</sup> La FOETRA nuclea a lo que se consideraba en ENTEL "personal de base" e incluye a obreros, telefonistas, aprendices, peones , técnicos, administrativos y personal de supervisión intermedia.

<sup>25</sup> Dicho Congreso, conocido como CONACOM, fue organizado por el entonces Secretario General de FOETRA, Julio Guillán, con apoyo de otros gremios ligados a las comunicaciones y el personal jerárquico de ENTEL.

Al poco tiempo de iniciar su gestión (en 1989), el presidente Menem, dispuso la intervención de todas las empresas estatales. Ese destino tuvo la empresa ENTel cuya intervención fue puesta en manos de María Julia Alsogaray, facultada de poderes especiales para concretar la privatización. De acuerdo con Schvarzer “...la mera designación de esa persona constituía una ratificación política adicional; Alsogaray ostentaba el apellido de uno de los mayores dirigentes de la ortodoxia económica en la Argentina (de quien era la hija) y ya como diputada había planteado esa política desde el Congreso...”. Además de esta designación, se integró a la Secretaría de Comunicaciones al entonces secretario general del sindicato telefónico (FOETRA) Julio Guillán, quien se convertiría en un nuevo aliado de la privatización de la empresa.

Desde el comienzo, se plantearon las ventajas o desventajas de fraccionar la empresa estatal en varias empresas. Mientras la interventora era partidaria incondicional de dividir el territorio nacional en regiones, el Ministro de Obras y Servicios Públicos, Roberto Dromi, se inclinaba por mantener una empresa única, postura en la que era acompañado por su colega de Trabajo Jorge Triaca, por el subsecretario de comunicaciones Julio Guillán, preocupado por el debilitamiento que podría resultar de la división de la empresa y por Carlos Sánchez, sub-interventor de ENTel, quien consideraba que “a través de la orientación de una red única es factible obtener rentabilidad con tarifas más bajas aprovechando en parte el subsidio cruzado de zonas rentables a zonas no rentables” (Felder, 1999).

Finalmente se decidió dividir el país en dos zonas de aproximadamente la misma dimensión, en términos de servicios instalados y demanda presente y futura (Schvarzer, 1993). La red telefónica nacional se dividió entonces en dos partes -norte y sur- que debían darse en concesión a dos empresas diferentes para estimular una suerte de “**competencia por comparación**” entre monopolios naturales.<sup>26</sup>

De acuerdo a Felder (1998) , desde enero de 1990, fecha en que se aprueba el pliego de bases y condiciones para la privatización del servicio público de telecomunicaciones, el proceso de privatización estuvo signado por varios motivos de controversia<sup>27</sup>. El primero de ellos, ligado al **precio de la empresa** que según estimaban algunos funcionarios era varias veces inferior al que correspondía establecer.

Otro aspecto conflictivo fue el tema de las **tarifas**, el pliego de licitación determinó la aplicación de un ajuste “*en el período anterior a la fecha de presentación de las ofertas a un nivel adecuado para proporcionar a un operador eficiente una tasa de retorno razonable sobre los activos fijos sujetos a explotación*” (Decreto 62/90). Sin embargo, en septiembre de 1990, cuando era inminente el traspaso de la empresa, se hizo público el compromiso de aplicar un aumento de un 40% por encima del alza del costo de vida que había asumido la

---

<sup>26</sup> Esta modalidad de regulación es sólo aplicable “ si la división en zonas del servicio puede realizarse de modo tal que las áreas de la concesión sean parejas en cuanto a escala, alcance y densidad “ (Gerchunoff, 1995).

<sup>27</sup> Entre otros, desarrollaremos en el apartado correspondiente (3.8) el conflicto sindical encabezado por FOETRA – Sindicato Buenos Aires-



interventora con los futuros operadores, contradiciendo lo establecido en el pliego de licitación, según el cual el período comprendido por la licitación y la toma de posesión por parte de los consorcios privados, sólo autorizaba ajustes por índice de precios al consumidor (Felder, 1996).

Por último, es interesante considerar algunas decisiones del gobierno para crear condiciones más favorables a los nuevos propietarios de empresas privatizadas, como el compromiso **de no transferir** los pasivos de Entel a los futuros operadores, excepto por ciertas obligaciones específicas (como ser obras y servicios en ejecución, etc.) (Azpiazu, 1998). En el caso estudiado, el estado se hizo cargo de una deuda de 800 millones de dólares con el principal proveedor: la empresa alemana Siemens.

### 3.4. Marco regulatorio del sector<sup>28</sup>

La política sectorial en materia de telecomunicaciones postuló formalmente la provisión de un servicio básico telefónico<sup>29</sup> universal de la más alta calidad a precios justos y razonables, asegurando además la prestación competitiva de los servicios de transmisión de datos y otros servicios de valor agregado, mediante el establecimiento de un sistema privado y progresivamente competitivo integrado en una red pública interconectable de nivel nacional.

Para cumplir con los objetivos de política sectorial, en 1990, luego de finalizado el proceso de licitación, pero antes de la transferencia se creó la **Comisión Nacional de Telecomunicaciones**, primer organismo que tuvo a su cargo las tareas de regulación, fiscalización y control de los servicios.

Al crearse la CNT se le habían asignado el ejercicio de la regulación administrativa y técnica, el control, fiscalización y verificaciones en materia de telecomunicaciones, funciones que no podían ser delegadas ni objeto de avocación. Luego de transferida la empresa al sector privado, se fueron sancionando diversos decretos del Poder Ejecutivo Nacional y resoluciones de las secretarías y subsecretarías que sucesivamente se fueron haciendo cargo del área de comunicaciones<sup>30</sup>, junto con resoluciones de la propia autoridad regulatoria que fueron especificando los alcances de la normativa general, introduciendo modificaciones o respondiendo a situaciones no previstas inicialmente.

Gradualmente, las tareas que implican incidir en aspectos centrales del desempeño sectorial como la fijación de tarifas y la decisión acerca de la

---

<sup>28</sup> La información utilizada en este punto se encuentra en Felder, (1996)

<sup>29</sup> Como **servicio básico telefónico (SBT)** se define a “la provisión de los enlaces fijos de telecomunicaciones que forman parte de la red telefónica pública o que están conectados a dicha red y la provisión por esos medios del servicio de telefonía urbana, interurbana e internacional de voz viva”.

<sup>30</sup> En 1990 las políticas del área estaban bajo la órbita de la Subsecretaría de Comunicaciones, vinculada a la Secretaría de Obras Públicas del Ministerio de Obras y Servicios Públicos y posteriormente del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos. En 1996 se constituyó la Secretaría de Energía, Transporte y Comunicaciones dependiente del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos. En el mismo año se creó la Secretaría de Comunicaciones, pero en el ámbito de la Presidencia de la Nación (Decreto 245/96).

prórroga del período de exclusividad de las licencias del servicio básico, por citar las más notorias, fueron quedando a cargo de la Secretaría. La Comisión fue circunscribiendo sus atribuciones al control.

El caso de ENTel constituye un buen ejemplo de reformulaciones post-privatización. Las primeras modificaciones se produjeron en el momento de la transferencia, cuando se reemplazó un mecanismo de indexación tarifaria basado en el índice de precios al consumidor por otro que incorporaba una especie de “cláusula gatillo” ligada con la evolución del dólar estadounidense. Sin embargo, como el Plan de Convertibilidad (1991) prohibió todo tipo de práctica indexatoria, el gobierno llegó a un acuerdo con las empresas por el cual, a cambio de que mantuviesen su nivel tarifario promedio, se les permitió una desgravación parcial del IVA (impuesto al valor agregado) en sus ventas. (Herrera, 1992)

En 1992, a cambio de la adjudicación de la segunda banda de telefonía celular móvil (anterior a la privatización ya operaba la empresa privada MOVICOM) se llegó a otro acuerdo: las licenciatarias podrían ofrecer éste servicio sin participar en un concurso pero, a cambio, debían acceder a rebajas en las tarifas de comunicaciones de media y larga distancia y adelantar el cronograma convenido de rebajas en los precios de instalación de nuevas líneas (Herrera, 1992).

#### 3.4.1. La privatización de ENTel <sup>31</sup>

Como resultado de la licitación, el 8 de noviembre de 1990 se adjudicó la zona sur a la empresa española Telefónica y la zona norte a Telecom de Francia, en sociedad con la STET de Italia, todas ellas operadoras estatales en sus países de origen. Los contratos concedieron licencias de explotación que implican un permiso exclusivo para la provisión de los servicios básicos telefónicos. Dicho permiso tuvo una duración de siete años prorrogable por tres más en caso de cumplirse determinadas metas de inversiones, de colocación de teléfonos públicos, de reducción en el precio de la conexión y en los tiempos de demora para la reparación de averías, la instalación de líneas, etc.<sup>32</sup>

También, de acuerdo a las especificaciones del pliego licitatorio, la privatización de ENTel dio origen a otras dos empresas bajo control compartido por Telefónica y Telecom: **Telintar** (servicios de larga distancia internacionales en régimen de exclusividad, por siete años prorrogables a diez) y **Startel** (que ofrece servicios dentro del territorio nacional en régimen de competencia con otros prestadores tales como télex, transmisión de datos, telefonía móvil y radio móvil marítimo). Ambos consorcios también comparten el capital accionario de **Miniphone**<sup>33</sup> (móvil celular) y a título individual las empresas que elaboran las guías telefónicas, Teleinver (de Telefónica) y Publicom (de Telecom).

---

<sup>31</sup> Gran parte de la información utilizada en los puntos subsiguientes de este capítulo ha sido desarrollada previamente en Walter y Senén González, (1995, 1996a, 1996b y 1999)

<sup>32</sup> En el año 1997 se prorrogó la licencia de exclusividad por dos años y a principios de 2000 se ha comenzado con una apertura del mercado de los servicios interurbanos. Sin embargo, la competencia quedó limitada sólo cuatro operadoras (las dos licenciatarias y MOVICOM y CTI).

<sup>33</sup> Disuelta en 1998 .

### 3.4.2. La composición de los consorcios adquirientes

El primer paso de la privatización consistió en la venta del 60% del paquete accionario de ENTel a los dos consorcios ganadores de la licitación<sup>34</sup>. El 40 % restante se dividió de la siguiente forma: 10% para los trabajadores de la empresa, 5% para las cooperativas preexistentes, mientras que el 25% restante se lo reservó el gobierno para venderlo más tarde en el mercado bursátil (Herrera, 1992 ).

El porcentaje que el gobierno se reservó para operar como accionista en el mercado bursátil fue vendido entre diciembre de 1991 y marzo de 1992 y la colocación de esas acciones le permitió recaudar cerca de 2000 millones de dólares adicionales.

Los consorcios ganadores debían estar conformados por una operadora extranjera, un grupo económico de capital nacional y un banco acreedor de la deuda externa argentina (Herrera, 1992). El patrimonio de ambos consorcios - denominados respectivamente Telefónica de Argentina S.A. y Telecom de Argentina S.A.- quedó constituido, al menos inicialmente<sup>35</sup>, de la siguiente manera (Gerchunoff y Coloma, 1992).

Cuadro 2 : composición de los consorcios de las empresas de telecomunicaciones

<b>TELEFONICA</b>		<b>TELECOM</b>	
Telefónica	34%	France Telecom	18%
		Italia Telecom	18%
Citibank	20%	Morgan	6%
Techint	6%	Pérez Companc	18%
<b>TOTAL :</b>	<b>60 %</b>	<b>TOTAL :</b>	<b>60 %</b>

<sup>34</sup> Con la venta del 60% de ENTEL, el gobierno recibió el pago en efectivo de 214 millones de dólares, 114 millones y 100 millones correspondientes a las zonas sur y norte respectivamente además de 5.029 dólares en títulos de deuda extrterna.

<sup>35</sup> La situación patrimonial inicial de ambos consorcios se modificó rápidamente. A fines de 1991 las acciones de propiedad de Telefónica estaban en manos de distintas entidades financieras (Banco de New York, Río de la Plata, Central de España, etc.). En 1992 adquirieron acciones de Telefónica en subasta pública el grupo económico nacional Soldati (5,2%) (Diario Página 12 del 20 de Diciembre de 1992) y de Perez Companc (Aspiazu y Vispo, 1994). Hacia fines de 1998, Techint había vendido sus acciones

### 3.5. Los multiplicación de actores empresarios tras la privatización

El eje del sector de telecomunicaciones fue -y continúa siendo- la provisión del servicio de transmisión de voz. El **servicio básico de telefonía (SBT)** comprende los enlaces fijos de telecomunicaciones que forman parte o que están conectados a la red pública, y la provisión por dicho medio del servicio de telefonía urbana, interurbana e internacional. A los efectos de nuestro estudio, centramos la investigación en el Servicio Básico Telefónico a cargo de Telefónica y Telecom.

La nueva estructura sectorial ha tenido importantes consecuencias en aspectos vinculados a las relaciones laborales, en especial los ligados al encuadramiento sindical, como veremos más tarde. Esta nueva estructura sectorial es el resultado de tres procesos convergentes: en primer lugar, la privatización del servicio básico (SBT), en segundo lugar, el cambio tecnológico radical en los SBT y el consecuente desarrollo de subcontratistas de las obras de modernización y de proveedores de insumos y equipos y, por último, la aparición de nuevas empresas centradas en el desarrollo y comercialización de nuevos productos.

En otras palabras, la privatización de la antigua empresa estatal da lugar a una nueva estructura descentralizada tanto en el plano de la producción como en el del suministro de servicios.<sup>36</sup> El cuadro siguiente destaca con claridad la nueva estructura sectorial:

Cuadro 3 : multiplicación de los actores empresarios en la telefonía argentina

	ANTES	AHORA
1. Red de Servicios Básicos (SBT)	- ENTel	<u>Urbano e interurbano :</u> - Telefónica - Telecom <u>Internacional :</u> - Telintar (Telefónica y Telecom) - Call Back (numerosas empresas de EE.UU.)
2. Redes Alternativas		<u>Telefonía celular :</u>  Región I (Norte del país) - CTI Norte - Personal (Telecom)  Región II ( Capital y G.B.A.) - Movicom - Miniphone (de Telefónica y Telecom)  Región III (Sur del país) - CTI Sur - Unifón (Telefónica) - Radiollamada (Telefónica y Telecom)

<sup>36</sup> Esta nueva estructura descentralizada se constituye en buena medida como consecuencia de la dinámica de expansión y crecimiento de las dos licenciatarias del servicio básico de telefonía y al elevado monto de inversiones comprometido por éstas, que suponen el surgimiento, continuidad en el mercado y crecimiento de múltiples empresas, en su mayoría vinculadas por los nuevos productos y servicios a las licenciatarias. Dichas inversiones se deben a la potencialidad de expansión de un parque telefónico subexplotado de acuerdo a lo estimado internacionalmente en términos de densidad telefónica: 20 líneas cada 100 habitantes

		<p>Skytel, etc.</p> <p><u>CATV (Televisión por Cable) :</u>  - Proveedoras de Módem Cable</p>
3. Nuevos Servicios	---	<p><u>Sólo Telefónica y Telecom :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informaciones (110,113 y 121)</li> <li>- De Gestión (114 y 112)</li> <li>- Llamada en espera</li> <li>- Desvío directo de llamada o por ocupado o por no contesta.</li> <li>- Conferencia entre tres</li> <li>- Información detallada</li> <li>- Contestador automático</li> <li>- Despertador (cronoalarma)</li> <li>- Servicios inteligentes(0-800 llamados gratuitos, calling card)</li> </ul> <p><u>Numerosas empresas habilitadas y en régimen de competencia:</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Servicios de audiotexto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0600 (información, entretenimientos, varios)</li> <li>- 0939 (colectas de bien público) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0603 (consultoras, asesoramientos profesionales)</li> <li>- 0747 (conferencia múltiple)</li> </ul> </li> <li>- Locutorios (telefonía de uso público)</li> <li>- Servicios de Transmisión de Datos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Startel (de Telefónica y Telecom)</li> <li>- Arnet (Telecom)</li> <li>- Telecom Soluciones (Telecom)</li> <li>- Starnet (de Telefónica y Telecom).</li> <li>- Satlink</li> <li>- Impsat</li> <li>- IBM</li> <li>- Datamarkets</li> <li>- Advance S. A. (Telefónica)</li> <li>- Tyssa (Telefónica)</li> <li>- Otras empresas</li> </ul> </li> </ul>
4. Proveedores de insumos y equipos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siemens</li> <li>- Pecom-NEC</li> <li>- Alcatel-Techint</li> <li>- Italtel (equipos digitales)</li> <li>- Alcatel-Bussiness</li> <li>- Ericsson</li> <li>- Motorola</li> <li>- Hewlett Packard, etc.</li> </ul>
5.Subcontratistas de Obras	- Techint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techint</li> <li>- Telsis</li> <li>- Teyma</li> <li>- Sintelar, etc.</li> </ul>

Fuente: Walter y Senén González, (elaborado en el año 1998<sup>37</sup>).

<sup>37</sup> La información que se utilizó para el análisis de la composición empresarial sectorial se trabajó originalmente en Novick, Miravalles y Senén González (1995): "Educación, redes productivas y formación profesional" (convenio entre la Confederación General del Trabajo y el Ministerio de Educación de la Argentina) Informe Final.

1. **Red de Servicios Básicos Telefónicos (SBT):** empresas licenciatarias del servicio básico de telefonía, de acuerdo a la definición del párrafo anterior.
2. **Redes Alternativas:** básicamente la celular y el cableado de fibra óptica de la TV por Cable. La primera está en plena expansión, pero cumple una función complementaria de los servicios básicos, al menos en áreas urbanas. Las licenciatarias operan aquí en paralelo con otros prestadores. Dado el ancho de banda de la Fibra Óptica, la red de TV por cable, de importante alcance y difusión en Argentina, crea la posibilidad de brindar conexiones telefónicas capaces de ofrecer nuevos servicios en cantidad y en calidad muy superiores al cableado convencional.
3. **Nuevos Servicios:** en el cuadro se lista una serie de nuevos servicios brindados únicamente por las empresas licenciatarias (informaciones, contestador automático, llamada en espera, conferencias múltiples, 0-800, etc.) y toda otra variedad de nuevos servicios ofrecidos por numerosas empresas que operan en régimen de competencia a través de la red fija o la móvil (servicios de audiotexto como el 0-600, servicios de transmisión de datos, radiomensajerías, etc.).
4. **Proveedoras de Insumos y Equipos:** la privatización rompió con el “duopolio” de proveedores locales de equipos constituido por las empresas Siemens y Pecom-NEC desde mediados de los años setenta. A partir de entonces hacen su entrada nuevos proveedores, en su mayoría subsidiarias de firmas extranjeras, algunas de ellas vinculadas a los consorcios que conforman las empresas licenciatarias (como el caso de Italtel, subsidiaria de la Stet y de Alcatel, asociada a Techint). Su actividad se orienta principalmente a la venta de insumos (teléfonos, cables de fibra óptica, etc.) y a la venta, instalación y mantenimiento de grandes equipos (como las centrales digitales) producidos en el exterior y ensamblados en la Argentina. Se trata de empresas cuya presencia en el país tiene estrecha relación con la privatización del servicio de telefonía y específicamente con las inversiones realizadas por las licenciatarias del SBT.
5. **Subcontratistas de Obras:** empresas cuya actividad se vincula con la expansión o la renovación o el mantenimiento de la red telefónica. Se trata por lo general de tareas básicas relacionadas con obras de plantel externo (conexión de nuevos teléfonos, reemplazo de pares domiciliarios obsoletos, etc.), con el desarrollo de infraestructura civil como edificios y torres de radioenlace y con la instalación de redes exteriores de enlace como cañerías y cables de fibra óptica. Se trata de un grupo heterogéneo, compuesto por un tradicional e importante subcontratista de ENTel (Techint) y por una serie de empresas pequeñas y medianas. Algunas de ellas fueron en el pasado proveedoras o subcontratistas de ENTel, mientras que la mayoría surgió a tras la privatización

Podría hablarse también de un sexto grupo, al que denominamos Grupo de Empresas “fantasma”. Estaría conformado por empresas dedicadas a tareas poco especializadas particularmente relacionadas con la construcción que son generalmente llevadas a cabo por trabajadores poco calificados, informalizados

e inclusive por mano de obra inmigrante precarizada (Novick, Miravalles y Senén González, 1997).

### 3.6. Innovaciones tecnológicas y organizacionales

#### 3.6.1. Innovaciones tecnológicas

La incorporación de tecnología realizada tras la privatización es de carácter **sistémico**<sup>38</sup>. En efecto, las dos licenciatarias de los SBT procedieron a homogeneizar el parque de centrales mediante una veloz y masiva digitalización. Al momento de la privatización, el promedio nacional no superaba el 13% y a fines de 1999 ya se había alcanzado el 100% de **digitalización**, tanto en la zona norte como sur (como se observa en el Gráfico N° 3).

Ambas empresas -pese a notorias diferencias en sus respectivas estrategias de inversión- coincidieron en el objetivo de multiplicar con la mayor celeridad posible el número de abonados en servicio para maximizar las ganancias a obtener durante el período de concesión<sup>39</sup>.

Así, el número de **líneas instaladas** por Telefónica y Telecom entre el momento de la privatización y setiembre de 1994 casi triplica el número de líneas a instalar requeridas por el pliego licitatorio (Decreto 667/90). Mientras este último exigía la instalación de 856.000 líneas, ambas empresas instalaron en conjunto 2.166.000, es decir, 1.310.000 líneas más que las exigidas.

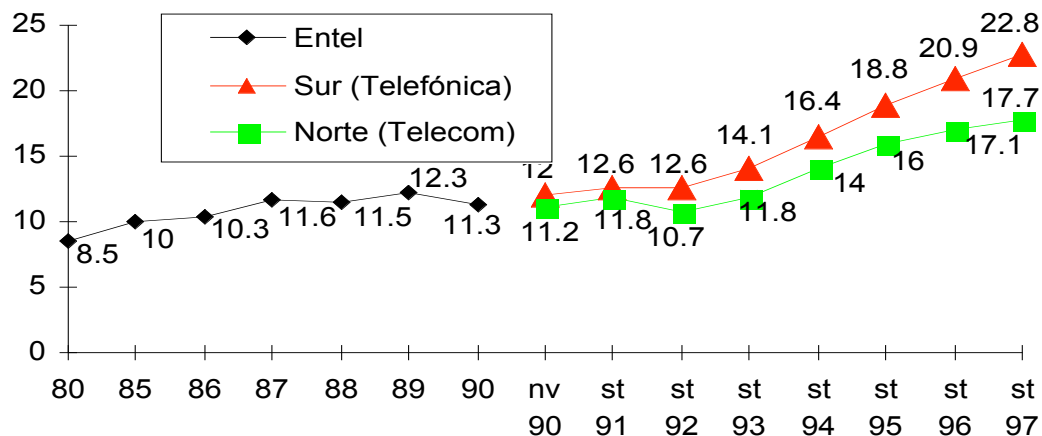
La densidad telefónica experimenta en consecuencia la siguiente evolución:

---

<sup>38</sup> Según Rosenberg (1994), la modernización telefónica es "inherentemente sistémica" pues de nada vale cambiar una parte del sistema si alguna de las restantes, con las cuales está interconectada, no se modifica también. Por ejemplo: de nada valdría digitalizar si la conexión entre centrales es insuficiente y opera como un cuello de botella. Por ello la digitalización viene acompañada por la interconexión de las centrales mediante cables de fibra óptica. Igualmente, de nada serviría todo lo anterior si las conexiones domiciliarias se encuentran en mal estado.

<sup>39</sup> El estado de obsolescencia y deterioro de la red en el momento de la privatización hacía necesaria, en efecto, una renovación sistémica de lo existente. La antigüedad promedio de los equipos de conmutación existentes en la zona sur del país -la zona norte no difería sustancialmente- superaba los veinte años y un 25% de los mismos era de tecnología "paso a paso", con más de cuarenta años de edad. El primer informe anual de gestión de Telefónica, en el cual se consigna esta información, agrega que "existe un alarmante deterioro en la conservación de la planta exterior, con aproximadamente el 30% de pares inutilizados y el 17% excedido en su vida útil". Telefónica de Argentina. Informe anual de gestión (nov. 1990 - nov. 1991).

Gráfico 1 : densidad telefónica (líneas en servicio cada 100 hab.)



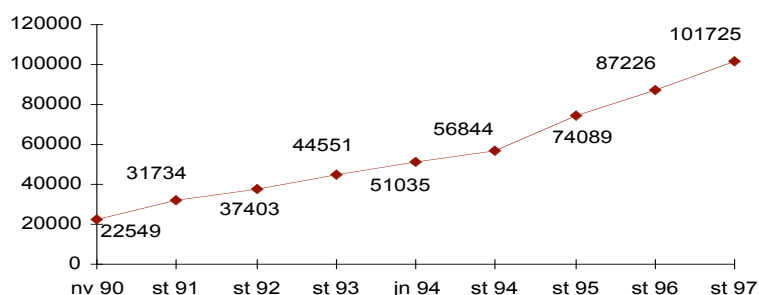
Fuente: Walter y Senén González, en base a datos para años 1980-1985 (Herrera, 1992) y 1990-1997 (balances anuales de Telefónica y Telecom).

Como puede verse, la **densidad alcanzada** a mediados de los años noventa virtualmente duplica la que existía a mediados de los ochenta, incluso en la zona norte de la red, que aparece como la más rezagada.

Simultáneamente, como se observa en el próximo gráfico se quintuplicó el número de **teléfonos públicos**, a los que pueden acceder franjas de la población económicamente imposibilitadas de contar con un teléfono personal.



Gráfico 2: teléfonos públicos instalados (1990-1997).



Fuente: Walter y Senén González (balances anuales de Telefónica y Telecom).

## La distintas estrategias de gestión tecnológica de Telefónica y de Telecom

### Telefónica «reducir drásticamente las averías»

En el Capítulo “Objetivos a corto, mediano y largo plazo” de su primer informe anual de gestión, Telefónica indica los siguientes: a) invertir 3.000 millones de dólares en el período 1991/1996, b) pasar de 79 líneas en servicio por empleado en 1990 a 150 en 1995, c) expandir la red a través de un programa de obras que supera en un 50% las exigencias de la autoridad regulatoria, d) renovar en cinco años todas las líneas paso a paso y sanear el plantel exterior para garantizar la calidad y la atención al cliente, e) incrementar el grado de digitalización de la red, f) mantener un 12% de líneas vacantes para garantizar el cumplimiento del tiempo medio de espera, que se pretende reducir a 4 meses a finales de 1996, g) alcanzar en 1996 los 2,8 millones de líneas instaladas (y los 2,5 millones en servicio) para alcanzar una penetración de 17,8 líneas cada 100 habitantes, h) para alcanzar el objetivo precedente se instalarán, en total, 867.000 líneas y se renovarán, previo desmontaje, aproximadamente 420.000.

Como se subraya, esta empresa parece optar inicialmente por una estrategia de **«renovación» de lo existente** (sólo se propone « incrementar » la digitalización) procurando, en cambio, mostrar mejoras inmediatas en el funcionamiento de los teléfonos mediante **una “reducción drástica de averías”** a realizar durante los primeros doce meses de gestión, y dejando para el “segundo año el objetivo de cumplir con las metas establecidas en los pliegos de licitación de ENTel para el denominado período de transición” (1990-1993) (Informe de gestión de Telefónica correspondiente al año 1992, “Dos años de transición” ).

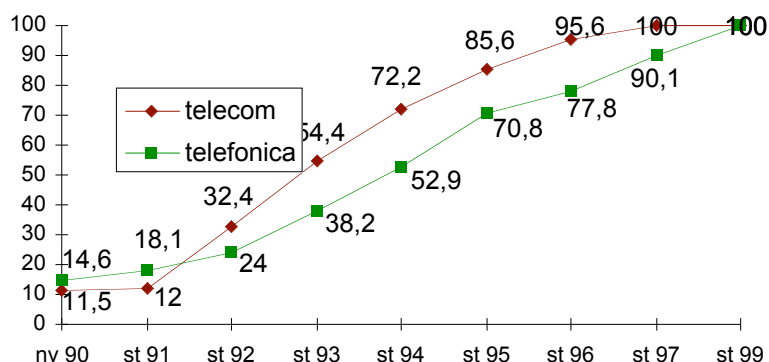
El mayor énfasis inicial de Telefónica en la reparación de averías se fundamenta en la crisis de la calidad del servicio durante los dos años de hiperinflación que agravó el desprestigio del servicio telefónico.

### Telecom: «reemplazar cuanto antes»

Telecom decide, en cambio, no «perder tiempo» en mejoras de corto plazo y dedicarse de entrada a la renovación total del parque telefónico. Dicha

estrategia queda claramente reflejada en el próximo gráfico (Gráfico N° 3:), donde el desfasaje entre las políticas de inversiones de ambas compañías aparece claramente reflejado –Telefónica digitaliza más tarde y más lento- no obstante, aquí también, la convergencia final hacia una completa digitalización de la red.

Gráfico 3 : Telefónica y Telecom de Argentina. Nivel de digitalización de la red, en porcentajes (1990-1999).



Fuente: Walter y Senén González, balances de setiembre de 1999 de ambas empresas.

### 3.6.2. Innovaciones organizacionales

#### El modo de descentralización de Telecom

Según el Director de Recursos Humanos y Organización<sup>40</sup>, el minimalista «menos es más» del arquitecto Mies van der Rohe quedó plasmado en una “reducción del número de dependencias que confluyen hacia el vértice empresario”. Dichas dependencias se limitan a las áreas de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Abastecimiento y Servicios, Explotación, Técnica, Marketing y Planificación, Programación, Control de Gestión. Es interesante remarcar el énfasis en la reducción “horizontal”, contra la más trillada eliminación de niveles jerárquicos. En esta estructura, afirma el responsable de su diseño, “*cada organismo depende de otro superior pero, al mismo tiempo, como en una matriz, las funciones se cruzan*”.

En cuanto a la descentralización, ella consiste en la creación de 18 Unidades Operativas agrupadas de a seis en tres Coordinaciones. La Unidad Operativa es la célula organizativa mínima que abarca un número similar de líneas, clientes y empleados, y que es suficiente para gestionar en su territorio una parte técnica, una parte comercial y una parte de staff (recursos humanos, abastecimiento y administración). En las Unidades Operativas “*la parte comercial de cada unidad tiene una relación jerárquica con el gerente de su respectiva Coordinación, pero al mismo tiempo se vincula con Marketing y con Operaciones Comerciales, que le fija las pautas comerciales*”. A continuación se precisa lo siguiente: “*La función de las coordinaciones de las unidades*

<sup>40</sup> La información que aquí se consigna proviene una entrevista a Gabriele Carta, titulada “Cada pieza en su lugar. La nueva organización de la empresa”. Revista Contacto N° 8, enero de 1993.

*operativas es desarrollar en el tiempo la máxima autonomía posible puesto que la estructura central de explotación no puede gestionar -particularmente en este período de lanzamiento- todas las actividades. Necesita de una cámara de compensación que son las tres Coordinaciones” .*

### El modo de descentralización de Telefónica de Argentina

En el Informe de Gestión correspondiente al ejercicio 1992/1993 de Telefónica de Argentina se señala que *“La experiencia acumulada desde el inicio de la gestión, que ya ha cumplido sus primeros mil días, permitió introducir cambios en la estructura de explotación de la Compañía, luego de efectuar una profunda revisión de la misma, para adecuarla a un nivel de eficiencia, flexibilidad y productividad acorde con nuestro objetivo de mejora de la calidad del servicio. Esta nueva etapa está orientada hacia el desarrollo y la eficiencia, superadas las fases de implantación y asentamiento”*. Como puede verse, aparece también aquí la distinción entre una primera fase de « implantación y asentamiento » y una segunda fase donde la prioridad pasa a ser la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos. Si bien no contamos con tantos detalles como en el caso de Telecom, la estructura diseñada por Telefónica se funda en este momento en los siguientes criterios, casi idénticos a los de su colega:

- *“Creación de Unidades Operativas ágiles y con buen grado de autonomía”*.
- *“Descentralización de funciones y mayor énfasis en las misiones de apoyo que ejercerán supervisores y controladores, principalmente”*.

Sobre esta base, la Zona Sur del país fue dividida por Telefónica *“en 4 Areas y estas, a su vez, en 14 Unidades Operativas de Servicio (USO) que son, a través de las Oficinas Comerciales, el corazón del sistema y que están conducidas por personal muy especializado”*<sup>41</sup> .

### Los ejes de la descentralización: Explotación versus Comercialización

Como hemos subrayado, las Unidades Operativas de Telefónica son una prolongación de las Oficinas Comerciales, mientras que en Telecom son una suerte de *“cámara de compensación de la estructura central de Explotación”*, esto es, de la Gerencia Operativa. Esto significa que ambas empresas valorizan estratégicamente sectores diferentes, lo cual traduce dos filosofías u orientaciones (hacia procesos, hacia clientes) claramente opuestas. En una de las empresas la mirada se dirige principalmente hacia lo operativo-tecnológico mientras que en la otra se enfatiza la imagen y la relación comercial.

Es líneas generales, las estrategias difieren particularmente porque Telefónica implementa una política comercial centrada en la atención al cliente a través de las Unidades Operativas del Servicio (USO), mientras que Telecom, cierra sus oficinas comerciales y opta por la atención telefónica a través del servicio de telegestión 112.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Informe de Gestión 1992/1993 de Telefónica de Argentina.

<sup>42</sup> La investigación de Korinfeld (1999), corrobora las diferentes estrategias enunciadas. Según la autora, en el caso de Telecom, *la empresa tiende a la eliminación de las Oficinas Comerciales, encontrándose abiertas sólo 30 que se distribuyen de a dos por cada provincia y dos en la Capital y el Gran Buenos Aires, por ser áreas de gran concentración de clientes. En*

### 3.7. Políticas de recursos humanos

#### 3.7.1. Dotación de personal y productividad

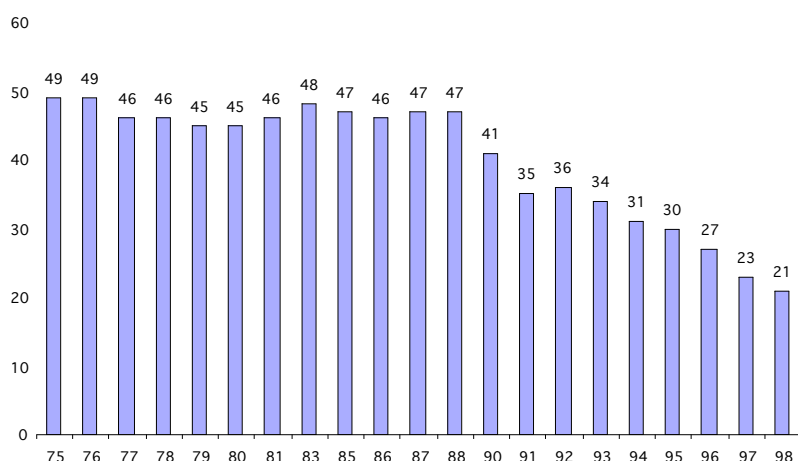
En términos de volumen de personal, puede observarse desde 1976 hacia 1980 , una tendencia a la disminución de la dotación de personal de la empresa (producto de la "racionalización administrativa"). En parte, también, esta reducción se debe a las denominadas "privatizaciones periféricas" , a través de las cuales puestos centralizados anteriormente por la empresa estatal, pasan a depender de nuevas empresas. Durante toda la década del '80 la dotación del personal se mantiene relativamente estable, en torno de los 45.000 empleados. En los momentos previo e inmediatamente posterior a la privatización tiene lugar una caída abrupta de la dotación. En el momento previo (1988), el personal se reduce en 6.000 personas (la dotación desciende a 41.000) y en los dos años siguientes (1990), pierde otras 6.000 (disminuyendo a 35.000).

En los años subsiguientes, la dotación descendió aún más, las dos empresas suman en 1998 alrededor de 21.000 empleados, como puede leerse en el siguiente gráfico.

---

*Telefónica, por el contrario, con 70 oficinas comerciales distribuidas por todo el país, el proyecto pasó por el relanzamiento de las sucursales, que incluía la redecoración, ampliación y la oferta de los productos y servicios, desde nuevas líneas y aparatos hasta soluciones informáticas para la telecomunicación. Sin embargo, al mismo tiempo se cerraron varias oficinas del conurbano y se crearon los "Call Centers", que funcionan las 24 horas, que son los que están concentrando gran parte del servicio.*

Gráfico 4 : dotación sector telecomunicaciones 1975-1998 (en miles)

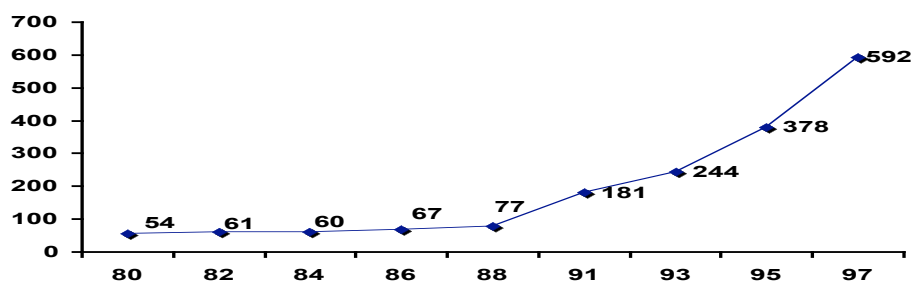


Fuente: Walter y Senén González, balances de setiembre de 1990-1998 de ambas empresas.

Respecto de la productividad, en ENTel oscilaba, con tecnología predominantemente electromecánica, en alrededor de **50 líneas en servicio por empleado**, valor que se incrementa seis veces tras la digitalización. De acuerdo a un cálculo efectuado por AT&T-Philips Telecommunications en 1985 y publicado por RADA (1989), el sistema electromecánico planteaba requerimientos de personal del orden de los **15-20 empleados cada 1.000 líneas**, mientras que el sistema digital sólo requiere ahora entre **4 y 5 empleados**, es decir, una cantidad cuatro veces menor de personal.

En relación a este cálculo citado por RADA, el superior incremento de productividad que se observa en la telefonía argentina puede atribuirse a factores adicionales tales como la tercerización de actividades antes internalizadas (como las obras de plantel externo) y, ciertamente, la eliminación del sobreempleo, típico en las empresas estatales argentinas.

Gráfico 5: líneas en servicio por empleado Telefónica y Telecom (1980-1997).



Fuente: Walter y Senén González, elaboración propia sobre la base de balances de Telefónica y Telecom de Argentina.

### 3.7.2. Políticas de reducción del personal

Es posible identificar en la política de reducción de personal de los nuevos propietarios de las empresas telefónicas, la consecución de dos objetivos. Por una parte, producir un número significativo de retiros voluntarios y, por otra, que aquellos que quedaran se subordinaran a las nuevas relaciones laborales planteadas por la empresa (Dávalos, 1996).

Se pueden señalar dos etapas en relación a la política de reducción de personal: una en la cual existe un retiro voluntario más espontáneo en donde una cantidad de trabajadores opta por retirarse, además de los que se jubilan anticipadamente y otra etapa en donde el "retiro" tiene más bien características compulsivas a pesar de la denominación, que para algunos trabajadores constituye una forma de despido encubierto. En relación con la primera de estas modalidades pueden encuadrarse alrededor de unos 15.000 trabajadores. La segunda etapa implica una dinámica de "inducción" que cita a ciertos empleados seleccionados para "ofrecerles el retiro", lo cual lo aleja, a pesar de la formalidad del carácter real de voluntario. Esta segunda etapa a su vez puede asociarse con una mecánica de selección de ciertos perfiles no deseados por la nueva empresa.

Según expresaba en una entrevista un empleado proveniente de ENTel,... *"la empresa no echa a nadie. La política empresarial es "hacer que uno se canse" y renuncie. Son lo que denominamos "retiros voluntarios inducidos". Por ejemplo, un caso es seguir viniendo, pero encontrarse con no tener ninguna función, finalmente le dicen que hay una vacante en un lugar donde el sueldo es la mitad. Otro caso es con los traslados de puestos de trabajo a otras regiones. Algunos resisten y otros directamente renuncian..."* (entrevista realizada en el Centro de Capacitación de Telefónica, Agosto de 1997).

### 3.7.3. Cambios en los perfiles de puestos

La estructura de puestos del personal de la empresa de teléfonos comienza a modificarse a partir de las características tecnológicas de los equipos instalados. Por ejemplo, la habilitación de servicios de conmutación electrónica elimina tareas de verificación y control realizadas por operadores telefónicos y personal administrativo. Con anterioridad a la privatización de la empresa, hubo una transformación en la estructura de puestos de la misma. Los funcionarios, técnicos y supervisores pasan de constituir el 21,5% de su dotación global en 1976 al 30 % en 1988, mientras que, los operadores telefónicos se reducen del 26% al 20% (Novick y Senén González, 1994 en base a datos de Herrera, 1987). Si bien el porcentaje de obreros y personal de maestranza no cambia (36% aproximadamente), ocurre lo mismo con el sector administrativo (13%) .

A partir de la privatización, la nueva gestión empresarial profundiza la incorporación de tecnología informatizada. De acuerdo a informaciones que aparecen en los balances de las licenciatarias, es posible identificar puestos que se redujeron a causa de la introducción de nueva tecnología (debido a la digitalización de las centrales), como los de los servicios de larga distancia

manual y otros como los de servicios generales cuya eliminación se debe a la subcontratación.

Podría agregarse también, una redefinición de algunos puestos del sector. A nivel operativo, la **fusión** de las actividades de instalación, mantenimiento y reparación (anteriormente separadas). En los puestos administrativos se registra una ampliación de tareas que combina las clásicas tareas administrativas con las de venta o comerciales, área que crece y cobra gran importancia si se considera la variada gama de nuevos productos y servicios que caracterizan al sector en un escenario de permanente cambio tecnológico. Respecto de las competencias requeridas para los puestos<sup>43</sup>, para los **operativos y de mantenimiento** se prioriza la aptitud para resolver problemas, y la necesidad de conocimientos técnicos. Para los puestos **administrativos**, en cambio, se subraya también la aptitud para resolver problemas, junto con la capacidad de concentración y de trabajar en grupo.

Mas allá de algunas diferencias entre puestos, el perfil emergente en el sector cabría definirlo como **integral**, ya que se trata de puestos complejos en los que se combina la tecnología de punta cuya operación requiere una práctica articulada de **competencias técnicas, intelectuales, comportamentales y básicas**.

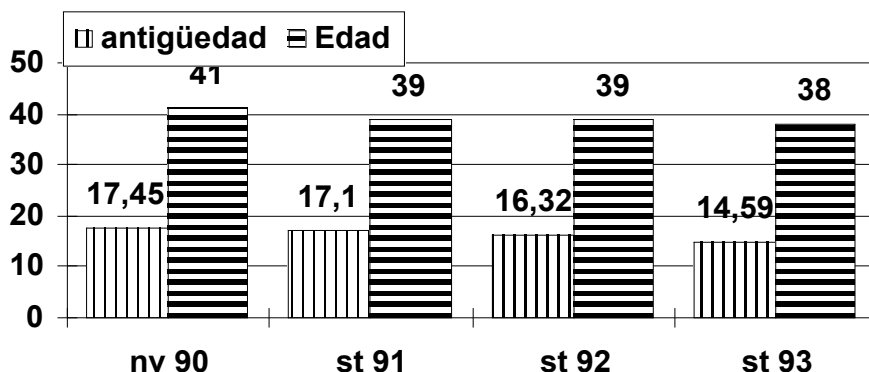
Ahora bien, para caracterizar globalmente el perfil de puestos, es necesario tomar en cuenta variables clasificatorias generales que reflejan los nuevos requisitos que demandan las licenciatarias en términos de edad y nivel de escolaridad.

En términos de la edad del personal, se trata de un perfil joven que no excede los 40 años, en gran parte como consecuencia de los retiros producidos y el ingreso de personas más jóvenes. De este modo se registra un descenso importante en el promedio de edad que históricamente caracterizó las empresas públicas. Como consecuencia de la disminución de la edad, se reducen los años de antigüedad del personal.

---

<sup>43</sup> El análisis por competencias requeridas por puestos se efectúa extensamente en Novick, Miravalles y Senén González, 1997

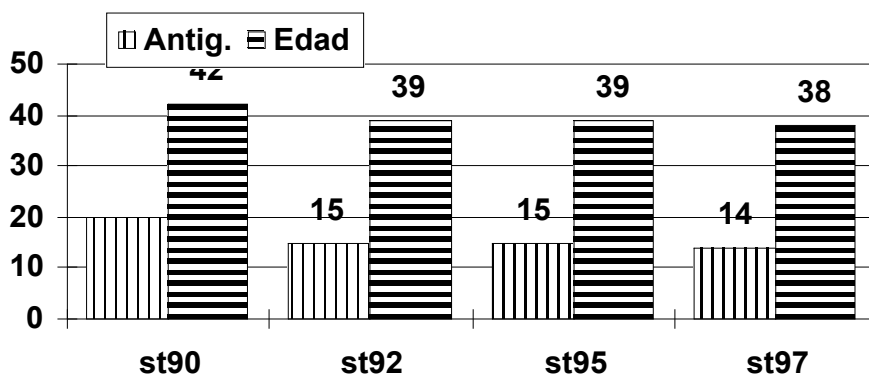
Gráfico 6 : Telefónica de Argentina. Promedios de edad y antigüedad del personal (1990-1993)



Fuente: Walter y Senén González (1996) en base a Informe de gestión 1992/1993 de Telefónica de Argentina.

Los datos disponibles darían cuenta de que un fenómeno similar ha ocurrido en Telecom.

Gráfico 7 : Telecom. Promedios de edad y antigüedad del personal (1990-1996)



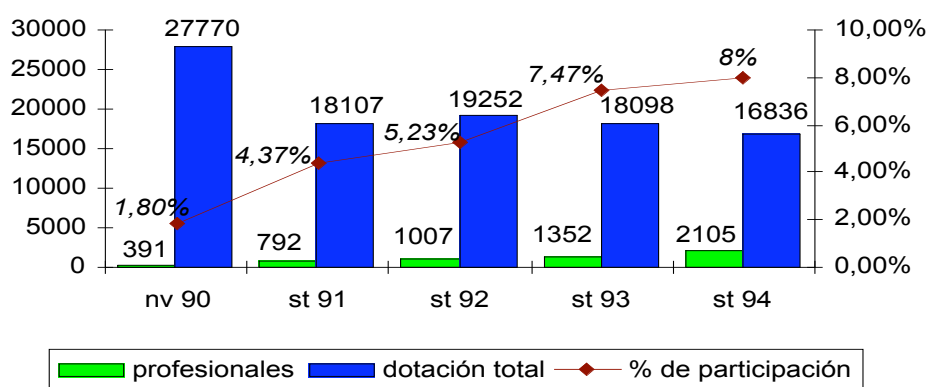
Fuente: Walter y Senén González (1996) , elaboración propia en base a informes de RR.HH.

Si se toma en cuenta el nivel educativo del personal, se destaca el aumento de requerimientos de educación formal, exigiéndose, por lo general, el ciclo secundario completo para los puestos administrativos e incluso para los operativos.

En los puestos gerenciales y técnicos se verifica la tendencia a la profesionalización de las dotaciones. Las profesiones mas demandadas son las de Ingeniería en general y Ciencias Económicas (Licenciaturas en Economía, Administración de personal o Contadores). El siguiente gráfico ilustra esta tendencia:



Gráfico 8: Telefónica de Argentina: % de profesionales en la dotación



Fuente: Walter, y Senén González (1996) en base a datos del Balance de setiembre de 1994 de Telefónica de Argentina.

En síntesis, el nuevo perfil de los puestos de trabajo, en consecuencia, se orienta hacia un modelo de alta calificación que se expresa sobre todo en el mayor nivel educativo de las dotaciones (secundaria completa y más), cubiertas progresivamente con personal más joven, lo cual redundará en la disminución de los promedios de edad y antigüedad de los empleados.

#### 3.7.4. Políticas de ingreso, promoción y capacitación

##### Políticas de ingreso

En cuanto al personal ingresante, ambas empresas utilizan modalidades contractuales como las previstas en la Ley de empleo (24.013) que introduce la flexibilidad en los contratos de trabajo con el objeto de contribuir a la creación de empleo. Dicha normativa contempla formas contractuales no incluidas en la legislación anterior, entre las cuales pueden destacarse el empleo por plazo determinado a partir de contratos denominados “de Práctica Laboral” y “de Trabajo Formación”, que se rigen por indemnizaciones menos onerosas para las empresas en caso de despidos, y que además eximen a los empleadores del pago de cargas sociales (tales como aportes jubilatorios u obra social).

En el caso de Telefónica, 500 jóvenes técnicos fueron ingresados (hasta 1996) a través de *contratos de práctica laboral para jóvenes* menores de 24 años. En Telecom, se recurrió al *contrato joven*, que se aplica a quienes tienen entre 14 y 24 años, sumando 700 personas. Lo cual, como explica J. J. Schaer -Director de Relaciones Industriales de Telecom- “*baja los costos laborales*” (Diario Clarín 17/12/1996).

Sin embargo, la modalidad a la que más recurren las empresas como medio de incorporar personal son las **pasantías**, a través de convenios (regulados por el Decreto 340/92 del Ministerio de Educación de la Nación) con Universidades y Escuelas Técnicas públicas y privadas. Los convenios de pasantía garantizan una primera práctica laboral en las empresas durante seis meses y no crean ningún vínculo jurídico entre el pasante y la empresa, de modo que, eximen a las empresas de pagar cargas sociales (obra social, aportes jubilatorios, indemnización por despido, etc.). El decreto sobre pasantías no establece que

las prácticas deban ser rentadas, pero en cambio, prevé que los pasantes reciban una retribución en calidad de asignación estímulo por viáticos y gastos.

El uso de las pasantías como modalidad de ingreso, ha sido uno de los aspectos más objetados por parte de los sindicatos del sector quienes reclaman que las empresas *limiten la cantidad de pasantes exigiendo también, que se respeten los términos de duración y finalización del período de las pasantías tal como lo exige el decreto que las reglamenta.* (Clarín, 29/6/1998)

## **Promoción**

Ambas empresas han establecido con el sindicato FOETRA (que agrupa al personal de base) un mecanismo de cobertura de vacantes por el cual se procede a la promoción del personal a una categoría superior mediante el **sistema de convocatorias**, con publicación, concurso y selección de los postulantes. No obstante, los empleados fuera de convenio también pueden participar de dicho sistema en la medida que no cumplan funciones de mando.

En el caso de Telefónica, las convocatorias se realizan por medio de carteleras y también de un Boletín mensual que los empleados reciben en sus domicilios particulares, donde se describe un temario de conocimientos básicos (por ejemplo en matemáticas, electricidad y electrónica) que debe poseer el postulante, para cuya adquisición la empresa ofrece cursos de apoyo. La mayoría de estos cursos se dicta en centros oficiales de enseñanza secundaria o en centros universitarios mediante convenios con los Ministerios Nacionales o Provinciales de Educación. Algunos de ellos se realizan en la misma empresa (por ejemplo, cursos de administración donde se enseña redacción, ortografía, manejo de PC, etc.). Como se explica más adelante, en la preparación de estos exámenes también participa el sindicato ofreciendo cursos de apoyo.

Por su parte, Telecom realiza además “búsquedas internas” a través de diferentes metodologías como los avisos, la publicación en boletines, etc. que facilitan y estimulan la movilidad interna del personal.

## **Capacitación**

La oferta de cursos es flexible en ambas licenciatarias pues evoluciona en función de la readecuación de los programas en relación a la introducción de nueva tecnología y a la intención de ambas empresas de inducir al personal a adoptar nuevos valores (en particular los relacionados con la productividad y la calidad del servicio).

La inversión en capacitación por parte de ambas licenciatarias es, en consecuencia, significativa, tanto en lo concerniente al desarrollo de infraestructuras como en lo que respecta a las horas anuales que cada empleado destina a su perfeccionamiento (Martínez Nogueira, 1993). Así por ejemplo, Telecom invirtió alrededor de cinco millones de dólares en 1993 en la construcción de un centro de capacitación, creó un “aula móvil” para llevarla por las agencias del interior del país, e imprimió manuales de entrenamiento para todo su personal tanto del área técnica como administrativa. Por su parte,

Telefónica instaló sus locales de capacitación en un edificio de 25.000 m<sup>2</sup>, donde se entrena el personal operativo, técnico y superior de la empresa.

En cuanto a las horas de capacitación anual por empleado, Telecom destinaba (1993) 52 horas en promedio por empleado (equivalente al 3% de las horas trabajadas), cifra que preveía elevar a 70 horas (4%) para alcanzar los estándares de France Telecom.

Ambas empresas emplean nuevas tecnologías educativas, que implican una activa participación en el proceso de aprendizaje, la combinación de actividades presenciales con otras formas, entre ellas la educación a distancia atendiendo de este modo la dispersión geográfica de su personal (Telefónica realiza un Curso Básico de Telefonía mediante capacitación asistida por computadora); la modalidad de “tutores” o “padrinos” para orientar el proceso formativo, con instancias regulares de evaluación; el desarrollo de redes de formación telemática, como la de Telecom, que constituye un sistema de capacitación con ayuda de supervisores locales y que posibilita acceder a los mismos contenidos cualquiera sea el ámbito geográfico.

### **Programas de capacitación de las empresas licenciatarias**

Una gran parte de los programas de capacitación de las licenciatarias, se desarrollan a través de convenios de formación con el sistema educativo formal, público y privado, con los sindicatos y con otras empresas. Estos programas consisten en una oferta de capacitación amplia -cursos, pasantías, posgrados, etc.- que tienden a abarcar a todo el personal de la organización.

El análisis de los programas de formación-capacitación que se resumen en el cuadro siguiente, muestra la presencia de capacitación en todos los niveles y, paralelamente, una diferenciación de los objetivos y de las contrapartes para la formación de las distintas categorías.

Cuadro 4: objetivos de formación y capacitación por niveles jerárquicos

<b>Niveles</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Institución contraparte</b>
Gerenciales	Desarrollo gerencial	Consultoras; Universidades
Profesionales	Maestrías-postgrados	Universidades públicas y privadas de nivel tecnológico
Técnicos	Reclutamiento por pasantías	Universidades tecnológicas, escuelas técnicas secundarias y terciarias
Operativos	Reconversión laboral Convocatorias	Sindicatos con apoyo de programas especiales nacionales

Fuente: Novick, Miravalles y Senén González, (1997)

### 3.8. Políticas sindicales

#### 3.8.1. Estrategia sindical frente a la privatización

En el período previo a la privatización, se destacan dos estrategias provenientes del gremio telefónico. Una de ellas consistió en la **participación** en el proceso privatizador y fue sostenida por FOETRA (Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina), la que transformó su crítica posición inicial en apoyo posterior. La otra posición más dura y antiprivatista, de **confrontación**, expresaba la postura de FOETRA- Sindicato Buenos Aires, el sindicato miembro más importante en términos de afiliados, con la conducción de Héctor Esquivel.

No se puede dejar de lado la divisoria de aguas que la asunción de un gobierno peronista supuso para la actitud sindical. Para la posición de la FOETRA, el respaldo en forma incondicional a la política de Carlos Menem, incluido el proyecto de privatización de ENTel, supera la postura contraria sostenida frente al gobierno de Raúl Alfonsín. El propio Secretario General de FOETRA, Julio Guillán, fue quien ocupó el cargo de Subsecretario de Comunicaciones. A su vez, otro dirigente del gremio se desempeñó como sub-interventor de la empresa. No obstante esta colaboración, en manifestaciones posteriores (Chumbita, 1993) ambos dirigentes explican “... *que sus posibilidades de influir en el proceso previo a la privatización estuvieron muy mediatizadas por la situación política...*” y el subinterventor agregó que “...*aunque las instrucciones recibidas eran mantener el servicio lo mejor posible hasta que se privatizara, por parte de otros sectores del gobierno prevaleció la actitud de dejar que la empresa se viniera abajo y así se llegó a entregarla en las peores condiciones, fundada...*”.

Desde el Sindicato Buenos Aires, la conducción que había derrotado en el 89 a la lista que respondía a Guillán, se sostenía la defensa de una empresa "estatal, monopólica y eficiente" a pesar del signo político partidario justicialista de su principal conductor, Héctor Esquivel.

La privatización de la empresa ENTel, entonces, desencadenó un clima de gran tensión debido a dos cuestiones:

1- el enfrentamiento sostenido entre la Federación (FOETRA), aliada al gobierno en la gestión privatizadora, y el Sindicato Buenos Aires, que se oponía abiertamente a esta política de participación.

2- el enfrentamiento del Sindicato Buenos Aires con las autoridades que intervinieron la empresa.

El conflicto sindical telefónico se inició en Agosto de 1990, unos meses antes de que se concretara la privatización. Estuvo liderado por el Sindicato Buenos Aires. El conjunto de los trabajadores quedó dividido entre dos tendencias contrapuestas: la del Secretariado Nacional de la Federación, aliado al gobierno y la del Sindicato Buenos Aires en oposición a él .

El conflicto del Sindicato Buenos Aires con la intervención de la empresa ENTel, se plasmó en una huelga por tiempo indeterminado que se constituyó en una lucha política cuyo eje principal, la oposición a la privatización, se extendió también al cuestionamiento de las reformas macroeconómicas en marcha. *"Entre las primeras reacciones de la intervención encontramos la ocupación de las instalaciones de la empresa el 7 de septiembre de 1990 por tropas de las fuerzas armadas, paramilitares y el envío de telegrama de despido para los huelguistas "* (Brinkmann, 1999). Esta respuesta señaló la escasísima disposición a dialogar por parte del gobierno. Frente a esta situación y a pesar de las duras declaraciones de la conducción del Sindicato Buenos Aires, sostenidas por importantes asambleas de trabajadores, luego de once días de resistencia el paro fue levantado. De acuerdo a Brinkmann "se llega a esta decisión porque el sindicato quedó aislado, no se concretó el apoyo esperado del resto de los gremios integrantes de la CONAGRES (Comisión Nacional de Gremios del Estado), ni del sector ubaldinista de la CGT que en un primer momento prometió su adhesión" .

De acuerdo a Dávalos (1996), la pérdida del conflicto, que se había constituido en un hito de participación para estos trabajadores desde la llegada de la democracia, iba a marcar fuertemente a los trabajadores en todo el proceso posterior, quedando con una conducción fragmentada y sin iniciativa. Comenzó aquí un profundo proceso *"de quiebre moral" de toda una gran cantidad de trabajadores que había participado de la experiencia"*. Paralelamente, las empresas limitaron la organización sindical en los lugares de trabajo, reduciendo el número de delegados, la cantidad de horas mensuales destinadas al ejercicio de actividades gremiales, y desestructurando las instancias tradicionales de participación.

Finalmente, con la resolución del conflicto de un manera desfavorable para el sector trabajador –de hecho sólo se revisó el despido de 90 de los 437 trabajadores que habían sido despedidos-, se marca un punto de inflexión para el actor sindical de la opción confrontativa, el cual resultó debilitado tanto en el espacio interno como para la opinión pública.

### 3.8.2. Características de las organizaciones sindicales

En el sector se distinguen cuatro organizaciones gremiales que agrupan a diversas categorías de empleados: FOETRA (Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina), que nuclea al personal operativo o de base; UPJET (Unión de Personal Jerárquico de ENTEL), al personal superior jerarquizado, FOPSTTA, a los supervisores y técnicos y CPTTEL (Centro de Profesionales Universitarios de las Empresas de Telecomunicaciones) .

El primero de ellos, FOETRA, es la organización gremial más antigua ya que nace en 1928, denominándose originalmente Federación de Obreros y Empleados Telefónicos (FOET) La UPJET y CPTTEL surgen en el año 1958 y FOPSTTA recién en 1962 (Chumbita, 1988).

En lo que respecta a FOETRA, desde su creación, ha estado compuesta por 30 sindicatos adheridos, de los cuales el Sindicato Buenos Aires, ha sido y continúa siendo el más numeroso en términos de afiliados .

Como hechos significativos ocurridos después de la privatización podemos destacar, en primer lugar, el cambio en la denominación del Sindicato FOETRA a principios de 1997, que ha pasado a llamarse FOEESITRA (Federación de Obreros, Empleados y Especialistas del Servicio y la Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina). Otro hecho relevante, consistió en la decisión del Sindicato Buenos Aires de desafiliarse de la FOEESITRA durante el año 1999.

### 3.8.3. La negociación colectiva en el sector de telecomunicaciones

Como primer hecho destacable podemos señalar que la privatización de la empresa ENTel significó el quiebre definitivo del modelo sindicato único / empresa única y el pasaje a otro caracterizado por la aparición de múltiples actores empresariales y sindicales, dando lugar a diversas modalidades de negociación entre ellos entre las que podemos distinguir:

#### **a- Individualización de la negociación**

En la negociación del último Convenio Colectivo de Trabajo firmado durante la gestión estatal (CCT N° 165/1975) participaron dos entidades gremiales: FOETRA y UPJET. Este único instrumento abarcaba desde el personal de base (aprendices, peones, oficiales) hasta el Gerente General de la empresa, totalizando 50.000 beneficiarios.

En cambio, después de la privatización, las empresas licenciatarias Telefónica y Telecom junto con las dos que operan bajo control conjunto, Startel y Telintar firman cuatro CCT con cada uno de los gremios del sector. Uno de ellos (CCT N° 163/ 91y CCT 201/92), que agrupa al 70% de los trabajadores, se firmó con FOETRA. Otro con UPJET (6% de la dotación). El tercero con FOPSTTA (12% de la dotación) y el cuarto con CPTTEL (con muy pocos adherentes pues los profesionales de Telefónica, a diferencia de Telecom, se encuentran “fuera de convenio”<sup>44</sup>). Alrededor de un 8% de la dotación de ambas empresas está fuera de convenio.

El cuadro siguiente describe los datos de afiliación del año 1992, como se observa, se destaca la desaparición de CPTTEL en Telefónica de Argentina (que agrupa al 3% del personal de Telecom), la reducción de los sindicatos telefónicos tradicionales (FOETRA, UPJET) -e incluso de FOPSTTA- y el crecimiento de los “fuera de convenio”.

---

<sup>44</sup> Por personal “fuera de convenio” se considera a aquellos que están bajo cobertura del CCT aunque **optan** por no estar. Es decir, no se contemplan mandos superiores y en el caso de Telefónica tampoco profesionales.

Cuadro 5 : Telefónica y Telecom de Argentina (1992). Composición del personal según gremios (en porcentajes)

	<b>TELEFONICA %</b>	<b>TELECOM %</b>
<b>CPTTEL (profesionales)</b>	0	3
<b>UPJET (jerárquicos)</b>	5	8
<b>FOPSTTA (supervisores)</b>	14	11
<b>FOETRA (obreros y empl.)</b>	69	73
<b>FC (fuera de convenio)</b>	11	5

Fuente: Memoria anual de Telefónica de Argentina, ejercicio 1992/1993.

A partir de 1992, sin embargo, los porcentajes de afiliación se modifican progresivamente. Tomando por separado cada una de las empresas licenciatarias, puede observarse:

Cuadro 6 : Telecom de Argentina (1992 - 1996). Composición del personal según gremios (en porcentajes).

	<b>1992</b>	<b>1996</b>
<b>CPTTEL (profesionales)</b>	3	1,5 *
<b>UPJET (jerárquicos)</b>	8	7,81
<b>FOPSTTA (supervisores)</b>	11	6,32
<b>FOETRA (obreros y empl.)</b>	73	67,21
<b>FC (fuera de convenio)</b>	5	17,58

\* En 1998, CPTTEL ya no tiene afiliados<sup>45</sup>

Fuente: Información proporcionada por la empresa Telecom.

Cuadro 7: Telefónica de Argentina (1992 - 1998). Composición del personal según gremios (en porcentajes).

	<b>1992</b>	<b>1998</b>
<b>UPJET (jerárquicos)</b>	5	11
<b>FOPSTTA (supervisores)</b>	14	*
<b>FOETRA (FOEESITRA obreros y empl.)</b>	69	67
<b>FC (fuera de convenio)</b>	11	22

\* UPJET se fusionó con FOPSTTA a partir de 1997

Fuente: Información proporcionada por la empresa Telefónica

Los datos que reflejan los dos últimos cuadros nos permiten destacar algunos cambios importantes en relación a la afiliación del personal.

Un primer aspecto es que el sindicato FOETRA (FOEESITRA, Federación de Obreros, Empleados y Especialistas del Servicio y la Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina, a partir de 1997) aunque

<sup>45</sup> Según información proveniente de Brinkmann (1999)

disminuye su porcentaje de afiliación, sigue manteniendo un porcentaje importante de afiliados en ambas empresas.

Por otro lado, aumentan los porcentajes de trabajadores “fuera de convenio”, en mayor proporción en Telefónica que en Telecom.

Por último, puede señalarse la fusión de los sindicatos UPJET y FOPSTTA (en 1997) y la firma conjunta de un nuevo CCT con las dos empresas.

## **b- Diferenciación en los procedimientos de negociación**

Con la privatización se inaugura un nuevo instrumento de negociación, los acuerdos salariales. Dichos acuerdos se refieren a aumentos en las remuneraciones sólo cuando están asociados a incrementos en la productividad, tal como lo autoriza el Decreto 1334/91 del Poder Ejecutivo Nacional <sup>46</sup>.

En efecto, donde antiguamente un convenio colectivo regulaba la totalidad de la actividad sectorial, hoy existen acuerdos salariales diferenciados por empresa, cuyos alcances (en cuanto a lo retributivo) y frecuencia (periodicidad en que negocian) esta materia no son coincidentes

Los múltiples acuerdos salariales entre las empresas licenciatarias y cada uno de los gremios que agrupa a las diferentes categorías de trabajadores presentan rasgos diversos. Por ejemplo, la empresa Startel firma acuerdos salariales por empresa con cada uno de los sindicatos que agrupan a las diferentes categorías de trabajadores. La empresa Telecom procede en la misma dirección y aún más: negocia individualmente acuerdos salariales adicionales con la FOETRA.

Simultáneamente, las cuatro empresas (Telefónica, Telecom, Startel y Telintar) negocian con tres de los sindicatos por categoría: FOETRA, FOPSTTA y UPJET. El sindicato CPTTEL, por su parte, tiene un margen de negociación más acotado debido a que la empresa Telefónica no admite la sindicalización de los profesionales .

Acuerdos salariales por empresa .

- Negociación de acuerdos salariales por empresa entre Startel y cada uno de los sindicatos por categoría:
- FOETRA, UPJET, FOPSTTA y CPTTEL
- Negociación de acuerdos salariales por empresa entre Telecom con FOETRA, UPJET, FOPSTTA y CPTTEL.
- Negociación de acuerdos salariales por empresa entre Telecom, Telefónica, Startel y Telintar con FOPSTTA.

---

<sup>46</sup> Estas sumas no se incorporan al salario básico para evitar el traslado de los aumentos salariales a los precios. Esto marca otra diferencia con la etapa de la gestión estatal en que los salarios se indexaban al ritmo del incremento del costo de vida, como se mencionó anteriormente.



- Negociación de acuerdos salariales por empresa entre Telecom, Startel, Telintar con CPTTEL

## **b- Fragmentación de la negociación por grupos de empresas**

El proceso de telefonía, lo que se conoce como SBT, queda a cargo de las licenciatarias, que negocian con los sindicatos tradicionales, FOETRA, FOPSTTA, UPJET y CPTTEL.

Como ya hemos mencionado en el apartado correspondiente a la multiplicación de actores empresarios (Cuadro N° 3) se destaca la aparición de dos grupos de empresas (redes alternativas y nuevos servicios) cuya actividad consiste básicamente en desarrollar y vender nuevos productos y servicios como la telefonía celular móvil, la transmisión de datos, la radiomensajería, la información o los números especiales (como el 0600) y los locutorios. En torno a estas nuevas actividades, se incorpora un sindicato antes desligado del sector de telecomunicaciones como es el Sindicato de Empleados de Comercio (SEC). Esto último debilita el alcance de la representación gremial de los sindicatos telefónicos.

Por otro lado, puede observarse que existe un fenómeno adicional que contribuye de igual forma a incrementar la complejidad y variedad de las modalidades de negociación, como es la tercerización de tareas por parte de las nuevas empresas (quinto y sexto grupo de empresas). En efecto, en la actualidad un número creciente de tareas que antiguamente eran desempeñadas por las firmas estatales con personal propio han pasado a manos de nuevas firmas especializadas. Como consecuencia de ello, los trabajadores de las empresas subcontratistas se encuentran bajo el Convenio Colectivo de los Obreros de la Construcción (UOCRA), anteriormente ajeno a las empresas del sector (Palomino y Senén González, 1995).

Con posterioridad a la privatización, y ante el incremento de las políticas de tercerización ha comenzado una fuerte disputa del sindicato telefónico por el encuadramiento sindical, en especial con la Unión Obrera de la Construcción (UOCRA).

Esta –la tercerización– es una de las facetas de la privatización más preocupante para los dirigentes de FOETRA que para evitar mayores consecuencias reclaman que “*se fijen límites de actuación*” a las empresas subcontratistas. (Revista Gremial, 1994).

En línea con este reclamo, dirigentes del sindicato telefónico<sup>47</sup>, han afirmado que muchas de las empresas subcontratadas son propiedad o tienen vinculación accionaria con las empresas licenciatarias (es el caso de SINTELAR S.A. que pertenece a Telefónica o el de TELSIS y SAETEL S.A. que pertenecen a Pérez Companc de Telecom ) cuyas reglas de juego, por lo tanto, están impuestas por los consorcios que conforman las licenciatarias.

La consecuencia mas evidentes de este proceso es que frente a la tradicional negociación de CCT que representaban sólo a trabajadores de las empresas telefónicas, la UOCRA ha incorporado a la rama construcción una nueva actividad que el CCT denomina “**Obras de Ingeniería Telefónica** “. Dicho CCT

---

<sup>47</sup> Entrevista a Osvaldo Castelnuovo (1997).

se superpone en algunas áreas al CCT de FOETRA. Es el caso, por ejemplo, de los agrupamientos profesionales “Empalme”, “Líneas e instalación” y “Canalizaciones”, entre otros.

Las diferencias entre los convenios colectivos de ambos gremios son significativas, por ejemplo, la jornada de trabajo (en la UOCRA la jornada es de 9 horas y en FOETRA de 8hs.15 minutos) a lo cual se suman otras diferencias en un terreno “extracontractual”. Esto último tiene que ver con la mayor flexibilidad que caracteriza el sector de la construcción, con las consiguientes dificultades para la preservación de formas de trabajo y tipos de contratación históricamente sostenidas por los trabajadores de FOETRA.

#### 3.8.4. La flexibilidad en los Convenios Colectivos de Trabajo

Los Convenios Colectivos (Nº 163/91, 201/92 y las Actas Acuerdo de 1994 y 1996 firmados por el gremio telefónico (FOETRA) y las empresas licenciatarias (Telecom, Telefónica, Startel y Telintar) establecieron importantes modificaciones vinculadas con la flexibilidad laboral, en la medida en que se negocian diversos aspectos relacionados con la productividad final de las empresas, incluyendo:

**Configuración y extensión del tiempo de trabajo:** en ENTel, así como en las empresas públicas, las jornadas eran generalmente más reducidas (7 horas diarias) que las que fijaba la normativa general y la práctica del sector privado. Las empresas privatizadas revirtieron esta modalidad, llegando a las 8hs. 15 minutos, e, incluso, flexibilizando su horario, como lo muestra el artículo denominado **disponibilidad** y la cláusula **horarios**.

Cuadro 8: comparación de la jornada de trabajo según CCT ('75, '91 y '92)

CONCEPTO	CCT 106/75	CCT 163/91	CCT 201/92
Jornada de Trabajo	La jornada normal de trabajo es de 7 horas diarias	Provisoriamente por el término de 1 año se cumplirá una jornada de 8 horas. A partir de allí se establece una jornada de 8 horas 20 minutos	Se define la jornada de 8 horas 15 minutos de lunes a viernes
Disponibilidad	NO CONTEMPLADO	NO CONTEMPLADO	La disponibilidad es la posibilidad empresaria de determinar que ciertos grupos de trabajadores <b>permanezcan a su disposición durante los periodos habituales de descanso</b> , incluidos los descansos entre jornadas, semanales y feriados.
Horarios	NO CONTEMPLADO	<b>La empresa podrá establecer los horarios, de acuerdo a las tareas y funciones que desempeñen los trabajadores</b> , a los requerimientos de la organización del trabajo	Idem

		y a la debida atención al cliente. Asimismo, podrá establecer horarios especiales de acuerdo a circunstancias territoriales, climáticas o estacionales.	
--	--	---	--

**Organización del Trabajo:** se acuerda una nueva organización del trabajo, a través de un esquema denominado grupos laborales. Esta organización reemplaza a la denominación “especialidades” que correspondía a una organización Taylorista como ENTel. Esta agregación creciente de las especialidades facilita el objetivo empresario de introducir la polivalencia, y la multifuncionalidad entre otras formas de flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo. Los Grupos laborales incorporan la **movilidad funcional**, definida como “... la aptitud que tiene todo trabajador para realizar tareas que sean propias de su ámbito laboral y profesional, a partir de acceder a la capacitación y entrenamiento adecuados que les permita ampliar sus conocimientos y habilidades...”.

Por otro lado, los nuevos CCT establecen que las 20 categorías salariales vigentes en el CCT anterior a la privatización quedaron reducidas a 6 niveles pues “...el modelo de organización del trabajo, más acorde con la realidad actual requiere de la adecuación de todo el personal a las exigencias y requerimientos de la nueva organización”.

Cuadro 9: comparación de la organización del trabajo y categorías según CCT ('75, '91 y '92)

CONCEPTO	CCT 106/75	CCT 163/91	CCT 201/92
Organización del Trabajo	Se incluían más de 150 especialidades. El personal no podía realizar tareas fuera de su especialidad.	Se reagrupan la totalidad de las especialidades en 11 grupos operativos trabajo.	Se efectúa un nuevo reagrupamiento de las especialidades en 9 grupos operativos con polivalencia de funciones.  Al personal dentro de cada grupo laboral se le podrá asignar distintas tareas cuando se encuentren en condiciones laborales desde el punto de vista teórico práctico como del psicofísico (movilidad funcional).
Categorías	20 categorías salariales	6 niveles (de A a F) Salario básico: Categoría A: 595 Categoría F: 1067	6 niveles (de A a F) Salario básico: Categoría A: 595 Categoría F: 1067

**La conformación de los salarios:** en las empresas públicas la composición del salario se basaba principalmente en el tiempo de trabajo y en la antigüedad en el empleo, sin referencia alguna a la productividad de la empresa. Este sistema de remuneración estaba basado sólo en el rendimiento individual, y se constituía por un salario básico de convenio y por distintos adicionales estandarizados como los de presentismo y antigüedad. Con la privatización de las empresas, esta estructura del salario comenzó a sufrir profundas transformaciones, al establecerse nuevos criterios y parámetros para su fijación, que dieron lugar a una remuneración variable en base al concepto de **productividad**, como ya se ha mencionado en la descripción del decreto 1334/91.

Cuadro 10: comparación del concepto “productividad” según CCT (’75, ’91 y ’92)

CONCEPTO	CCT 106/75	CCT 163/91	CCT 201/92
Productividad	Bonificación del 70 % de la doceava parte del total de las remuneraciones percibidas durante el año. Es anual.	La productividad está ligada al presentismo y la puntualidad. Es un premio semestral que consiste en el 30% del sueldo básico del mes y del valor antigüedad en que corresponda abonarlo. Se incrementará porcentualmente este premio según presentismo y condiciones disciplinarias y de antigüedad.	Idem

Por último, es importante destacar que la permanente innovación tecnológica en el sector, se refleja como materia de discusión entre las partes. En este sentido, el CCT del año 1992 y los Acuerdos posteriores lo incorporaron como nuevo artículo, en el que se expresa .. *“ en los casos en que **se deba proceder a reducir personal por incorporación de tecnología, las empresas adoptarán los recursos para dar al mismo las eventuales vacantes disponibles, los cursos de capacitación necesarios y/o efectuar traslados, en la medida que el trabajador pueda desarrollar la función a asignar....”***.

Cuadro 11: concepto “cambios tecnológicos” según CCT (’75, ’91 y ’92)

CONCEPTO	CCT 106/75	CCT 163/91	CCT 201/92
Cambios Tecnológicos	NO CONTEMPLADO	NO CONTEMPLADO	En caso que el cambio tecnológico incida en la dotación, las empresas informarán sobre: alternativas de asignación de tareas; cursos de capacitación; traslados y posibilidades de desvinculación.

## **Nuevos Contenidos en los CCT**

Los Convenios Colectivos de Trabajo reflejan también cláusulas novedosas si se los compara con los acuerdos firmados con anterioridad a la privatización (Valdovinos, 1995). En el caso del sector de telecomunicaciones encontramos :

### **Organos de Coparticipación con Competencia Delimitada.**

En la negociación con los nuevos propietarios, los sindicatos logran encuadrar y delimitar su participación en órganos de integración mixta con miras al análisis y formulación de recomendaciones sobre **temas específicos**, especialmente en materia de seguridad e higiene y de capacitación tecnológica. Por ejemplo, puede mencionarse la Comisión Empresa-Gremio Higiene y Seguridad Laboral, en base a la cual,

*Las partes se comprometen a la plena observancia de las normas de Higiene y Seguridad Laboral, procurándose el establecimiento de metas graduales que en cada Empresa se instrumente para reducir la siniestralidad, aumentando el esfuerzo en la prevención de riesgos. Como así también analizar y recomendar todas aquellas cuestiones que hagan a mejorar las condiciones del medio ambiente de trabajo.*

A tal fin, se ratifica la Comisión asesora de carácter nacional en esta materia se integrará con cuatro representantes de las empresas e igual número de FOETRA nacional que funcionará en forma permanente.

Las recomendaciones de esta Comisión se formularán por acuerdo unánime de las partes, y deberán ser elevadas, para su tratamiento, a la Comisión Paritaria Nacional dentro de un plazo de 15 días. Esta última a su vez, deberá expedirse dentro de los 60 días de recibida la recomendación.

### **Las funciones de la Comisión Empresa-Gremio de Higiene y Seguridad Laboral, entre otras, podrán ser:**

- a) Observar el cumplimiento de las normas específicas en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo.
- b) Contribuir para que se proteja la salud de los trabajadores mediante acciones de prevención en materia de condiciones y medio ambiente de trabajo.
- c) Recomendar sobre la correcta utilización de los elementos de protección personal correspondientes, tratando de que se reduzcan, controlen o eliminen riesgos en su misma fuente.
- d) Promover un clima de permanente cooperación entre la dirección de las empresas y los trabajadores para contribuir a la prevención de los riesgos ocupacionales y al mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- e) Sugerir acciones destinadas a prevenir, controlar o eliminar las causas de los accidentes de trabajo.
- f) Tomar conocimiento de los registros de estadísticas, estudios y actuaciones referidas a accidentes de trabajo remitidos por las empresas a las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART).

- g) Realizar a solicitud de la Comisión Paritaria Nacional los estudios tendientes a detectar y prevenir las posibles patologías del trabajo vinculadas al cambio tecnológico.

### 3.8.5. Capacidad estratégica

#### Capacitación

En el caso del sindicato telefónico, la estrategia de capacitación pasó por diversos momentos revelando una progresiva adaptabilidad del gremio frente a las condiciones impuestas por la privatización. Un primer momento puede ubicarse como resultado de los primeros Convenios Colectivos de Trabajo (CCT 163/91 y 201/92) firmados por FOETRA tras la privatización, en el cual se prevé la formación de un fondo especial para capacitación, formación y entrenamiento gestionado por FOETRA. No obstante, el artículo referido a la capacitación, excluiría al sindicato en lo referente a la concepción de la capacitación en la medida que establece que los trabajadores recibirán cursos de capacitación “... **que la empresa considere necesarios para el mejor desarrollo de la organización y desenvolvimiento en las nuevas técnicas...**” .

Un segundo momento coincide con la renovación de la conducción del Sindicato Buenos Aires (en 1993, en la que triunfa la lista sindical que apoyó el proceso de privatización) y con una mayor disposición para negociar con las empresas. Esto se reflejó en los Acuerdos (1994 y 1996) que profundizaron el grado de compromiso y participación entre las partes.

Entre los puntos salientes de estos acuerdos, encontramos la creación de una Comisión Paritaria Nacional en la que el sindicato acordó participar en la formulación y el dictado de cursos de capacitación y formación profesional. En ese marco, las empresas se comprometieron a asignar un adicional salarial a aquellos empleados que realicen tareas como capacitadores o instructores.

A su vez, se autorizó a la Comisión Paritaria a que establezca un nexo entre la capacitación obtenida y el sistema de cobertura de vacantes (promociones), sistema que había sido suspendido al iniciarse la privatización.

En relación con el financiamiento de la capacitación, y ante las transformaciones tecnológicas y organizacionales en curso, se pactó un aumento del aporte empresario a los Centros de formación y capacitación de FOETRA. Según lo estipulado:

*“... **las nuevas tecnologías incorporadas por las empresas en la explotación del servicio (fibra óptica, centrales digitales, informatización de los servicios, etc.) demanda una mano de obra cada vez mas capacitada y tecnificada, previéndose la firma de un protocolo conjunto de capacitación y un incremento del aporte empresario al fondo de asistencia social , capacitación, formación y entrenamiento de la FOETRA.**”*

Posteriormente, como señalamos, se acuerda la recategorización del personal y la institución de cláusulas sobre movilidad funcional que refieren directamente a la capacitación de la siguiente forma:

Las partes se comprometen a :

- *Las empresas a **proveer la capacitación y entrenamiento** mediante programas formales y/o prácticas que correspondan, así como también a aplicar la organización, condiciones y medio ambiente de trabajo al **rol polivalente definido***
- *Los trabajadores a **realizar las tareas del grupo laboral al que pertenecen**, tanto de índole técnica, operativa y administrativa, que eventualmente hubiese que llevar a cabo para **optimizar la continuidad del servicio**, dentro de los plazos y cronogramas establecidos por las empresas...”*

En estrecha relación con los momentos descriptos, las actividades de capacitación sindical han sido variadas e intensas. Una vez iniciada la privatización, el Sindicato Buenos Aires (la regional que más se había opuesto a la privatización), buscó intervenir en la formación del personal de las empresas (operarios y supervisores). Dicha iniciativa consistió en la creación del Instituto Superior de Formación Técnica N° 1 Scalabrini Ortiz, donde se dictan cursos de tres años de duración para lograr el título de Técnico Superior en Telecomunicaciones.

En 1994, se inauguró un nuevo centro de capacitación que tiene como objetivo primordial permitir la reconversión de los trabajadores en actividad. El Centro se creó por medio de un convenio tripartito en el que participa una de las empresas (Telecom, que provee de un laboratorio y de docentes), FOETRA (que aporta docentes y alumnos) y el Ministerio de Trabajo (a través de la Subsecretaría de Formación Profesional, que financia el Centro de capacitación).

También FOETRA tiene a su cargo un colegio secundario que otorga el título de "Perito Auxiliar de Telecomunicaciones". En el campo de la Formación Profesional, funciona el Centro de FP N° 22 que brinda cursos variados de un año de duración cuyos requisitos de ingreso son tener la primaria completa. Muchos de ellos sirven de apoyo a la presentación de "convocatorias" para el logro de promociones o reubicaciones en las licenciatarias. Otros, tienen como objetivos recapacitar a los trabajadores en actividad, tendientes a facilitar su recalificación ante la reconversión tecnológica de sus tareas.

Entre estos cursos, destacamos :

- Empalmador de fibra óptica.
- Operador de computadoras personales.
- Auxiliar en electrónica analógica y digital (orientación telecomunicaciones).

Cuadro 12: comparación de cláusulas de capacitación según CCT y acuerdos post privatización.

CCT 163/91	CCT 201/92	ACUERDO 1994	ACUERDO 1996
La empresa se compromete a aportar a FOETRA anualmente el 2% mensual sobre los salarios sujetos a retenciones jubilatorias, con destino al Fondo de Capacitación, Formación y Entrenamiento de FOETRA	Aporte del 2% mensual \$14.- mensuales por empleado convencionado por FOETRA, con destino al Fondo de Capacitación, Formación, Entrenamiento y Asistencia Social. Se faculta a la Empresa para disponer cursos de capacitación adecuados al desarrollo de las necesidades técnicas y de las tareas.	Se autoriza a la Comisión Paritaria Nacional a que establezca un nexo entre la Capacitación obtenida y el Sistema de ingresos y promociones.  Las empresas comunicarán al gremio los Planes Anuales de Capacitación en los que se considerará a los trabajadores egresados del CIOP.  Se abonará un adicional por hora de capacitación a los trabajadores que sean asignados por la empresa como capacitadores o instructores.	Las partes incorporan la polivalencia funcional, a partir de la capacitación y el entrenamiento adecuados que permitan ampliar los conocimientos y habilidades de los trabajadores

En síntesis, con independencia de las diferencias políticas internas entre grupos sindicales, la respuesta de los gremios ante la nueva situación consistió en poner énfasis en la recalificación y la preservación del empleo. Concretamente, el sindicato se abocó a la prestación de servicios de capacitación y entrenamiento que facilitasen la reconversión de los trabajadores ante la veloz y masiva introducción de tecnología emprendida por las licenciatarias.

#### Programa de Propiedad Participada (PPP)

Como se ha señalado en el capítulo precedente, el **PPP** fue establecido por la Ley de Reforma del Estado como un mecanismo de integración de los trabajadores de las empresas privatizadas o a privatizar.

La Ley prevé que la adhesión al programa PPP es de tipo voluntaria e individual, si bien hay que designar una entidad legalmente constituida para representar los fondos del PPP. En el caso de telecomunicaciones, fueron administrados por FOETRA .

Desde su creación, el PPP fue atravesando por situaciones de enfrentamientos y controversias que se han dado a diferentes niveles: entre el estado y el sindicato telefónico (por el mecanismo de venta y los precios de las acciones ,



entre algunos trabajadores y el sindicato (que no se sentían representados por el Comité organizador de los PPP estatuido por FOETRA) y entre las empresas y el sindicato. En relación a este último nivel de conflictos, las empresas desestimularon desde un principio la inclusión de un Director Obrero que representara el 10 % de las acciones de los trabajadores como lo sustentaba el programa.

Sin embargo, los desacuerdos iniciales entre empresa-sindicato fueron paulatinamente superados por la adquisición de FOETRA de un papel netamente conciliador. Esto se reflejó en la organización de una Comisión liquidadora del Programa desde la que estimuló la venta de las acciones por parte de los trabajadores .

En el caso de Telefónica, las acciones Clase C provenientes del PPP, fueron propiedad de los empleados hasta mayo de 1998 en que fueron adquiridas por la compañía. En el de Telecom, su venta finalizó a principios de 2000.

De este modo, se diluyó la representación de los trabajadores como accionistas en la empresa y puede decirse que el programa no ha podido cumplir el objetivo deseado en cuanto a mantener al Director Obrero .

#### 3.8.6. Capacidad de coordinación

En lo que respecta a la capacidad de **coordinación vertical** (al interior de la organización) el sindicato telefónico ha transitado posturas contrapuestas entre FOETRA y FOETRA- Sindicato Buenos Aires tanto en los momentos previos como posteriores a la privatización.

Por la razón expuesta, la capacidad de **coordinación horizontal** se ha visto debilitada. Esto se expresa en iniciativas de acciones articuladas a nivel internacional aunque sin una posición unificada. Por ejemplo, el Sindicato Buenos Aires, participa de eventos como el IV Congreso Federal de la Federación de Trabajadores del Transporte y Telecomunicaciones –UGT –España o el Encuentro Internacional de Trabajadores de las Telecomunicaciones (Brinkmann, 1999) aunque no lo hace FOETRA quien participa en el Grupo 10 del MERCOSUR.

## **4. El sector de Agua y Saneamiento**

### 4.1. Introducción

En este capítulo situaremos los niveles meso y micro de análisis propuestos.

El nivel meso hará referencia al espacio sectorial, particularmente al marco regulatorio de la actividad y al proceso propiamente dicho de la concesión.

El nivel micro, se relacionará con la empresa dominante del sector: Aguas Argentinas.

Respecto de los momentos propuestos, aludiremos especialmente al posterior a la privatización.

En primer lugar, se describirá la creación y evolución de Obras Sanitarias de la Nación y los principales antecedentes de la concesión. Posteriormente nos referiremos al marco regulatorio de la actividad y al proceso de concesión propiamente dicho.

A continuación, se analizarán en detalle los indicadores correspondientes a dos de las dimensiones consideradas, innovación técnico–organizacional y políticas de recursos humanos. La tercera dimensión, políticas sindicales, se desarrollará a partir de la estrategia sindical previa a la concesión, las características de las organizaciones sindicales y los resultados de la concesión en términos de negociación colectiva. Por último, se abordará la capacidad estratégica sindical (capacitación y Programas de Propiedad Participada) y la capacidad de coordinación.

### 4.2. Creación y evolución de la empresa Obras Sanitarias de la Nación

De acuerdo a Apa (1999), el saneamiento urbano de la Argentina comienza en 1869 con la habilitación de los primeros servicios de agua potable en la ciudad de Buenos Aires. En el año 1912, se utilizó por primera vez la denominación Obras Sanitarias de la Nación y se concedió a esa entidad el estudio, la construcción y la administración de obras destinadas a la provisión de agua potable para uso doméstico “en las ciudades, pueblos y colonias de la nación” (OSN, 1991). La prestación del servicio por parte del gobierno nacional a las provincias se inició fundamentalmente por la ineficiencia de medios financieros y técnicos de las mismas.

A comienzos de la década del '40 la empresa funcionaba con el nombre de Administración Nacional del Agua y durante el primer gobierno del Gral. Perón, volvió a denominarse Obras Sanitarias de la Nación.

Los primeros intentos de privatización periférica se iniciaron a fines de la década del 50, aunque si bien estos no avanzaron, aumentaron las empresas privadas contratistas.

En el año 1973, con la ley orgánica de OSN le permite convertirse en Empresa del Estado. Ese cambio institucional le otorgó una mayor autarquía para la toma de decisiones. Por entonces, OSN prestaba servicios en todo el país, en las ciudades que tenían más de 5000 habitantes y era considerada una empresa modelo que funcionaba con estructura y procedimientos de empresa privada aunque en poder del estado. El resto de las ciudades eran atendidas por otros organismos como el Servicio Nacional de Agua Potable (SNAP). La excepción era la Pcia. de Buenos Aires, que tenía su propia Dirección de Obras Sanitarias de Buenos Aires (DOSBA) y se ocupaba de prestar servicios a la zona de La Plata, Berisso, Ensenada, Bahía Blanca y otras ciudades de menor población dentro de la provincia. (Apa, 1999).

Tres años más tarde, con el golpe de estado de 1976, comienzan a incrementarse las actividades de las empresas contratistas y a reducirse la actividad operativa de la empresa en cuanto a obras de expansión.

El aspecto más destacable de este período transcurre en el año 1980 con la **provincialización** de los servicios que prestaba OSN. Esta provincialización consistió en el traspaso a las jurisdicciones provinciales de los servicios que prestaba la empresa incluyendo instalaciones fijas, inmuebles, muebles, equipos y personal. La empresa OSN, quedó reducida entonces al ámbito de la Capital Federal y Gran Buenos Aires, radio que posteriormente se concesionara en 1993 y en el que se centra este trabajo. La provincialización, inauguró una etapa de crisis de la empresa que nunca volvió a alcanzar el nivel de producción de años anteriores.

Por su parte, las empresas provincializadas se transformaron jurídicamente en Sociedades del Estado, las que, durante la década del '90, fueron también atravesando procesos de concesión <sup>48</sup>.

#### 4.2.1. Antecedentes de la Concesión de OSN<sup>49</sup>

El traspaso de una empresa de la magnitud de Obras sanitarias a manos privadas –tanto por el número de consumidores como por la extensión del territorio- no registraba antecedentes en el mundo, y por ello despertaba fuertes expectativas en los posibles interesados. El agua, en tal sentido, aparecía como el negocio perfecto, ya que como monopolio natural con demanda asegurada, ante un aumento de tarifas parece poco probable que los consumidores decidan prescindir del servicio. En cambio, resulta posible reducir el consumo de gas, o suprimir, incluso el de teléfono, ante precios elevados. Así, tras la sanción de la Ley de Reforma del Estado, que disponía que OSN podía ser concesionada, tempranamente comenzó a discutirse la forma de encarar la privatización y empezaron a aparecer propuestas diversas.

Los primeros lineamientos para la privatización aparecen en julio de 1990, anunciándose la intención oficial de concesionar los servicios en forma integral, pero sin vender los activos y por el mecanismo de llamado a licitación internacional.

---

<sup>48</sup> Como es el caso de Tucumán, Santa Fé, ente otras.

<sup>49</sup> Gran parte de la información concerniente a este punto se desarrolla en Felder (1996).

Las características técnicas de la red de distribución incidieron en la opción por desechar la posibilidad de dividir la empresa y entregarla a más de un concesionario, lo que supuso mantener la integración vertical (es decir que el abastecimiento de agua potable no se dividió entre producción y distribución ni se separó de los servicios cloacales) y la extensión territorial, sin proceder a una división de tipo horizontal, que hubiera permitido una potencial **competencia por comparación** (García, 1998) –como en el caso de Telecomunicaciones–.

A diferencia de lo ocurrido con otras privatizaciones, desde un principio la Comisión Bicameral participó directamente en las decisiones adoptadas. A fines de 1990, el ministro Dromi dispuso la creación de una **comisión especial** destinada a definir las pautas para privatizar OSN, pero con su alejamiento del gabinete, la comisión no logró ningún avance. Sin embargo, con la llegada de Cavallo al Ministerio de Economía, se dispuso la creación de **un Comité Técnico de Privatización**, compuesto por 10 miembros: 2 del ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, 2 de OSN, 2 de la Secretaría de Planificación, 2 de la Comisión Bicameral y **2 representantes de los trabajadores de la empresa**.

La participación sindical en esta comisión, revela en parte la posición sindical previa a la concesión,

*...”cuando se presenta la ley de reforma del estado hay dos alternativas. Una es la confrontación, la oposición a toda medida de privatización o concesión de servicios, o en su defecto, acompañar el proceso desde un ámbito de participación activa y salvar las fuentes de trabajo (...) optamos por una participación activa que se vio efectivizada en la **Comisión Técnica** de la cual se elaboraron los pliegos de licitación, en la cual estuvo presente la organización gremial a través de 2 participantes: los compañeros Rubén Pereyra – titular de la FENTOS- y J. Luis Lingieri –titular del SGBATOS-. (entrevista personal, Carlos Ríos, 1997)*

Al cabo de varias reuniones, la Comisión Técnica definió tres aspectos claves: el marco regulatorio del servicio, el proyecto de contrato de concesión y plan tarifario y de expansión (OSN, 1991).

Sin mayor trascendencia pública, a fines de 1991 se dicta la Resolución SOPyC (Secretaría de Obras Públicas y Comunicaciones) 178/91, que llama a licitación pública nacional e internacional para la concesión de los servicios de provisión de agua potable y desagües cloacales prestados por OSN, en un área que comprende Capital Federal y 13 partidos bonaerenses y que abastece a un total de 9.069.100 habitantes.

#### 4.3. Marco regulatorio del sector<sup>50</sup>

A principios de Enero de 1992, se abrieron los sobres para la precalificación y resultó que cinco oferentes constituídas por consorcios de empresa de los

---

<sup>50</sup> Esta información proviene de Felder (1996 y 1999).

cuales una de ellas debía funcionar como operador, presentaron sus antecedentes.

Entre los consorcios se encontraban:

1. Aguas de Buenos Aires, encabezado por la empresa británica Thames Water Internacional Services Holdings Limited como operadora e integrado por la norteamericana Waste Management International y las argentinas Sideco Americana S.A. (Macri), Lockwood, Kocourek y EACA.;
2. Lyonnaise Des Eaux (francesa), con las argentinas Sociedad Comercial del Plata (Soldati), Banco de Galicia y Meller, la española Aguas de Barcelona y la inglesa Anglean Water;
3. Compañía Española Canal de Isabel II, con la también española Unión Eléctrica Fenosa, y, entre otros, Dragados y Construcciones, Fomento de Obras y Construcciones, Benito Roggio e hijos y Dycasa.
4. Compagnie Générale Des Eaux Société Anonyme (francesa), operadora del grupo que integra Supercemento.
5. North West Water Internacional Limited (británica), con el aporte de la Banca Morgan y management nacional de la metalúrgica Acindar.

Posteriormente, la privatización ingresó en un terreno polémico, cuando se plantearon diversos criterios para la aprobación del marco regulatorio entre los funcionarios de Obras y Servicios Públicos y representantes del partido radical integrantes de la Comisión Bicameral. Mientras los primeros defendían el camino del decreto para no demorar el cronograma fijado para el traspaso, los legisladores opositores plantearon la necesidad de que el esquema regulatorio surgiera de una ley del Congreso. Ambas partes, sin embargo, acordaron constituir una comisión técnica *ad hoc* para redactar una serie de modificaciones al texto del marco regulatorio.

Finalmente, el secretario de Obras Públicas, el gobernador bonaerense Eduardo Duhalde, el intendente de Buenos Aires, Carlos Grosso y el interventor de OSN, firmaron un acuerdo por el que se comprometieron a crear un “ente regulador tripartito” encargado de controlar al futuro prestador privado de los servicios de agua potable y desagües cloacales.

Mediante el Decreto N° 999/92, se estableció el Marco Regulatorio de las prestaciones objeto de la concesión, que comprende su fiscalización y control y la protección del usuario y de los bienes del Estado comprometidos. Asimismo, este decreto ratificó el Acta de Constitución del Ente Tripartito de Obras y Servicios Sanitarios, entre el estado nacional, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires, respectivamente.

Poco tiempo después, se aprueba el pliego de bases y condiciones para la concesión que estableció el plazo de la misma en treinta años a partir de la toma de posesión del servicio y también que la concesión del servicio sería otorgada en forma gratuita para el concesionario.

Por lo tanto, el monopolio estatal se transformó en uno privado regulado por un ente tripartito. En tal sentido, tras el acuerdo entre las carteras de Economía y

Obras y Servicios Públicos, el 3/10/90 se dicta el decreto 2074/90 , que dispone la concesión de los servicios de distribución y comercialización prestados por OSN y la consecuente operatividad de las plantas de producción y tratamiento.

En cuanto a los criterios de regulación del servicio, se establecía que el servicio público de abastecimiento de agua potable y desagües cloacales serían prestados en condiciones que garantizaran su continuidad, regularidad, calidad y generalidad, de manera tal que se asegurara su eficiente prestación a los Usuarios y la protección del medio ambiente, en los términos del Marco Regulatorio, del Pliego y las reglamentaciones técnicas vigentes.

En ese orden, se disponía que la provisión de agua potable y desagües cloacales constituía un servicio público que debía ser desarrollado complementariamente, procurando evitar la instalación de sistemas cloacales sin la instalación de sistemas de provisión de agua potable y viceversa.

El esquema tarifario propuesto determinó que la estructura de costos no podría ser modificada durante 5 años, excepto que mediaren circunstancias fundadas en análisis e informes técnicos, económicos, financieros y legales previos y en la prueba de los hechos, actos, y sus consecuencias que hubieran dado lugar a la misma.

Respecto a los atrasos en el cumplimiento del Plan de Mejoras y Expansión del Servicio se estipularon una serie de normas específicas tendientes a aplicar multas por las demoras no justificadas por el ente regulador en el cumplimiento de una meta de servicio aprobada.

A **diferencia de otros procesos**, el programa de privatización de OSN priorizaba, por encima de la obtención de recursos fiscales, el logro de metas precisas de cobertura y de calidad del servicio y, por lo tanto, un alto nivel de inversiones a realizar para tal fin.

#### 4.4. La composición de los consorcios adquirientes

A fines de Diciembre de 1992, se abrieron los sobres con la oferta económica, consagrándose ganador el consorcio denominado "Aguas Argentinas", por comprometerse a reducir la tarifa que pagan los usuarios un 26,9%, el porcentaje más bajo de los ofrecidos<sup>51</sup>.

La privatización, concretada en el año 1993, consistió en la concesión integral al consorcio ganador de la provisión de agua potable y servicio de cloacas por el término de 30 años. El operador del consorcio quedó a cargo de la empresa Lyonnaise des Eaux- Dumez y la cobertura del servicio incluyó la ciudad de Buenos Aires y 13 distritos del Gran Buenos Aires: Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, Almirante Brown, Esteban Echeverría, La Matanza, Morón, Tres de Febrero, San Martín, San Isidro, Vicente López, San Fernando y Tigre<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> El grupo Aguas de Buenos Aires ofertó rebajar un 26,1%, mientras que el liderado por la North West ofreció una reducción del 21,9%. (Felder, 1999 )

<sup>52</sup> Posteriormente, en el año 1996, se incorporó el partido de Quilmes .

El capital social de la empresa quedó dividido del siguiente modo ( según consta en el Acuerdo Marco de 1993):

Operador : 25%
Socios del operador : 65%
Programa de Propiedad Participada: 10%
TOTAL : 100%

Mientras que el consorcio Aguas Argentinas, quedó conformado de la siguiente manera :

Cuadro 13: composición del grupo concesionario Aguas Argentinas

INTEGRANTES DEL CONSORCIO	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA (%)	ORIGEN
<b>Lyonnaise des Eaux-Dumez</b>	28.23	Francia
<b>Soc. Comercial del Plata</b>	23.00	Argentina
<b>Aguas de Barcelona</b>	14.00	España
<b>Meller S.A.</b>	12.00	Argentina
<b>Banco de Galicia y Bs. As.</b>	9.00	Argentina
<b>Compañía Gral. des Eaux</b>	8.77	Francia
<b>Anglian Water Olc.</b>	5.00	Reino Unido

Fuente: Memoria y Balance del ETOSS, 1993.

#### 4.5. Innovaciones tecnológicas y organizacionales.

Para el desarrollo de éste punto es relevante señalar previamente algunas particularidades acerca del proceso de producción del sector considerado y ciertos apuntes acerca del estado de OSN previo a su concesión, algunos de los cuales sirvieron para fundamentar tal decisión.

La mayor parte del agua "cruda" a potabilizar en el área de la empresa analizada, es tomada del Río de la Plata. La misma es potabilizada a través de dos plantas de tratamiento: el establecimiento **General San Martín**, construido en el año 1909 y ubicado en la Capital, y el más moderno, establecimiento **General Belgrano**, construido entre 1970 y 1975 y ubicado en la **municipalidad de Quilmes**, los cuales en conjunto producen aproximadamente el **89%** del suministro total estimado de **3,8 millones m3/día** (año 1993). El resto del suministro proviene del bombeo de fuentes de aguas subterráneas.

La distribución del agua tratada se realiza principalmente por medio de **conductos subterráneos** que abastecen por gravedad a nueve **estaciones elevadoras** que sirven a **cuatro zonas** de suministro: Capital Federal, Norte, Oeste y Sur.

Con respecto a los **líquidos cloacales**, la mayor parte es recolectada en un sistema separado. Ninguno de estos desagües es tratado, sino que se los

conduce por cloacas maestras a un emisario común que descarga al Río de la Plata en Berazategui. El sistema incluye grandes sifones bajo el Riachuelo y una estación de bombeo en Wilde (cuyo funcionamiento se calificaba al momento de la concesión como no satisfactorio).

Al igual que con el suministro de **agua potable**, amplias zonas del área regulada no cuentan aun con servicios de desagües cloacales.

Finalmente, al momento de la concesión de OSN, se evaluaba la necesidad de inversiones no solamente en el mantenimiento de las instalaciones y en nuevas obras importantes, sino también en capacitación, desarrollo y reasignación del personal. Para los potenciales consorcios, Obras Sanitarias se presentaba muy centralizada, no obteniendo pleno rendimiento de sus recursos humanos, ni haciendo el mejor uso de sus espacios de trabajo. No obstante se evidenciaba, un **profundo conocimiento de las funciones de suministro de agua y desagüe cloacal por parte del personal experimentado, en todos los niveles.**

#### Cambios tecnológicos y organización del trabajo<sup>53</sup>

El **cambio tecnológico** operado en el área de potabilización de agua (central en el sector aguas y en base al cual se desarrolla este ítem) puede caracterizarse como de renovación parcial en base a la incorporación de automatismos como PLC y otros mecanismos de comando automático. Estas incorporaciones se orientaron principalmente a los sistemas de control del proceso.

Concretamente, deben mencionarse dos programas: el programa **Topkapi** que, conectado con los **PLC** incorporados a algunos de los equipamientos preexistentes, posibilita la centralización de la ejecución de la mayoría de las etapas del proceso de potabilización del agua cruda y el programa **Máximo** que permite la optimización de las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo.

Cabe también señalar la introducción de nuevos equipamientos que reducen o anulan los riesgos a la salud de los trabajadores.

El esquema adoptado, tomando en cuenta la diversidad tecnológica existente en la empresa al momento de la concesión, originó una serie de desfases o desajustes –ante la incorporación de automatismos de control- por incompatibilidad entre bases técnicas<sup>54</sup>. Concretamente, la diversidad en cuanto al tipo de equipos, antigüedad, y procedimientos de operación no produjeron -(al menos en lo inmediato)- una optimización del funcionamiento en

---

<sup>53</sup> La información para el tratamiento de éste punto, ha sido tomada en buena parte de un informe de consultoría sobre Aguas Argentinas, en base a una investigación realizada en el año 1997 en las Plantas de potabilización del agua, San Martín y Belgrano, coordinado por Marta Novick y desarrollado además por Mara Bartolomé, Mariana Buceta y Martina Miravalles

<sup>54</sup> De hecho en una misma planta hubo equipos que se cambiaron por completo mientras que otros se mantuvieron sobre bases tecnológicas realmente antiguas, como en el caso de la Planta San Martín en la que se renovaron por completo los equipos de las fases **cal** y **cloro**.



general sino más bien la necesidad de múltiples trabajos de compatibilización, procesos de ajuste y una delicada puesta a punto.

Acerca de la **organización del trabajo**, pueden destacarse las siguientes características:

- Una marcada diferenciación entre las distintas funciones del proceso. En torno a los puestos de operadores de planta articulados por el sistema de **Guardia** predominan tareas de ejecución y control de equipos; el **Laboratorio** concentra las decisiones y el control de calidad del proceso de potabilización y **Mantenimiento** atendiendo a la reparación, ajuste, regulación y mantenimiento preventivo de equipamientos.
- Centralización de la toma de decisiones. Se distingue la segmentación entre los niveles de decisión y jerarquías. Se concentran las resoluciones más importantes sobre el proceso a nivel de la jefatura de funcionamiento y canales ascendentes de consultas y pedidos de autorización de carácter permanente marcando un esquema de tipo vertical.
- Lo que se denomina sistema de **Guardias** por medio del cual se coordinan en diferentes turnos cuatro puestos de trabajo claves para el área: *bombas elevadoras, filtros, cal (dosificación-producción), cloro (dosificación)* y en relación directa con estos, *los puestos de mantenimiento* y el de *químico del laboratorio de planta operativa* (el sistema incluye operarios, capataces y supervisor), merece ser destacado. La razón es que se trata de una modalidad organizativa que remite a la formación de equipos de trabajo, si bien estos no cuentan con la autonomía en el terreno de toma de decisiones con que este tipo de forma organizativa suele relacionarse en la teoría.

Los cambios señalados en ambos espacios (tecnológico y organizacional) tienen resultados que impactan a nivel del **contenido del trabajo y la definición de tareas** (los cuales se modifican) en el sector operativo de la empresa. Podrían puntualizarse:

**aDistanciamiento con las tareas.** A partir de la centralización de decisiones en un ámbito diferente del proceso posibilitada por la incorporación de sistemas de control informatizado (como por ejemplo el programa Tokapi), la mayoría de los puestos requieren del operador de planta principalmente la vigilancia del funcionamiento de los equipos. La ejecución propiamente dicha de gran cantidad de etapas del proceso se resuelven en otro espacio y directamente mediante la intervención del Químico del Laboratorio de Planta que es el encargado de operar el sistema.

**aDistanciamiento con el proceso.** La incorporación de programas como el Tokapi posibilitan una visualización centralizada del estado del proceso integral – que incluye multiplicidad de indicadores y parámetros – a los que el operador en su puesto de planta no accede. El trabajador operativo recibe una comunicación circunscripta a su actividad específica, respecto de los cambios que se efectúan o efectuarán en ese ámbito exclusivamente.

No obstante debe señalarse relativo a este ítem que, los problemas en el **funcionamiento de los automatismos de control incorporados al equipamiento** (por la diversidad en cuanto al tipo de equipos, antigüedad, y procedimientos de operación no produjeron), implica al trabajador la necesidad de un "doble control" y una representación mental simultánea de los procesos automatizados y manuales.<sup>55</sup>

a **Escasa autonomía.** La centralización de decisiones en la órbita de las jefaturas, la no incorporación al puesto de tareas de regulación y mantenimiento de equipo y la prescripción de las tareas a los trabajadores (esto último de hecho, ya que no se registran manuales de operación), aparece como una característica marcada cuando se analiza la organización del trabajo del sector operativo de la empresa. Estos rasgos suponen condicionantes que aparecen limitando la posibilidad de que los operadores puedan poseer un dominio amplio sobre la técnica y sobre el proceso para decidir por cuenta propia respecto de los eventos<sup>56</sup>.

a**Ampliación de tareas.** Se han incorporado a los puestos de operación tareas - de menor complejidad- relativas a la limpieza y acondicionamiento del ámbito de trabajo. A consecuencia de la racionalización de la plantilla de personal, estas tareas se incorporan como responsabilidad compartida por el grupo o trabajador en cada sector.

#### 4.6. Políticas de recursos humanos.

##### 4.6.1. Dotación de personal y productividad

Si se analiza la dotación del personal del sector, notamos que el volumen de la misma durante el período comprendido entre los años 1975 (15.000) y 1984 (9000) muestra una caída en el nivel de la ocupación de un 66 %.

A partir de 1985 la población se mantiene relativamente estable hasta la hiperinflación de 1989, donde se produce una pérdida de 1800 puestos de trabajo.

En el momento de la concesión (1993) la empresa estaba compuesta por 7365 empleados y disminuye como consecuencia de los retiros voluntarios producidos en el primer año a 3900, lo cual representa una reducción de la dotación cercana al 40%. Sin embargo, al año siguiente, el empleo comienza a

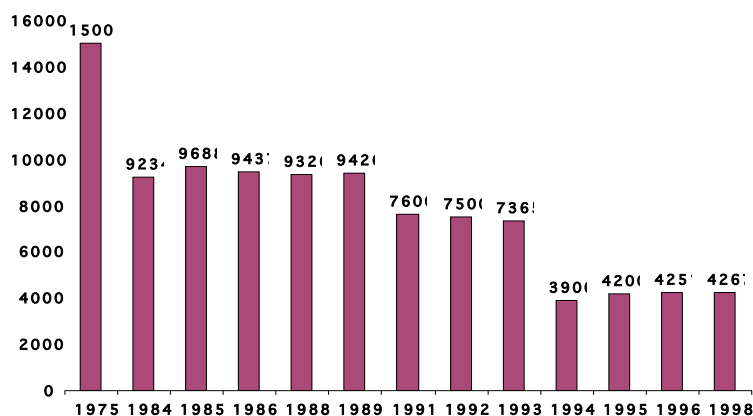
---

<sup>55</sup> **"La automatización es generalizada en los establecimientos (de potabilización de agua).** En una planta potabilizadora, antes, el trabajo de cierre y apertura de válvulas se hacía manualmente, en cambio ahora es todo computarizado. **En algunos casos fallan porque se adaptaron viejas instalaciones queriendo automatizar con elementos nuevos...**" (entrevistas mantenidas con delegados y trabajadores en el Centro de Formación Profesional N° 19, en 1999).

<sup>56</sup> "...la dosificación de la planta potabilizadora la manejamos nosotros según las indicaciones del químico y ahí tenemos que llenar: concentración, densidad, caudal, altura del piletón de sulfato... en **realidad no le veo el sentido de que lo hagamos nosotros si ellos por la PC tienen todo...**"; "...antes teníamos herramientas para desarmar las máquinas, pero ahora nos sacaron las herramientas y eso lo hace mantenimiento...". (Entrevistas efectuadas a trabajadores operativos como parte del documento de consultoría mencionado).

aumentar hasta alcanzar los 4250 empleados, cifra que se mantiene estable en la actualidad.

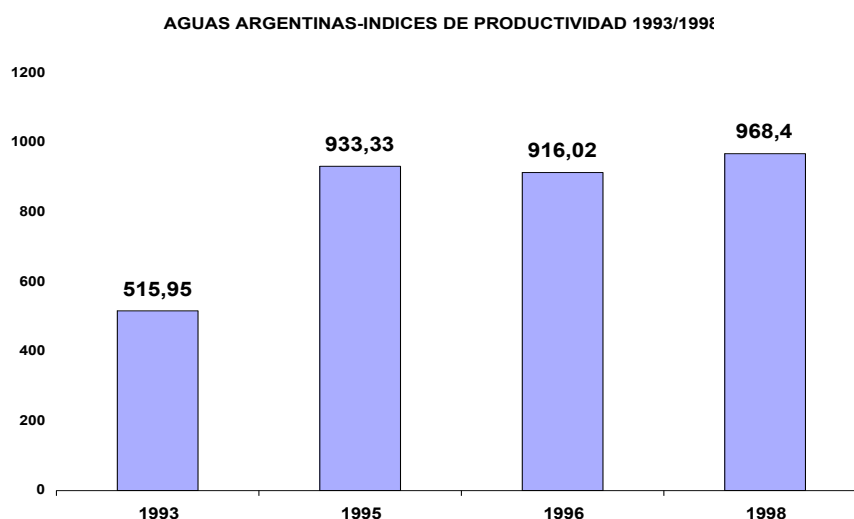
Gráfico 9: dotación sector agua 1975 - 1998



Fuentes: Elaboración propia en base PNUD Arg.1987 (1975-1985). Sindicatura General de Empresas Públicas (promedios OSN: 1986 -1989), Eduardo Cevallo (Banco Mundial-FENTOS, 1993 y 1994), Suplemento Cash, Diario Página 12, Mayo de 1996 (1995 y 1996) y Balance Aguas Argentinas (1998).

Con respecto a la **productividad**, si se mide considerando la relación entre producción de agua cruda (m<sup>3</sup> /día) y cantidad de empleados, puede observarse un aumento significativo tras la concesión.

Gráfico 10: Aguas Argentinas. Indices de productividad 1993 - 1998



Fuente : Elaborado con Información obtenida en el ETOSS

#### 4.6.2. Políticas de reducción de personal

La mayor parte de la reducción de personal se produjo a través del mecanismo de retiro voluntario, en éste caso implementado con posterioridad a la

concesión. De todos modos, es importante aclarar que el Plan de retiro voluntario había sido acordado entre la empresa y los sindicatos (SGBATOS de Cap. Fed. y Gran Buenos Aires y la FENTOS del nivel nacional de trabajadores sanitarios), en el Acuerdo Marco firmado pocos meses antes de la transferencia, como explicaremos más adelante.

El programa de retiro voluntario tuvo dos etapas. La primera, financiada por el gobierno nacional, consistió en el retiro de **1800** empleados a un costo de 38.000.000 de dólares (Apa, 1998). Esta etapa se inicia algunos meses después de la concesión y consiste en la apertura de un registro de retiro. Sobre un total del **7000 trabajadores**, (de los cuales 1.500 estaban en condiciones de jubilarse), se inscribieron 3.500, cifra que excedió el monto disponible por el estado.

La segunda etapa fue financiada por la propia empresa concesionaria y consistió en la desvinculación de **1700 empleados** de Aguas Argentinas mediante un acuerdo que establecía una indemnización que cubría el 90% de lo que le hubiese correspondido en la primera etapa (Apa, 1998).

En línea con las fuentes consultadas, los dirigentes entrevistados, opinaron que el número de trabajadores presentados en los registros abiertos para el retiro voluntario fue mucho mayor a lo previsto. Por esta razón, el proceso de retiro fue consensuado con la empresa, aunque no por eso dejó de ser traumático.

*...“cuando se produce la concesión, el consorcio ofrece retiros voluntarios y la cantidad de gente que se presenta **superó todos los cálculos**, por lo que quedamos en una dotación de 4000 trabajadores (...) en todo cambio tan sustancial de las relaciones laborales y el paso de la empresa estatal a una privada modificó las características laborales, **y esto fue traumático**, fue traumático para todos los trabajadores de OSN” .*

#### 4.6.3. Cambios en los perfiles de puestos requeridos

Debe anotarse un cambio evidente en cuanto a la **estructura de puestos**. Considerando que desde 1994 el volumen de la dotación no cambió, se observan modificaciones ligadas a la especialidad. Se pasó de una estructura que concentraba un 20 % de puestos en el área comercial y un 80 % en las áreas operativas a la actual, en donde los porcentajes son de un 40 % y un 60 % respectivamente.

Cabe mencionar ciertos puestos que desaparecieron ya sea por incorporación de tecnología como es el caso de los dibujantes a partir de la instalación de programas como el **autocad** o por tratarse de tareas tercerizadas como el **mantenimiento de vehículos**. Y puestos nuevos que se han incorporado como **operador de estación cloacal, analista laboratorista, inspector de calidad, operador de red, reparador e instalador de agua, reparador e instalador de cloacas, almacenista y comprador**.

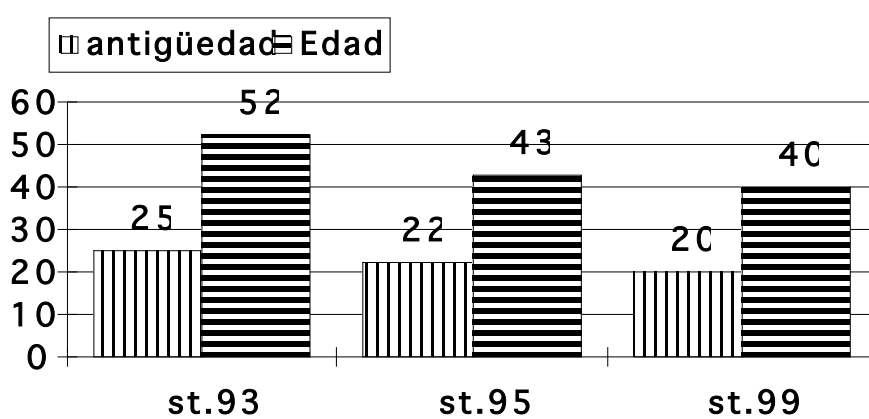
Por último, teniendo en cuenta tanto los datos provenientes de la empresa como los que surgen en las entrevistas con trabajadores puede señalarse que,

los cambios más profundos en el perfil se verificarían en los puestos de los sectores comerciales y administrativos .

Tomando en cuenta variables clasificatorias generales que demanda la empresa en terminos de edad, nivel de escolaridad y experiencia laboral, se podría caracterizar globalmente el perfil de puestos.

En cuanto a la edad, se evidencia una baja en la edad del personal lo que se explica por las jubilaciones y los retiros voluntarios relativos a la concesión de OSN a AASA. Con la disminución de la edad se verifica también una disminución de los años de antigüedad del personal.

Gráfico 11: Aguas Argentinas. Promedios de edad y antigüedad del personal (1993- 1995)



Fuente: Elaboración propia en base a Informes de gestión y entrevistas en las empresas privatizadas.

Sobre la escolaridad del personal del área operativa, esta muestra un nivel bajo exceptuando jefes y técnicos. En una escala de niveles que va del 1 al 7, dentro de los niveles 2 y 3 aún permanecen trabajadores que no tienen el primario completo. No obstante, la mayoría de los empleados se concentra por encima del nivel 3 cuya exigencia es el secundario completo.

La misma variable aumenta para los sectores comerciales y administrativos asociada a un nivel de edad menor .

La **experiencia**<sup>57</sup> es un dato relevante sobre el perfil de los trabajadores operativos (podría contrastarse con el bajo nivel de escolaridad formal) la cual aparece como factor destacado en el nivel concreto del proceso de trabajo.

Acerca de las **competencias**<sup>58</sup> asociadas con el nivel operativo , al tratarse de un perfil fuertemente ligado a la ejecución, el balance que aparece es el de

<sup>57</sup>"(la capacitación) es relativa según que puesto; porque si el **puesto** es de una **planta potabilizadora**, el hombre con experiencia es fundamental ahí porque no hay ningún sistema que te prepare para eso, así vengas de la Universidad. Pero de pronto en el **área comercial**, al revés, vos tenías un hombre experimentado en los grandes libracos, era todo manual... Y ahora necesitás alguien que maneje Internet ". De entrevista a miembro del sindicato SGBATOS, 1997.

<sup>58</sup> Datos tomados del informe de consultoría antes citado coordinado por Marta Novick

requerimientos elementales de **competencias básicas** (lecto escritura y comprensión de operaciones matemáticas básicas) y **técnicas** (que permitan operar básicamente los equipos). Otro tipo de competencias como es el caso de las **comportamentales**, aparecen ligadas a la necesidad de aprender y/o enseñar a otras rutinas de trabajo.

En relación con los sectores **comerciales y administrativos** se observa un aumento de gran magnitud en el requerimiento de conocimientos específicos ligados a la incorporación de equipo informatizado<sup>59</sup>. Y, específicamente en el área comercial, un fuerte requerimiento de competencias **comportamentales** asociadas a los objetivos de optimización de los procesos de atención al cliente<sup>60</sup> abordados por la empresa.

#### 4.6.4. Políticas de ingreso, promoción y capacitación .

##### **Políticas de ingreso**

La modalidad más frecuente de ingreso de personal, son las **pasantías** (cuyas características las explicamos en el caso de telecomunicaciones) ya que constituyen el principal mecanismo al que recurren las empresas como medio de incorporar personal. De acuerdo a lo expresado por el (ex) Gerente de Capacitación de la empresa Aguas Argentinas,... *“la empresa tiene convenios con varias Universidades, nosotros seleccionamos a los pasantes a través de entrevistas para saber si tienen poder de adaptación y saben relacionarse con la gente. La empresa inició una política de incorporar a jóvenes y formarlos para que sean cuadros de reemplazo de conducción para el futuro...”* (Diario Clarín, 3/8/1997).

Respecto a esta modalidad, los delegados entrevistados, afirman que la empresa prioriza ... *“ el título, y profesiones afines con la empresa (técnicos sanitarios, abogados, contadores), todos los que han entrado como pasantes, que después quedan en la empresa tienen que ser muchachos o chicos que estudien en la Universidad. Se manejan de esa forma (por las pasantías), es más fácil, ellos no salen a buscar gente...”*.

Por otra parte, si se analizan los CCT firmados tras la concesión, ( CCT 92/93 “E” acordados entre la empresa Aguas Argentinas S.A. y el Sindicato del Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias –SGBATOS) estos expresan que se tendrán en cuenta para los ingresos de personal a los candidatos egresados de centros y escuelas de educación del sindicato.

*Art. 34 (CCT 92/93 “E”) (...) “para los ingresos de este personal, la Empresa tendrá especialmente en cuenta a los candidatos egresados de la Escuela Técnico*

<sup>59</sup> *“...en los distritos – centros de distribución del agua-, en lo que han sido los sectores administrativos , hay un cambio total, no hay empleado que no tenga una computadora o por lo menos conocimientos básicos para hacer información sobre el ingreso de los vales. En la parte comercial también se trabaja mucho con la computadora.”* Entrevistas realizadas en el CFP N°19, Noviembre de 1999

<sup>60</sup> *“...A la que le dan más importancia es a la parte comercial ahí están los cambios por que es atención al cliente, es la imagen de la empresa hacia el cliente.”*

**Profesional**, Centro de Formación Profesional del S.G.B.A.T.O.S., **siempre y cuando satisfagan los restantes requisitos del puesto a cubrir”.**

En este sentido, de las entrevistas se desprende que esta modalidad se mantiene parcialmente por cuanto los ingresos se realizaron en condiciones de inestabilidad.

*Hace poco allá en la zona Oeste, **tomaron hijos de trabajadores**- egresados de escuelas sindicales- , temporarios, claro. Todos estábamos con la expectativa de que quedarán esos chicos, porque generalmente, hacia falta. En **todos los sectores del área comercial, como de la parte operativa, hace falta gente, somos conscientes que en la parte operativa no van a incluir gente porque todo se está tercerizando. Pero en la parte comercial hace falta gente, así que teníamos esperanza de que quedarán, más por que son hijos de trabajadores.***

Por último, los CCT también incluyen algunas modalidades contractuales de la **Ley de empleo (24.013)**, que se mencionaron en la pag.( ) del capítulo anterior.

## **Promoción**

En cuanto a la promoción de puestos, el artículo del CCT ya citado expresa que

*“... cuando se planteen necesidades de **cubrir puestos de trabajo**, la empresa los asignará **prioritariamente al personal propio**. A tal efecto se realizarán los traslados y/o promociones necesarias...”*

De este acuerdo podría inferirse un espacio de **articulación** entre las iniciativas de capacitación del sindicato y las necesidades de la empresa, referidas a la cobertura de vacantes.

Sin embargo, en la práctica, la restricción proviene del tipo de puestos que son requeridos para cubrir, en general los de conducción, cuya contratación se realiza mediante consultoría externa. En cuanto a los puestos operativos, estos tienden a tercerizarse (en especial los de mantenimiento).

## **Capacitación**

La característica mas marcada de la capacitación en la empresa es la focalización de la misma hacia materias de gestión (liderazgo, comunicación, negociación, toma de decisiones, management).

Como puede observarse en los cuadros que vienen a continuación, la capacitación relativa a los temas como informática, comercial y atención al cliente representan la mayor cantidad de horas de capacitación (el 59%, 58% y 47% para los años 1993, 1994 y 1995 respectivamente) ofrecidas por la empresa. Coherente esto con los objetivos de profesionalizar y optimizar la atención al cliente y comercial.

Cuadro 14: Planes Anuales de Capacitación Aguas Argentinas 1993 - 1995

**MAYO A DICIEMBRE 1993**

<b>TEMAS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>HORAS</b>
Atención al Cliente	69	953
Técnicas de Agua, Saneamiento y Redes	397	9658
Electricidad y Automatismo	23	1532
Informática	1392	19668
Varios	233	3071
<b>Totales</b>	<b>2114</b>	<b>34882</b>

**ENERO A DICIEMBRE 1994**

<b>TEMAS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>HORAS</b>
Comercial / Atención al Cliente	1161	19475
Técnicas de Agua, Saneamiento y Redes	1872	16380
Electromecánica / Automatismos	126	4405
Seguridad e Higiene	668	3830
Management	156	4840
Informática	1545	25636
Varios	1379	11979
<b>Totales</b>	<b>6907</b>	<b>86545</b>

**ENERO A DICIEMBRE 1995**

<b>TEMAS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>HORAS</b>
Comercial	1860	19157
Informática	937	13983
Management	2391	21139
Seguridad e Higiene	3457	12043
Técnica	2982	34546
Varios	1586	13861
<b>Totales</b>	<b>13213</b>	<b>114728</b>

En cuanto a la capacitación relativa a los **sectores operativos**<sup>61</sup> específicamente, ciertos datos permiten caracterizarla como

- Una capacitación heterogénea, no sistemática que no llega a todos los trabajadores por igual.
- Concentración de la capacitación en puestos de mantenimiento focalizada en temas técnicos contrastando con los puestos operativos de ejecución.

<sup>61</sup> Datos provenientes del estudio de consultoría citado previamente.



- Capacitación "on the job" como una modalidad predominante
- La incorporación de tareas de gestión global del proceso, mediante la introducción de programas como el **Topkapi**, no se han visto reforzadas desde la formación. En general, no se ha brindado capacitación tecnológica para operar los equipos de computación, siendo su aprendizaje fruto de un contacto "intuitivo" o de ensayo-error que no alcanza para evidenciar un dominio completo de las potencialidades del sistema.<sup>62</sup>

Estos rasgos subrayan el hecho de que en ésta categoría de trabajadores los conocimientos y habilidades de los mismos están fuertemente relacionados con la experiencia y sus saberes se sustentan sobre una base empírica. Y acorde con esto la realidad de la transferencia de saber ligado al desempeño del puesto, gestionada a partir de un proceso bastante autónomo a nivel del "taller".

Si bien la capacitación en el sector es un caso en donde son visibles las acciones articuladas de capacitación entre la empresa y el sindicato, no dejan de existir matices entre los discursos de ambos actores:

Afirmaba el Gerente de Recursos Humanos de Aguas Argentinas S.A. Agustín Pullizzi, *"...es imposible obligar a la gente adulta a que cambie o a que aprenda. En ese aspecto tenemos que ser muy claros de que es lo que cada uno puede llegar a hacer para que el hombre tome la decisión . Porque no es fácil cuando uno es grande, cuando tiene 40-45 años, tener que empezar de nuevo. Prácticamente en algunos casos hay "metiers" que desaparecen, oficios que desaparecen y de golpe el trabajador se encuentra en que se va o tiene que aprender otro oficio y no es fácil."* (Conferencia publicada en 1997 en Los trabajadores y la transformación de las empresas prestadoras de servicios sanitarios, FENTOS)

El sindicato ha reclamado en ocasiones que *"...muchos de los cursos no son afines con las necesidades de la gente, por ahí uno es técnico electromecánico y quieren que haga un curso de computación o alguno parecido que no tiene mucho que ver con lo que le esta haciendo... ellos justifican horas porque en el momento del balance dicen tantas horas de capacitación, pero la capacitación que da la empresa es un poco caprichosa, sin darle participación al gremio de lo que en realidad es necesario para la gente..."*.

---

<sup>62</sup> Es de destacar la mención preferencial que tiene la **computación** como necesidad de capacitación por parte de los trabajadores, más allá de que la informática se encuentre o no incorporada en el puesto: *"... computación porque va a venir todo eso..."*; *"...también sería bueno un curso de PC si es que van a poner computadora acá..."*. Se podría pensar que la mención se relaciona con el hecho de que ha sido la incorporación del sistema Topkapi uno de los cambios más evidentes y determinantes en el último período de la empresa.

## 4.7. Políticas sindicales

### 4.7.1 Estrategia sindical frente a la privatización

Las organizaciones sindicales actuantes en el sector, la Federación Nacional de Trabajadores de Obras Sanitarias (FENTOS) y el Sindicato de Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias (SGBATOS), acompañaron el proceso de concesión y participaron activamente desde el comienzo en él.

Como ya se señaló al abordar el tema del marco regulatorio, el sindicato decide participar activamente en el proceso de concesión. Esta participación fue efectivizada por la creación de una **Comisión Técnica** del proceso privatizador conformada por los principales directivos del sindicato.

Simultáneamente, el sindicato tuvo un rol protagónico debido a que durante los dos años previos a la concesión preparó documentos de trabajo que contenían diversos temas para **negociar con los posibles candidatos**. Como expresa una entrevistada ,

*...“Nosotros íbamos a ver a todos y decíamos cuál era nuestro proyecto como sindicato y como veíamos a la empresa y que no queríamos partir de la vereda de enfrente (...) y había mucha gente que creía que Lingeri entregaba la empresa y en realidad no; lo que estaba haciendo era salvaguardar, preservar a los trabajadores...(..) finalmente, los únicos que firmaron fueron los franceses”.*

Esta experiencia de **participación** en diversos aspectos de la concesión y de acuerdo a lo que afirman en las entrevistas varios dirigentes sindicales<sup>63</sup> estuvo influenciada por el fracaso que significó para otros gremios una adoptar una posición de confrontación, en especial la de los trabajadores telefónicos.

Por otro lado, la participación pudo deberse también al compromiso gremial con el gobierno, lo cual se asocia al peso político de la organización sindical cuyo líder máximo, el Secretario General del SGBATOS, J. L. Lingieri asume como titular de la Administración Nacional del Seguro de Salud (ANSSAL) el mismo año en que se inicia la concesión

### 4.7.2. Características de las organizaciones sindicales

La Federación Nacional de Trabajadores de Obras Sanitarias (FENTOS), entidad que nuclea a todos los trabajadores de obras sanitarias del país –sin distinción de categorías- , nace en 1956 (Apa, 1998) . No obstante, ya existían en diversas provincias sindicatos regionales como el Sindicato de Rosario, el de Córdoba y Tucumán. Por ese mismo período se conforma el Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores Obras Sanitarias (SGBATOS) quien junto con los sindicatos provinciales se adhieren a la FENTOS.

Según Apa, desde entonces, la FENTOS siguió conduciendo los temas gremiales en el interior del país y participando en representación de los

---

<sup>63</sup> María Framil, Carlos Ríos y Carlos Urtasun. Marzo de 2000.

trabajadores sanitarios en la CGT, aunque el sindicato que empezó a concentrar mayor poder en Buenos Aires y en la empresa OSN fue el SGBATOS.

Actualmente, la FENTOS tiene adheridos a 40 sindicatos y su Secretario General (Rubén Pereyra) participa de la firma de la mayoría de los acuerdos y de los CCT a nivel regional, como se verá en el punto siguiente.

Con la concesión, el SGBATOS, es el gremio que ha negociado y firmado los CCT con la empresa Aguas Argentinas por tener su ámbito de actuación en Capital Federal y los 14 partidos del Gran Buenos Aires.

#### 4.7.3. La negociación colectiva en el sector de agua y saneamiento

Hasta el año 1958, los trabajadores de Obras Sanitarias se regían por el estatuto de la Administración Pública y la modalidad de negociación se realizaba mediante la firma de Actas Acuerdo. Desde 1958 se aprueba el Escalafón Unico, Funcional y Móvil que estableció la función y categoría de cada trabajador y sus correspondientes niveles salariales. Posteriormente y hasta la firma del CCT del año 1975 se continuó con la firma de Actas Acuerdo. (Apa, 1998).

Con respecto a las modalidades de negociación, debe destacarse, en primer lugar, la firma del Acuerdo Marco en el mes de marzo de 1993. Este momento le otorga una gran relevancia desde el punto del vista de la estrategia sindical, debido a que se concreta **tres meses antes** que la empresa se hiciera cargo del servicio.

Del Acuerdo Marco participan el Consorcio Aguas Argentinas S.A. (AASA) y el Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores Obras Sanitarias (SGBATOS). También firma dicho acuerdo el Secretario General de la Federación Nacional de Trabajadores de Obras Sanitarias (FENTOS). El acuerdo rigió hasta la redacción y aprobación del nuevo CCT (92/93 "E") que reemplazó al CCT 57/75.

El Acuerdo Marco está compuesto por:

- Declaración de principios y fines compartidos para la creación de todos los medios necesarios que posibilitaran la prestación eficaz de los servicios sanitarios.
- Constitución de una Comisión de Concertación integrada por representantes de la empresa y de la entidad gremial para definir las bases del nuevo CCT.
- Compromiso de brindar beneficios sociales para los cuales la empresa se compromete a aportar locales e instrumentos por medio de la actividad de carácter social y de capacitación que desarrolla el sindicato. Entre estas actividades se encuentran :
  - Atención de los jardines maternos para los trabajadores de la empresa
  - Cursos de formación sindical
  - Escuela de educación Técnica de Agua y Saneamiento
  - Centro de Formación Profesional N°16.

- Plan de retiro voluntario.
- Programa de Propiedad Participada.

A partir de la concesión, se advierte un cambio significativo en la negociación. El último Convenio Colectivo de Trabajo firmado durante la gestión estatal (CCT N° 57/75) participa sólo la FENTOS, firmando un acuerdo de alcance nacional que representaba a todos los trabajadores del país<sup>64</sup>. En cambio, puede ahora observarse la negociación de un **convenio colectivo de empresa de alcance regional** entre el sindicato SGBATOS y la empresa Aguas Argentinas.

No obstante, la repercusión en materia de afiliación sindical ha sido poco significativa ya que el gremio conserva un 90 % de trabajadores afiliados. Este porcentaje tiene incluso un resguardo en los propios CCT ya que figura una cláusula por la cual la empresa se compromete a no excluir a más del 9% del total del personal efectivo dependiente de la empresa. Este artículo se complementa con un anexo donde figuran los nombres de los empleados que se encuentran fuera de CCT (cargos jerárquicos, directores, gerentes y responsables de distritos)

De ese modo, podemos distinguir modalidades **descentralizadas** de negociación :

Cuadro 15: modalidades comparadas de negociación colectiva según CCT 1975 y posteriores a 1993 (SGBATOS y AASA )

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación Empresa pública (OSN) con el Sindicato único (FENTOS) (CCT 57/75)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación empresa concesionaria -(AASA) con los Sindicatos (SGBATOS)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convenio único para todo el personal</b> (FENTOS)</li> <li>• <b>Convenio de alcance nacional</b> (24.000 trabajadores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convenio de empresa</b> ( SGBATOS-AASA)</li> <li>• <b>Convenio de alcance regional</b> (4000 trabajadores) (N° 92 /93 "E"; N° 162/95 y N° 279/98 98 )</li> <li>• <b>Convenio de empresa</b> (SGBATOS- SANITRA (111 trabajadores)</li> </ul>

También puede notarse en el próximo cuadro, la firma de múltiples convenios colectivos de empresa entre la FENTOS, sindicatos regionales y empresas concesionarias de alcance provincial:

<sup>64</sup> Debe advertirse aquí que a diferencia de otros sindicatos de empresas públicas, una particularidad del sindicalismo del sector fue que los gremios que agrupaban al personal jerárquico nunca firmaron CCT específicos sino que estuvieron siempre representados por la FENTOS .

Cuadro 16: modalidades comparadas de negociación colectiva según CCT 1975 y posteriores a 1993 (FENTOS y otras empresas concesionadas)

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación Empresa pública (OSN)</li> <li>• Sindicato único (FENTOS)</li> <li>• Convenio único para todo el personal (FENTOS)</li> <li>• Convenio de alcance nacional (24.000 trabajadores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación empresas concesionarias con la FENTOS y sindicatos regionales</li> <li>• Convenios colectivos de empresa: por ejemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ FENTOS – Empresa Aguas Cordobesas</li> <li>➤ FENTOS y Sindicato del Personal de Obras Sanitarias de Rosario y Sindicato Santa Fe de Trabajadores de Obras Sanitarias – Empresa Aguas Provinciales de Santa Fe (Pcia. De Santa Fe)</li> <li>➤ FENTOS-Sindicato único de Trabajadores de Obras Sanitarias de Corrientes- Aguas de Corrientes (Pcia. de Corrientes).</li> <li>➤ FENTOS – Empresa Aguas de Aconquija (Pcia. de Tucumán).</li> </ul> </li> </ul>

Este nuevo escenario ha determinado la transformación del tradicional “**convenio colectivo único por empresa**”, en el que el sindicato único del sector acordaba con la empresa pública monopólica las condiciones de trabajo de todos los asalariados del sector, al de “**convenios colectivos diferenciados por empresas**”, cuyos contenidos no necesariamente tienen por que ser coincidentes.

#### 4.7.4. La flexibilidad en los Convenios Colectivos de Trabajo

Como se mencionó en el capítulo anterior, los convenios colectivos firmados después de la privatización establecieron importantes modificaciones vinculadas con la flexibilidad laboral:

**Configuración y extensión del tiempo de trabajo:** del mismo modo que en el caso de telecomunicaciones, las empresas del estado se caracterizaban por tener jornadas más reducidas (7 horas). Con la empresa privada se pacta una jornada de 8 horas diarias.

Cuadro 17: comparación de la jornada de trabajo según CCT año '75 y posteriores a 1993.

Concepto	CCT 57/75	CCT 92 /93 “E”; N° 162/95 y N° 279/98 98
<b>Jornada de trabajo y refrigerio</b>	Establece la jornada de trabajo de 7 horas corridas. El período de descanso para refrigerio es de 15 minutos.	Establece la jornada laboral en 40 horas semanales de 8 horas diarias de lunes a viernes. El período de refrigerio es de 30 minutos.

**Organización del trabajo:** la primera transformación operada se refiere a la reducción de las 24 categorías y el pasaje al concepto de niveles, que quedan establecidos en 7. Es decir que la ampliación del número de tareas a un **mismo puesto de trabajo**, reducen la estructura de categorías. Este proceso es posible por la introducción de la polivalencia que requiere que el trabajador desempeñe simultáneamente diversas tareas. Tal como expresa el art. 28, las partes...” *acuerdan que el principio básico de interpretación y el criterio al que deben ajustarse las relaciones laborales del personal comprendido en ésta convención es alcanzar resultados en el ámbito laboral que permitan la evolución y el desarrollo personal de los trabajadores bajo justas y adecuadas condiciones de trabajo y para ello se reconocen las modalidades de polivalencia, flexibilidad funcional y movilidad geográfica...*”

Cuadro 18: comparación de la organización del trabajo y la polivalencia según CCT año '75 y posteriores 1993

CONCEPTO	CCT 57/75	CCT 92 /93 “E”; N° 162/95 Y N° 279/98 98
Organización del trabajo	24 categorías	7 niveles
Polivalencia y movilidad funcional	No contemplado	Se asignarán las tareas según los requerimientos y necesidades de la prestación del servicio.

**La conformación de los salarios:** las funciones del personal comprendido en los siete niveles se reparten de acuerdo a factores tales como la autonomía en su ejercicio, complejidad y conocimientos necesarios. La modalidad de niveles tiene un desarrollo vertical y horizontal: se puede progresar dentro de un mismo nivel y si cumple con tareas más complejas se cambia de nivel. Es decir, cada banda de nivel tiene 14 coeficientes que multiplicados por el sueldo mínimo del nivel inicial (en 1999 de \$ 500) da la conformación del salario. Asimismo, cuando corresponda hay que sumarle antigüedad, ticket canasta y adicionales por guardias rotativas o falla de caja.

Por otra parte, también deben adicionarse los aumentos por productividad, conforme a los decretos que así lo disponen (1334/91 y 470/93).

### **Nuevos Contenidos en los CCT**

En el caso del sector agua podrían resumirse en los siguientes puntos:

#### **1. Fines Compartidos.**

Los convenios colectivos incluyen como artículo específico, una referencia a los objetivos comunes que manifiestan tener los sindicatos y las empresas. Entre éstos sobresalen los conceptos de: *“...productividad, eficiencia, calidad, trato adecuado al cliente - usuario, capacitación, preservación armoniosa de las relaciones laborales, respeto a los procedimientos de autocomposición*

*pactados, condiciones justas de trabajo y remuneración, legitimidad de las respectivas aspiraciones a la rentabilidad...*” (Valdovinos, 1995). La característica destacada de esta cláusula es la aparición de la figura del usuario como destinatario de los esfuerzos de la empresa y el sindicato, tema ausente en la cultura organizacional de las empresas públicas.

El nuevo CCT de sector (1998, art. 7), ratifica lo expresado en el acuerdo Marco (1993) y se compromete a adecuar y perfeccionar los siguientes principios: la **capacitación** como una de las condiciones relevantes de la polivalencia; el cumplimiento de la obligación convencional de **informar** acciones tendientes al fortalecimiento del empleo y una adecuada comunicación entre las partes.

## **2. Derecho a la Información.**

El Artículo 66 del CCT del sector del Agua denominado **información** establece: *“para asegurar el cumplimiento de **los fines compartidos por las partes**, la empresa mantendrá informados a los representantes de la entidad gremial signataria acerca de aquellas medida o decisiones que, por su particular importancia y permanencia puedan afectar sustancialmente los intereses fundamentales de los trabajadores. En consecuencia se mantendrán reuniones ordinarias trimestrales con la Comisión Directiva de la entidad gremial o extraordinarias cuando las partes la convoquen en casos que por su urgencia y trascendencia institucional lo justifique...*”. Asimismo el artículo 67° del mismo CCT establece la obligación de la empresa de entregar anualmente un Balance Social que refleja los siguientes temas: empleo, remuneraciones, beneficios sociales, condiciones de trabajo, formación y capacitación y relaciones profesionales (Tomada y Senén González, 1998).

### 4.7.5. Capacidad estratégica

#### Capacitación

En líneas generales, las acciones desarrolladas en materia de capacitación por el sindicato fueron sistemáticas. El Sindicato SGBATOS implementó numerosos programas de capacitación a través del cual se brindan cursos de preparación en todos los niveles de la actividad. El objetivo de estos cursos es generar mejores condiciones en materia de conocimientos de los trabajadores, para prepararlos adecuadamente, teniendo en cuenta la incorporación de tecnología que se lleva a cabo en el sector y que requiere una fuerza de trabajo cada vez más calificada (Bazzán, 1994).

Los objetivos de la capacitación se instrumentaron en dos etapas: la primera fue de capacitación masiva de reconversión laboral, y posteriormente se fue incursionando en la capacitación individual de acuerdo a las necesidades de la empresa y el potencial de cada trabajador.

En el terreno concreto de las acciones de formación, pueden visualizarse:

## Capacitación Sindical

Dirigida a la Comisión Directiva, Comisiones Internas y Delegados del área de operación, mantenimiento y control de proceso de las dos Plantas potabilizadoras, y docentes del Centro de Formación Profesional del Sindicato cuyo objetivo es obtener un lenguaje común frente a los cambios organizativos y técnicos y su relación con las transformaciones en el sistema de relaciones laborales y la negociación colectiva (ligada al artículo Condiciones de Trabajo – CCT/279-98) (CGT, 1999).

## Capacitación para puestos operativos

Centro de Formación Profesional N° 16 (Convenio GCBA- SGBATOS)<sup>65</sup>

Algunos de los cursos que se dictan son:

- Operación y maniobras en redes de agua y operación de instalaciones de tratamiento de agua (para quienes trabajan en plantas de potabilización)
- Introducción a los controladores lógicos programables -PLC- (para el personal de mantenimiento y procesos industriales)
- Mantenimiento preventivo (para quienes requieren formación en la atención de todos los dispositivos involucrados en la producción).

Por otra parte, el sindicato administra recursos que las empresas aportan a los centros de capacitación sindical.

En este sentido puede destacarse la escuela técnica secundaria incorporada a la enseñanza oficial. En la escuela, uno de los objetivos es formar cuadros de reemplazo de la empresa con hijos de trabajadores esencialmente; aunque está abierta a toda la comunidad. Hasta el momento hubo tres promociones que ingresan a la empresa. La primera evaluación la hace la institución; los alumnos hacen pasantías en la empresa en el último año.

El sector de Agua parece avanzar en los CCT en regulaciones específicas, enunciando un doble juego que articula a la capacitación como un **derecho** del trabajador pero -a la vez- como una **obligación** frente a la iniciativa empresaria, y concomitantemente alentando la **iniciativa individual** en la promoción de su desarrollo profesional interno como puede leerse en el cuadro siguiente

---

<sup>65</sup> El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la Secretaría de Educación es el organismo encargado de administrar y gestionar los Centros de Formación Profesional (CFP). Actualmente existen 27 CFP, muchos de los cuales funcionan mediante la modalidad de convenio con sindicatos de trabajadores.



Cuadro 19: alcances de la capacitación según convenios posteriores a 1993

<b>Capacitación</b>	<p>Art. 30: refiere al <b>derecho</b> del trabajador a la capacitación, con el objeto de mejorar habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas para la realización de las tareas.</p> <p>Se vincula la <b>capacitación con el puesto de trabajo y con la mejora del desempeño.</b></p> <p>Incluye además la <b>obligación del trabajador de capacitarse</b> según lo disponga la empresa y, dado que el desarrollo personal de carrera es <b>“responsabilidad de cada empleado”</b> la empresa deberá asistirlo en la medida de sus posibilidades</p>
---------------------	---

### Programa de Propiedad Participada (PPP)

Una característica destacada del **Programa de Propiedad Participada- P.P.P-** en el sector es que fue el único que se confeccionó paralelamente al proceso de concesión.

Lo que consiguió el gremio participando en el pliego de las licitaciones es fijar normas claras que hacen al funcionamiento del PPP. El quinto año de la concesión (que coincidió con el año 1998), los trabajadores percibieron por primera vez los dividendos debido a que en ese momento la empresa aumentó el capital social<sup>66</sup>.

El P.P.P ha sido el mas desarrollado en términos de participación sindical, si se lo compara con el resto de las empresas privatizadas que utilizaron el programa. Desde el inicio de la concesión, forma parte del directorio de la empresa Aguas Argentinas el Secretario General del gremio, Jose Luis Lingieri quien representa como Director Obrero, el 10% del capital social de los trabajadores.

En opinión de José Luis Lingieri,...” *la participación los trabajadores en el P.P.P fue una “zanahoria” que puso el gobierno en su momento para tentar a los trabajadores del hecho de la concesión de servicios públicos. Y nosotros tomamos el desafío, lo tomamos conscientes de una necesidad real y palpable que tenía nuestro país al momento de la privatización o concesión. La desinversión, la falta de crecimiento, la falta de una presencia efectiva en el manejo de los servicios públicos nos llevaron a esa determinación. Tomamos la responsabilidad del P.P.P (...)* “ hoy los trabajadores a través del P.P.P. participan en el 10% del capital social que representan U\$S 12.000.000 en función al grado de participación..” ( declaraciones extraídas de FENTOS-BANCO MUNDIAL, 1997).

#### 4.7.6. Capacidad de coordinación

La capacidad de **coordinación horizontal**, es decir, relacionada con las acciones colectivas al interior de la organización gremial, fue fortalecida porque

<sup>66</sup> No obstante, recibieron en varias ocasiones bonos de ganancia.

el SGBATOS mantuvo siempre una buena relación con la Federación –FENTOS- que le permitió adoptar políticas unificadas en diversos aspectos.

En relación con la capacidad de **coordinación vertical**, a partir de promover una acción colectiva con otros sindicatos a nivel nacional o internacional, el SGBATOS ha mostrado una importante dinámica de vinculación específicamente en el plano internacional .

La empresa Aguas Argentinas, que tiene 40 subsidiarias en todo el mundo, ha organizado a nivel mundial un Observatorio Social con los gerentes de recursos humanos y los **máximos dirigentes sindicales** de todos los países miembros. Este organismo se reúne una vez por año y se debaten aspectos de las políticas de gestión de personal en las diferentes subsidiarias. Es de destacar que el Secretario General de SGBATOS ha sido elegido como el principal representante de los países de América Latina para integrar el Comité Ejecutivo del Observatorio Social.

Con respecto a su participación en el Observatorio, Lingieri afirma: *“hemos participado en congresos internacionales que la compañía Liones des Aux ha realizado en París. Nuestro sindicato fue uno de los que promovió la reunión de todos los sindicatos regionales a través de esta compañía y hemos tenido un cierto apoyo porque podemos decir que hemos desarrollado una Carta Social y una Carta de Ética a nivel mundial de todos los sindicatos, con la particularidad de que cada sindicato discuta en su país sus condiciones laborales por medio de los CCT. Hemos dado un marco internacional a los temas laborales que nos son comunes en todo el mundo y esto ha sido también un esfuerzo no sólo de la empresa sino del sindicato que ha sido uno de los pioneros en América Latina en trabajar en función de este objetivo.”* (Revista Gremial, Enero de 1998).

## **5. Análisis comparativo de los sectores telecomunicaciones y agua y saneamiento.**

### 5.1. Introducción

En este capítulo analizaremos comparativamente las transformaciones en las relaciones laborales de las empresas de telecomunicaciones y de agua y saneamiento, intentando describir las similitudes y diferencias encontradas en cada caso.

Se considerarán ciertos aspectos relevantes de las relaciones laborales en cada uno de los tres niveles propuestos, enfatizando los niveles meso y micro. Cabe recordar nuevamente, que no siempre los temas abordados pueden situarse estrictamente en un nivel, dado que en algunas ocasiones atraviesan dos o incluso los tres niveles.

En primer lugar, presentaremos algunas consideraciones del nivel macro que resultan relevantes, para pasar entonces a los detalles de los niveles meso y micro.

En lo que respecta al nivel macro, nos referiremos específicamente a las condiciones de las empresas públicas previas al traspaso a manos privadas y a los objetivos explícitos de la privatización .

Posteriormente, en el nivel meso, destacaremos la reacción sindical frente a los cambios acaecidos en cada sector con la privatización de las empresas así como a sus alcances en materia de negociación colectiva a lo largo de todo el proceso. Completaremos este nivel señalando algunos aspectos de la regulación de la actividad sectorial.

Por último, analizaremos el nivel micro, a partir de las principales similitudes y diferencias encontradas en cada caso en relación a las dimensiones seleccionadas: innovación técnico-organizacional, políticas de recursos humanos y políticas sindicales (capacitación, Programas de Propiedad Participada y capacidad de coordinación).

### 5.2. Algunas consideraciones en el nivel macro

Recordamos que este nivel se asocia con el sistema nacional de relaciones laborales considerando sus principales interlocutores: estado, cámaras empresarias y sindicatos nacionales. Asimismo, incluye las instituciones básicas de regulación de las relaciones laborales, que facilitan o restringen las modalidades de interacción en la relación estado, capital y trabajo.

Como se señaló en el capítulo 2, la situación previa a la privatización total de las empresas públicas mostraba los siguientes indicadores: retraso tecnológico determinado por el reducido nivel de inversión, baja productividad, escasa eficiencia en la prestación de los servicios y rentabilidad negativa.

Por otra parte, la ausencia de actitud empresaria, se reflejaba en la inadecuada administración de los recursos humanos (desequilibrios en la asignación de la dotación, en la carencia de planes de capacitación sistemática, en ausencia de políticas salariales coherentes) y en general, en una ineficiente asignación del gasto en personal.

Como consecuencia de las reformas estructurales implementadas a partir de la administración justicialista, fueron encaradas una serie de políticas tendientes a resolver estos problemas dentro de las cuales un eje importante fue la privatización de empresas monopólicas de servicios públicos.

Entre los objetivos principales de la privatizaciones, con independencia del sector o de las características generales de las empresas a privatizar, pueden señalarse los siguientes:

- Eliminación de la gravosa carga que ocasionaban las empresas públicas sobre el presupuesto nacional, uno de los motores fundamentales del espiral inflacionario.
- Creación de nuevas condiciones con los acreedores externos para el pago de la deuda a través de la reducción de la deuda externa mediante mecanismos de capitalización.
- Participación de operadoras extranjeras (de capital extranjero), importantes grupos económicos nacionales y parte del paquete accionario que quedó en poder de los trabajadores, cuya participación alcanzó la cifra del 10 % .
- La institucionalización de un nuevo modelo de relaciones laborales basado en el mejoramiento de la productividad laboral, el fortalecimiento de la gestión empresaria y la equiparación de los derechos de los trabajadores estatales con sus pares del ámbito privado, a través de la negociación colectiva por empresa. (Banco Mundial-Asistencia Técnica A.R 27.12).

La casi totalidad de las empresas de servicios públicos se privatizaron dentro de la lógica expuesta. En un lapso extremadamente breve -en poco más de tres años (1989-1993)- fue transferida al sector privado la casi totalidad de las empresas públicas<sup>67</sup> .

### 5.3. Dimensiones comparativas en el nivel meso

Este nivel hace referencia al sector al que pertenecen las empresas y a los posibles condicionamientos (marco regulatorio, instituciones específicas, etc.) presentes en este espacio.

---

<sup>67</sup> Como puede observarse en el ANEXO , dichas empresas controlaban ramos tales como la producción de combustibles y energía (Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Yacimientos Carboníferos Fiscales, Gas del Estado, Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires, Agua y Energía de la Nación, Hidronor); transportes y comunicaciones (Ferrocarriles Argentinos, Aerolíneas Argentinas, Líneas Marítimas del Estado, ENTEL, Empresa Nacional de Correos); saneamiento (Obras Sanitarias de la Nación); armamento (Fabricaciones Militares); acero (SOMISA, Altos Hornos Zapla), etc.

## **Aspectos regulatorios de la actividad sectorial**

### **Telecomunicaciones**

Con la privatización del sector se pasó de la existencia de una empresa monopólica estatal a la constitución de dos monopolios privados. Se optó por dividir el país en dos zonas equivalentes -norte y sur- que debían darse en concesión a dos empresas diferentes para estimular una suerte de “competencia por comparación” entre monopolios naturales.<sup>68</sup>

Como ya se ha señalado en el capítulo 3, los contratos concedieron licencias de explotación que implicaron un permiso exclusivo para la provisión de los servicios básicos telefónicos que tuvo una duración de siete años prorrogable por tres más en caso de cumplirse determinadas metas de inversiones, de colocación de teléfonos públicos, etc.

Una característica de la regulación del sector fue la demora en la conformación de la Comisión Nacional de Comunicaciones. De hecho, la CNC, recién comenzó a operar a partir de Marzo de 1992, o sea, dos años después de la privatización del servicio.

Según especialistas en el tema regulatorio, éste “vacío regulador” no sólo se manifestó en la confección de los contratos de transferencia previo a la privatización sino también posterior a la misma. Las decisiones adoptadas permitieron no sólo los ajustes de precios y tarifas necesarios para cubrir costos sino también -en algunos casos- el ejercicio de poder del mercado para aumentar las ganancias de los nuevos operadores. Acerca de esta temática, se destaca la firma de varios decretos orientados a garantizar una mayor rentabilidad a las empresas, por ejemplo el decreto para “atar” el pulso al dólar, para eliminar los pulsos libres y para aumentar el abono familiar.

### **Agua y saneamiento**

En este sector también se pasó de un monopolio estatal a uno privado regulado por un ente tripartito que lo conformaron el estado, el Gobierno de la Ciudad y el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires .

Por las características técnicas de la red de distribución del sector se desechó la posibilidad de dividir la empresa y entregarla a más de un concesionario, manteniéndose la integración vertical.

A diferencia de otros procesos, el programa de privatización de OSN priorizaba, por encima de la obtención de recursos fiscales, el logro de metas precisas de cobertura y de calidad del servicio y, por lo tanto, requería de un alto nivel de inversiones a realizar para tal fin.

---

<sup>68</sup> Esta modalidad de regulación es sólo aplicable “si la división en zonas del servicio puede realizarse de modo tal que las áreas de la concesión sean parejas en cuanto a escala, alcance y densidad” (Gerchunoff, 1995).

El criterio por el cual se seleccionó al concesionario en este sector, fue elegir a aquel que ofreciera menores tarifas. No obstante, luego de unos meses de concesión, un decreto autorizó la suba de tarifas en un 13,5% dado que la empresa adujo “pérdidas operativas”. Un tiempo después, se renegoció el contrato.

Entre los aspectos similares en términos de regulación sectorial, hay que destacar que en ambos casos es notoria la acción del gobierno orientada a crear condiciones más favorables a los nuevos propietarios de empresas privatizadas.

En cuanto a las diferencias, el organismo regulador de las telecomunicaciones recién comenzó a operar dos años después de iniciada la privatización. En el caso del sector agua, el ente tripartito funcionó desde el principio de la concesión. En el primer caso, se privatizó por 7 años prorrogables a tres más y en el segundo se concesionó por 30 años.

Cuadro 20 : Nivel meso: aspectos regulatorios de la actividad sectorial.

Telecomunicaciones	Agua
Privatización (7 años prorrogables)	Concesión (30 años)
Alta conflictividad previa a todos los niveles de actores, gran trascendencia por sus antecedentes	Baja conflictividad, sin mayor trascendencia pública
Dos monopolios regionales	Un monopolio
División horizontal Competencia por comparación	Integración vertical
Multiplicación de actores empresarios tras la privatización	Un solo actor empresarial
Demora en la conformación de agencia regulatoria (CNC)	Conformación de agencia regulatoria previa a la concesión (ETOSS)
Renegociación de los contratos	Idem

### **Estrategia sindical frente a la privatización**

Surge como uno de los aspectos más evidentes en este nivel el relativo a la posición del actor sindical frente a las profundas reformas estructurales producidas en el contexto nacional, que involucraban como uno de sus ejes fundamentales la privatización de las empresas públicas.

Para el caso de **telecomunicaciones** debe recordarse que el gremio se encuentra dividido al momento de decidirse la privatización. Como se mencionó en el capítulo 3, por un lado se encontraba la FOETRA que no sólo no se opuso a la privatización sino que además tuvo una participación activa en dicho proceso (a través de la inclusión de un histórico dirigente gremial en el rol de Subsecretario de Comunicaciones). Por otro, la FOETRA – Sindicato Buenos Aires (que representaba al 70% de los trabajadores) que se negó

contundentemente a la privatización. La división sindical es entonces un factor de trascendencia para comprender este sector.

En el caso de **agua**, a diferencia del anterior, las organizaciones sindicales que nuclean a los trabajadores del sector (SGBATOS y FENTOS) tuvieron una participación activa en el proceso de concesión de la empresa, desde el inicio del proyecto. Esta participación se evidencia en distintos planos como la inclusión del Secretario general del SGBATOS en las comisiones técnicas constituídas para discutir los aspectos centrales de la concesión, la presentación de una propuesta gremial a los potenciales compradores frente a la privatización y el logro de un primer instrumento de negociación como fue el ACUERDO MARCO firmado antes que la concesión se concretara.

Surge entonces, como primera diferenciación el grado de **cohesión del actor sindical** frente a la coyuntura, **dividido** en el caso de los telefónicos y **unificado** en el de agua.

Acerca de su propia coyuntura y tomando en cuenta la experiencia previa del sector telecomunicaciones algunos dirigentes de SGBATOS, expresaron: *“...fue la primera privatización, fue la primer empresa que pasó de manos del Estado a los privados y fue el reflejo de lo que había sucedido en una situación de **confrontación**. (...) es posible que hubiéramos actuado igual que los telefónicos si nos tocaba primero. No, pero no había experiencia, la primera fue la de los telefónicos .. **nosotros tomamos una decisión política, contra nuestro sentimiento** más íntimo, pensando, además en nuestra comunidad de trabajo, en la necesidad de toda la sociedad. Porque el estado le iba a dar agua en el 2020 a los que en el 2000 ya la tienen y le iba a dar cloacas recién en el 2030 a gente que va a tenerla dentro de 2 ó 3 años...”*

Cuadro 21: Nivel meso: estrategia sindical previa a la privatización / concesión

	Participación gremial en organismos públicos ligados a las privatizaciones	Estrategia sindical previa a la privatización
Telecomunicaciones	Guillán (subsecretaría de Comunicaciones) 1990	Sindicato dividido Participación-confrontación
Agua	Lingieri y Pereyra (Comisión Técnica ) 1993	Sindicato unificado Participación

### **Negociación colectiva y composición sectorial empresarial**

Considerando una tercer dimensión de este nivel, la **negociación colectiva**, se debe tener presente que la composición sectorial posprivatización en términos de la estructura empresarial emergente, adquirió una gran importancia para el desarrollo de nuestro análisis, pues impactó de manera directa sobre las

modalidades de negociación colectiva entre empresas, ahora privadas, y sindicatos.

Pueden señalarse una serie de diferencias entre las modalidades de negociación implementadas en uno y otro sector.

En el caso de telecomunicaciones (como se observa en el Cuadro 22) podrían distinguirse tres procesos que refuerzan la dispersión y el correlativo debilitamiento del actor sindical:

En primer lugar se pasa de una empresa única –ENTel- a un conjunto de empresas cuya participación en el sector adquiere un carácter especializado. Esto genera como consecuencia el pasaje de convenios colectivos únicos que regulaban la totalidad de la actividad sectorial, a convenios colectivos diferenciados por sector (Unión Obrera de la Construcción y Sindicato de Empleados de Comercio).

En segundo término, en relación con la categoría de los trabajadores, de la vigencia de un convenio único que cobijaba a la totalidad de los empleados de la empresa, se pasa a la redefinición de convenios colectivos diferenciados por categoría. No obstante, esto no supone algo inédito ya que la tradición anterior a la ronda de negociación de 1975 implicaba una negociación separada por cada uno de los gremios del sector (FOETRA, UPJET, FOPSTTA y CPTTEL). Lo que sí surge como un rasgo distintivo de la nueva etapa es el aumento del personal “fuera de convenio”, la desagregación de los profesionales (CPTTEL no existe en ninguna de las dos) y la disminución de la afiliación en el sindicato de base, FOETRA.

En tercer lugar, donde antiguamente existía un convenio colectivo que regulaba la totalidad de la actividad sectorial, actualmente existen acuerdos salariales diferenciados por empresa, cuyos alcances (en cuanto a lo retributivo) y periodicidad (la cantidad de veces que negocian) no son coincidentes. Dicho de otro modo, este procedimiento plantea diferencias en las remuneraciones de los trabajadores, debido a que algunas empresas pactan con los sindicatos acuerdos salariales adicionales y otras no.

En el caso del **sector agua**, la empresa concesionada continúa siendo una sola como en la etapa anterior y Aguas Argentinas S.A. sigue siendo el único sujeto empresarial. No obstante, puede observarse un evidente caso de descentralización de la negociación. En efecto, se pasó de un convenio colectivo único por empresa (OSN) en el que el sindicato único del sector acordaba con la empresa pública monopólica las condiciones de trabajo de todos los asalariados del sector a nivel nacional, al de un convenio colectivo diferenciado por empresa de alcance regional (SGBATOS-AASA).<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Más allá del caso estudiado, hemos señalado en el capítulo 4, la firma de múltiples convenios colectivos de empresa entre la FENTOS, sindicatos regionales y empresas concesionarias de alcance provincial (Aguas Cordobesas, Aguas del Aconquija).



Como ha sido explicado, la empresa Aguas Argentinas, mantuvo el sector integrado verticalmente de modo que el proceso productivo no se dividió entre producción y distribución ni se separó de los servicios cloacales. Del mismo modo, tampoco se procedió a una división horizontal (norte y sur) como en el caso de Telecomunicaciones. Este hecho podría explicar el alto porcentaje de afiliación sindical que el SGBATOS continúa manteniendo pos concesión, que supera el 90 % de los trabajadores.

Por último, debe destacarse un aspecto común a los dos sectores (agua y telecomunicaciones) que es el aumento de la tercerización por parte de las empresas. En la actualidad un número creciente de tareas que antiguamente eran desempeñadas por las empresas –estatales- con personal propio han pasado a manos de nuevas firmas. Esta situación ha obligado a las organizaciones sindicales a incluir entre sus reivindicaciones la incorporación a su ámbito de representación gremial a los trabajadores de las empresas subcontratistas, sea cual fuere la tarea que éstos realicen, aunque aún sin resultados.

Esta demanda ha provocado en el **sector telecomunicaciones**, donde la modalidad de tercerización es más marcada, una fuerte disputa con la Unión Obrera de la Construcción (UOCRA) por el encuadramiento sindical. El cambio de denominación sindical en el año 1997 de FOETRA a FOESSITRA 70 (ampliando su alcance a la totalidad de actividades de la industria de telecomunicaciones) pone de relieve una estrategia del sindicato tendiente a incorporar a potenciales afiliados provenientes de otras empresas del sector y contratistas.

La competencia intersindical tiende a potenciar “negociaciones a la baja” en las condiciones laborales debido a la permanente amenaza de cada agrupación sindical de ser desplazada por otra, como lo señalan estudios anteriores (Tomada y Senén González, 1998).

---

<sup>70</sup> Federación de Obreros, Empleados y Especialistas del Servicio y la Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina

Cuadro 22 : Nivel meso : modalidades de negociación colectiva en ambos sectores

Telecomunicaciones	AGUA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentación de la negociación por grupos de empresas (se negocia con los sindicatos UOCRA, SEC)</li> <li>• Individualización de la negociación (FOETRA, UPJET, FOPSTTA y CPTTEL)</li> <li>• Diferenciación en los procedimientos de negociación (acuerdos salariales por empresa )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización de la negociación</li> <li>• Pasaje de Convenio único para todo el personal de alcance nacional hacia Convenios de empresa ( SGBATOS-AASA) de alcance regional</li> <li>• Convenios colectivos de empresa FENTOS – Empresa Aguas Cordobesas FENTOS – Empresa Aguas de Aconquija</li> </ul>

**La flexibilidad en los convenios colectivos de trabajo: “negociaciones a la baja”**

En un primer momento, los trabajadores que pasaron a las empresas privatizadas conservaron al momento del traspaso los derechos relativos a su antigüedad y remuneración (art. 42 de la ley de Reforma del Estado). Sin embargo, algo más tarde, las nuevas convenciones colectivas de trabajo que se acordaron entre los propietarios de las empresas privatizadas y los empleados establecieron modificaciones a las normas sobre organización del trabajo, el régimen de categorías, funciones y remuneraciones alcanzando también importantes cambios sobre la jornada de trabajo y los mecanismos de ingreso a las empresas.

En lo que respecta a los cambios negociados entre empresas privadas y sindicatos, destacamos la extensión del tiempo de trabajo ( de 7 a 8 horas ) y en el caso **de telecomunicaciones**, un uso de mayor flexibilización de la fuerza de trabajo a partir de incorporar cláusulas como la **disponibilidad**. Esta última, es la posibilidad empresarial de determinar que ciertos grupos de trabajadores permanezcan a su disposición aún durante los períodos habituales de descanso.

Por otra parte, se acuerdan nuevos esquemas de **organización del trabajo**, a través de la inclusión de grupos laborales en el caso de telecomunicaciones y la incorporación de niveles en el de agua. Estos nuevos esquemas facilitan la implementación de la polivalencia y posibilitan una mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo en ambos casos.

Cuadro 23: comparación en el número de categorías antes y después de la privatización

Sectores	Categorías	
	ANTES (1990)	AHORA (1999)
Telecomunicaciones	20	6
Agua	24	7

En lo referido al **salario** en las empresas públicas, su composición se basaba principalmente en el tiempo de trabajo y en la antigüedad sin referencia alguna a la productividad de la empresa. El principal cambio observado, es el pasaje de un sistema de remuneración basado sólo en el rendimiento individual, a otro cuyo monto es variable en función del concepto de productividad.

Un aspecto distintivo en el caso de **telecomunicaciones** es la inclusión de cláusulas negociadas respecto de los **cambios tecnológicos** en el sector: *" en los casos en que se deba proceder a **reducir personal por incorporación de tecnología**, las empresas adoptarán los recursos para dar al mismo las eventuales vacantes disponibles y los cursos de capacitación necesarios"*.

A partir de lo expuesto se destaca un uso mas flexible de la fuerza de trabajo en el sector de telecomunicaciones.

### **Nuevos Contenidos en los CCT**

Los Convenios Colectivos de Trabajo, incorporan nuevas cláusulas por la que los sindicatos logran -aunque debilitándose- encuadrar y delimitar su participación en órganos de integración mixta con miras al análisis y formulación de recomendaciones sobre temas específicos, especialmente en materia de seguridad e higiene, como en los dos casos estudiados.

En esta línea se inscriben también los artículos denominados Fines Compatidos y Derecho a la Información, como los negociados por parte del sindicato SGBATOS.

Mas allá de estas nuevas formas de participación en la gestión, se verifica en los nuevos convenios una fuerte ratificación de las facultades de dirección y organización que competen al empleador y que reducen la acción de las organizaciones sindicales en las nuevas empresas.

Estas renovadas prácticas de restricción de los ámbitos de actuación sindical facilitan la introducción de cambios estructurales al modelo de relaciones laborales de las ex empresas públicas diferenciando los roles entre empresa y sindicato .

#### 5.4. Dimensiones comparativas a nivel micro

Este nivel está constituido por las empresas de ambos sectores con los principales actores que comparten dicho espacio (empresarios y representantes sindicales). Es necesario subrayar, que en contraste con el

nivel meso, se evidencian particularmente las dimensiones innovación técnico organizacional y políticas de recursos humanos como estrategias del actor empresarial. Por su parte, la dimensión denominada políticas sindicales expresa la estrategia del actor sindical.

### **Innovaciones técnico-organizacionales**

Los sectores considerados presentan fuertes diferencias en la dimensión innovación técnico-organizational, lo cual ha tenido un fuerte impacto en las estrategias tomadas por los actores.

En cuanto al cambio técnico –organizacional podemos señalar que en **telecomunicaciones** la modernización debió ser necesariamente “sistémica” mas allá de las diferencias que hemos descrito en las dos empresas del mismo sector (Telefónica y Telecom) .

En el caso del **sector agua**, decidieron , sobre la base tecnológica preexistente adaptar algunos equipos y reemplazar otros, señalando una estrategia de “modernización parcial”.

Frente a esta dimensión, debe apuntarse que la innovación tecnológica en el caso de telecomunicaciones es “inherentemente sistémica” (Rosenberg,1994) y peculiar al sector, pues de nada vale cambiar una parte del sistema si alguna de las restantes, con las cuales está interconectada, no se modifica también. En cambio, en el caso de agua la innovación tecnológica supuso la incorporación, fundamentalmente, de sistemas de control automatizados de los equipos y procesos (PLC, Topkapi) que no son necesariamente exclusivos de la actividad.

Considerando los resultados de las estrategias de innovación en uno y otro sector puede distinguirse para el caso de **telecomunicaciones** que las dos licenciatarias procedieron a homogeneizar el parque de centrales mediante una veloz y masiva digitalización. Al momento de la privatización el promedio nacional no superaba el 13%, a fines de la década ya se ha alcanzado el 100% tanto en la zona norte como en la zona sur del país. Se avanzó rápidamente en la interconexión a nivel urbano e interurbano -e incluso internacional- de las centrales digitales mediante anillos de fibra óptica y en la renovación de las conexiones domiciliarias obsoletas .

En el caso de **agua** , en cambio, la diversidad de la base técnica existente y la estrategia de renovación parcial a partir de la incorporación de automatismos, tuvo como resultado desajustes por incompatibilidad entre bases técnicas. Esto se combinó con el recambio total de equipamientos en el caso de las plantas nuevas. Ambas situaciones dieron lugar a continuas fallas en los equipos, reduciendo su previsibilidad.

### **Políticas de recursos humanos**

### Cambios en el volumen de la dotación y políticas de reducción de personal

Como ya se adelantara en el capítulo 2, los compromisos de las empresas privadas tendientes a conservar personal fueron parcialmente respetados, en la medida en que el propio estado, con anterioridad al proceso licitatorio, impuso una política de racionalización y de reducción de personal que alcanzó primariamente al personal contratado, transitorio e informal. Por su parte, las empresas adquirentes profundizaron esta tendencia a través de las políticas de retiro voluntario.

Como denominador común entre ambos sectores se destaca la drástica disminución de las dotaciones de personal tras la privatización (50 % de la dotación en teléfonos y 40 % en agua).

Cuadro 24 : dotación inicial y actual en ambos sectores

Empresas por sector	Antes de la privatización	Dotación inicial	Dotación actual (1999)	Disminución de personal (en %)
Telecomunicaciones	47.000	41.000	23.000	50
Agua	7.365	3.900	4.251	40

Sin embargo podemos visualizar las diferencias que marcan las estrategias empresarias :

En primer lugar, en relación a las **modalidades de reducción de personal**. En el caso de las empresas de telecomunicaciones, aunque hubo una etapa de retiro voluntario espontáneo, a esta lo sucedió otra donde el retiro tuvo más bien características compulsivas –constituyendo para algunos investigadores una forma de despido encubierto-. En cambio, en el caso de la empresa de agua, el programa de retiro voluntario fue consensuado previamente y aún más, el número de trabajadores presentados en los registros abiertos para el retiro voluntario fue mucho mayor que el previsto.

En segundo lugar, otro aspecto diferenciador se expresa en **la frecuencia de los retiros**, aspecto que se liga con el volumen de la dotación. En las empresas de telecomunicaciones, el proceso de disminución del personal tuvo un carácter continuo. Para la empresa de agua se registra en cambio una fuerte reducción inicial de la dotación que luego se mantiene estable hasta la actualidad.

### Cambios en los perfiles de puestos requeridos

En ambos sectores hay coincidencia en registrar un importante cambio en la estructura de puestos producto de la fusión, eliminación y creación de nuevos puestos.

Se destaca la aparición de una serie de nuevos puestos asociados a las áreas de venta y/o comercialización ligadas al carácter privado de las nuevas empresas y a la oferta de productos asociados con las innovaciones tecnológicas. Esto último se evidencia especialmente en el sector telecomunicaciones. La eliminación de puestos se asocia con los cambios tecnológicos en algunos casos y con la tendencia a la terciarización en otros.

En el sector de **telecomunicaciones**, se eliminaron puestos a causa de la introducción de nueva tecnología debido a la digitalización de las centrales. Así ocurrió con los puestos de los servicios de larga distancia manual. En otros puestos del área servicios generales su eliminación se debió a la subcontratación.

Podría agregarse también, la redefinición de algunos puestos del sector. A nivel operativo se destaca la fusión de las actividades de instalación, mantenimiento y reparación que anteriormente estaban separadas. En los puestos administrativos se registra una ampliación de tareas que combina las clásicas rutinas administrativas con las de venta o comerciales. Estas áreas crecen y cobra gran importancia si se considera la variada gama de nuevos productos y servicios que caracterizan al sector en un escenario de permanente cambio tecnológico.

En el sector de **agua**, por su parte, se evidencia un cambio importante en la composición relativa de la **estructura de puestos**. Considerando que desde 1994 el volumen de la dotación no cambió, se observan modificaciones ligadas a la especialidad. Se pasó de una estructura que concentraba un 20 % de puestos en el área comercial y un 80 % en las áreas operativas a la actual, en donde los porcentajes son de un 40 % y un 60 % respectivamente.

Cabe mencionar que ciertos puestos desaparecieron como es el caso de los dibujantes a partir de la incorporación de programas informáticos como el **autocad** o por tratarse de tareas tercerizadas como **el mantenimiento de vehículos**. También aparecieron puestos nuevos como **operador de estación cloacal, analista laboratorista, inspector de calidad, operador de red, reparador e instalador de agua, reparador e instalador de cloacas, almacenista y comprador**.

En cuanto a las variables clasificatorias generales de los trabajadores, (edad, antigüedad y educación) puede señalarse para **ambos sectores** tendencias coincidentes. En relación a la edad, la disminución del promedio etáreo y por lo tanto disminución de la antigüedad de la planta. No obstante, dadas las diferencias en las políticas de reducción de personal adoptadas por las empresas en uno y otro sector, se muestra una disminución más pronunciada tanto de edad como antigüedad en el sector de **telecomunicaciones**.

Sobre la **educación** puede también señalarse la tendencia común de un aumento en las credenciales educativas formales. Debe apuntarse asimismo que el aumento del nivel educativo se subraya en los sectores administrativos en ambos casos y que, en general, es más pronunciado en todos los niveles en el sector de telecomunicaciones, una vez más como efecto de las diferentes políticas de reducción de personal, en éste caso fuerte reducción- sustitución.

En cuanto a la **experiencia laboral** debe señalarse como característica general que su incidencia se relativiza con la tendencia a la incorporación de jóvenes profesionales y el énfasis que adquiere la formación en la empresa todo asociado con el objetivo de profesionalización de las dotaciones. No obstante, en el caso de agua la planta operativa presenta como rasgo distintivo, asociado a su antigüedad, una experiencia que se constituye como importante insumo en la operación de los diferentes procesos.

El "nuevo" perfil de los puestos de trabajo se presenta en líneas generales orientado hacia un modelo de mayor calificación que se expresa sobre todo en el mayor nivel educativo de las dotaciones (secundaria completa y más), cubiertas progresivamente con personal más joven, lo cual redundará en la disminución de los promedios de edad y antigüedad de los empleados.

Cuadro 25: comparación de la edad y antigüedad en ambos sectores

Sectores	Edad		Antigüedad	
	Antes (de la privatización)	Ahora (1999)	Antes (de la privatización)	Ahora (1999)
Telecomunicaciones	42	38	20	15
Agua	52	40	25	20

### Políticas de ingreso, promoción y capacitación

#### **Ingreso**

Un aspecto que se presenta con las mismas características en **ambos sectores** es el uso de pasantías como principal modalidad de ingreso de empleados calificados. Esta segmentación responde a que la ejecución de las pasantías se establece mediante convenios con Escuelas Técnicas y Universidades las que realizan una selección previa al personal ingresante.

Tal modalidad de ingreso se combina con otras que apuntan a segmentos de menor calificación como aquellas formas de contratación previstas en la Ley de empleo o contratos originados del Proyecto Joven.

El uso de estas modalidades remite a una mayor flexibilización de la fuerza de trabajo dado que exigen a las empresas de cumplir con ciertas obligaciones relativas a contratos de trabajo estables.

A su vez, esta política de ingreso repercute negativamente en el terreno sindical. En efecto, los nuevos trabajadores no están sindicalizados y probablemente nunca se sindicalicen. Esto responde a la inestabilidad de su condición laboral al menos en el plano formal, ya que en múltiples ocasiones los contratos se prorrogan más allá del tiempo legalmente estipulado. Desde las organizaciones sindicales se reclama por las condiciones de estos trabajadores que no cuentan con derecho a indemnización, con vacaciones y mucho menos con la potencial defensa gremial por no estar conveniados.

Es necesario, si bien las líneas generales son coincidentes en ambos casos, marcar algunas diferencias en el caso de **agua**. En los CCT firmados tras la concesión, se estipula una consideración particular para los ingresos de personal (siempre que cuenten con las calificaciones requeridas), a los candidatos egresados de centros y escuelas de capacitación del sindicato. No obstante, a partir de entrevistas con representantes sindicales se desprende que esta modalidad se mantiene aunque con marcadas diferencias en relación a la gestión estatal ya que no se otorga necesariamente la estabilidad laboral al ingresante a través de esa modalidad.

Más allá de la diferencia recién señalada, las nuevas condiciones de ingreso contrastan fuertemente con el poder y la influencia de estos sindicatos durante la gestión estatal que se reflejaba entre otras cosas, en el control que ejercían sobre la selección privilegiando el ingreso de familiares y allegados de los trabajadores a la empresa. El 77% de las empresas públicas tenía un sistema de selección de personal que funcionaba a través de amigos o familiares de los trabajadores y el 23% una bolsa de trabajo sindical (PNUD, 1987).

### **Promoción**

En el sector de **telecomunicaciones** ambas empresas han establecido con el sindicato FOETRA (personal de base) un mecanismo de cobertura de vacantes por el cual la promoción del personal a una categoría superior se produce mediante el **sistema de convocatorias** que se efectúan por medio de la publicación, concurso y selección de los postulantes. Los empleados fuera de convenio también pueden participar de dicho sistema en la medida que no cumplan funciones de mando. El sindicato también participa en esta instancia dando cursos de preparación para los aspirantes.

En cuanto a la promoción, en el caso de **agua**, el análisis de los CCT sugieren un espacio de articulación entre las necesidades de la empresa y los postulantes que pudiesen provenir del lado sindical para la cobertura de vacantes.

Sin embargo, en la práctica, esta forma de promoción es restringida. Por un lado, el tipo de puestos que se requieren son por lo general de nivel jerárquico cuya contratación se realiza mediante consultoría externa. En cuanto a los puestos operativos, muchos de estos tienden a tercerizarse -en especial los de mantenimiento- y para los niveles administrativos se tiende a la incorporación de pasantes.

Finalmente un rasgo similar en **ambos casos** es la eliminación de la antigüedad y el aprendizaje asociado con ésta, como criterios de promoción.

### **Capacitación**

Para **ambos sectores** es posible identificar una fuerte orientación de la capacitación hacia los niveles gerenciales y hacia las “nuevas” áreas comerciales y administrativas, lo que se relaciona con los datos ya señalados acerca de los perfiles de puestos. Otra característica común se verifica en relación a la capacitación de los trabajadores operativos que ha sido



desarrollada principalmente por el sindicato. Y, también que en ambos sectores las empresas tengan programas articulados con universidades, institutos, etc.

En el caso de **telecomunicaciones**, una gran parte de los programas de capacitación de las licenciatarias, se desarrolla a través de convenios de formación con el sistema educativo formal, público y privado, con los sindicatos y con otras empresas. Estos programas consisten en una oferta de capacitación amplia -cursos, pasantías, posgrados, etc- que tienden a abarcar a todo el personal de la organización.

Se puede destacar como singular al caso del sector telecomunicaciones que la capacitación sea un aspecto estratégico en el propio desarrollo de las nuevas empresas. Esto puede entenderse desde la incidencia del carácter radical del cambio tecnológico y su consecuente repercusión en el terreno de los nuevos conocimientos requeridos a los empleados.

En cambio, en el caso de **agua** –y probablemente relacionado a la diferente estrategia tecnológica- la capacitación no se muestra como un componente sistémico ligado al cambio. Incluso, algunos testimonios dan cuenta de que buena parte de las dificultades asociadas a los nuevos sistemas de control automatizados aplicados a ciertos procesos, respondieron al déficit de capacitación al momento de incorporación del personal.

### Políticas sindicales

#### Capacidad estratégica: capacitación y Programa de Propiedad Participada

- **Capacitación**

En líneas generales para los dos sectores, puede decirse que la capacitación sindical tuvo como objetivo recalificar a los trabajadores en actividad ante la reconversión tecnológica. En este sentido es que puede verse en la capacitación una estrategia de preservación del empleo y de la empleabilidad.

En el caso del **sindicato telefónico**, la capacitación post privatización pasó por diversos momentos revelando una progresiva adaptabilidad del sindicato frente a las nuevas condiciones impuestas por las empresas.

Este tránsito se inicia en un primer momento en el cual el sindicato se sitúa con un rol restringido y pasivo sin ningún tipo de injerencia en la concepción o diseño de la política de capacitación empresarial. Recordemos que esa función quedó bajo la órbita decisoria exclusiva de las nuevas firmas. Sólo lentamente el sindicato fue avanzando hacia espacios de mayor intervención.

El pasaje hacia un rol más activo se visualiza en hechos como la creación de una Comisión Paritaria que establece un nexo entre la capacitación obtenida y el sistema de cobertura de vacantes (promociones), siempre que cumplan con los perfiles requeridos para el puesto. Si se tiene en cuenta que este **sistema de cobertura de vacantes había sido suspendido al iniciarse la privatización**, se evidencia el cambio positivo en la relación empresa - gremio que favorecería al actor sindical. Paralelamente, aumenta el aporte financiero

empresario a los Centros de formación y capacitación de FOETRA lo que también indicaría un fortalecimiento del actor sindical en la negociación.

Ahora bien, a pesar de las actividades del sindicato y de la orientación de la capacitación que se brinda en temas asociados con los nuevos requerimientos tecnológicos de las empresas, el **reconocimiento de esta formación** constituye un punto conflictivo. De hecho, aunque las empresas reconocen al sindicato como actor en el ámbito de la capacitación, destinando recursos para solventar las acciones que emprenden los distintos centros de formación sindical, estas acciones **están escasamente articuladas a los planes de capacitación empresarial**.

Por su parte, en el caso de **agua**, las acciones desarrolladas en materia de capacitación por el sindicato fueron sistemáticas y desde un principio los programas de capacitación del SGBATOS fueron **reconocidos por la empresa**.

El conjunto de acciones desplegadas por el sindicato tales como la capacitación sindical, la capacitación en centros de Formación Profesional y la derivada de aportes financieros provenientes de las empresas tuvieron como propósito dinamizar la acción sindical en distintas áreas: para las negociaciones en las mismas condiciones de los técnicos de la empresa; para la defensa de algunos factores no considerados en los puestos de trabajo, pero también, se transformó en una herramienta eficaz para la capacitación continua y la formación profesional tendiente al perfeccionamiento profesional y la empleabilidad de los trabajadores.

Los objetivos de la capacitación se instrumentaron en dos etapas: la primera fue de capacitación masiva para la reconversión laboral y posteriormente se fue incursionando en la capacitación individual, de acuerdo a las necesidades de la empresa y al potencial de cada trabajador.

Considerando que para **ambos sectores** la capacitación adquiere un carácter "voluntario", asociado al esfuerzo individual de los trabajadores para integrar los cursos y programas de formación, sean de la empresa o del sindicato, la oferta de capacitación por parte de los gremios reviste un carácter estratégico, que refuerza o debilita al actor sindical.

- **Programa de Propiedad Participada (PPP)**

En el caso de **agua**, una característica a destacar es que el P.P.P, se confeccionó paralelamente al proceso de concesión. Por lo cual, desde el inicio de la concesión, forma parte del directorio de la empresa Aguas Argentinas el Secretario General del gremio, Lingieri que es Director Obrero en la Empresa. En el Directorio de la empresa los trabajadores representan el 10 % del capital social.

En líneas generales, la posición del SGBATOS es mantener su participación en el ámbito del directorio de la empresa y permanecer en el PPP. De ese modo, se cumple con las pautas del propio proceso de acuerdo a la Reforma de Estado, que habilitaba para que las propias organizaciones sindicales y sus trabajadores participaran en el nuevo esquema resultante en cada una de las empresas.

En contraste, en el sector **telecomunicaciones**, el PPP ha atravesado desde su creación por situaciones de enfrentamientos y controversias que involucraron a diferentes actores: el gobierno y el sindicato telefónico, algunos sectores trabajadores y el sindicato y, en un primer momento, las empresas y el sindicato.

El sindicato a través de una Comisión Liquidadora del Programa, estimuló la venta de las acciones por parte de los trabajadores. De este modo, se diluyó la representación de los trabajadores en la empresa. Paradójicamente, esta actitud sindical converge con la política de las empresas de desestimular la posesión de acciones por su rechazo a admitir un representante trabajador en su directorio.

Se muestra así una diferencia contundente entre ambos sectores con respecto a este programa. Mientras que el PPP en agua es considerado -a partir de la inclusión del **director obrero**- como un recurso que fortalece la estrategia sindical acorde a los objetivos iniciales del programa, en telecomunicaciones no sucede lo mismo. De hecho, luego de un corto período en el que hubo un director obrero, este espacio de participación sindical desapareció a partir de la venta completa de las acciones de los trabajadores que fue estimulada desde el sindicato.

### **Capacidad de coordinación**

En lo que respecta a la capacidad de **coordinación vertical** (al interior de la organización) el **sindicato telefónico** ha transitado posturas contrapuestas entre FOETRA y el FOETRA- Sindicato Buenos Aires tanto en los momentos previos como posteriores a la privatización. Tal circunstancia culminó en la actualidad con el pedido de desafiliación del Sindicato Buenos Aires de la FOESITRA a fines del año 1997, disminuyendo el poder de coordinación vertical. En cambio, el **sindicato de agua** -SGBATOS- mantuvo siempre una buena relación con la Federación -FENTOS- fortaleciendo la cohesión interna gremial.

En cuanto a la capacidad de **coordinación horizontal**, es decir con otros sindicatos a nivel nacional o internacional, el **SGBATOS** ha mostrado una importante dinámica de vinculación específicamente en el plano internacional. Una prueba de esto es la activa participación del secretario general de SGBATOS, quien representa a los sindicatos de América Latina para integrar el Comité Ejecutivo del Observatorio Social que la empresa a creado a nivel internacional. Para el **sector de telecomunicaciones**, si bien el gremio participa de espacios de articulación a nivel internacional como puede ser el Grupo 10 del MERCOSUR o de acciones de vinculación con otros sindicatos como el Encuentro Internacional de Trabajadores de las Telecomunicaciones el resultado se remite más bien a resoluciones de tipo declarativas.

Finalmente, y previo al desarrollo de las conclusiones, es importante destacar que a partir de estas comparaciones, es posible identificar con claridad las diferentes **opciones estratégicas** por parte de los dos actores considerados como base de nuestro estudio: empresa y sindicato. Estas opciones se

presentan diferenciadas tanto en los diferentes momentos, previo y posterior a la privatización, como en los diferentes niveles analizados, macro, meso y micro.

## 6. Conclusión

El objetivo principal de nuestro estudio ha sido el de analizar las transformaciones que se han producido en las relaciones laborales como consecuencia del proceso de privatización de las empresas públicas en la Argentina.

En este capítulo intentaremos dar respuesta a nuestros interrogantes centrales: ¿Qué opciones estratégicas se manifiestan en el proceso de transformación de las relaciones laborales que tuvo lugar en relación a la privatización de empresas de servicios públicos y cómo quedan configuradas las relaciones laborales después de la privatización?

Esta pregunta se responderá a partir de dos grandes ejes .

1. Qué opciones estratégicas se ponen de manifiesto en el proceso de privatización?

Para responder a este interrogante se ordenarán los temas y sus respectivas dimensiones alrededor de los cuales se manifiestan aquellas que destacamos como opciones estratégicas de uno y otro actor. Como se recordará, se considera opción estratégica de los sindicatos (trabajadores sindicalizados) y empresarios *a aquellas decisiones que afectan el curso y la estructura de los sistemas de relaciones industriales* (Kochan, Katz y Mc. Kerise, 1994). Por otra parte estas se situarán en los distintos niveles (macro, meso, micro) y en distintos momentos (previo y posterior a la privatización) que hemos propuesto para llevar a cabo el presente trabajo.

La comprensión del contexto, o más específicamente, *el rol del entorno*<sup>71</sup>, constituyen una fuerte referencia para poder dar cuenta de las diferentes opciones estratégicas que adoptaron los actores en el proceso privatizador.

En efecto, en el momento previo a la privatización (años 1989 -1990), lo que llamamos nivel macro, constituye el contexto y un dato fundamental para el análisis. Particularmente lo que se ha denominado como “las nuevas reglas del juego” (capítulo 2). De hecho, sin tomar en cuenta este dato se haría difícil comprender las opciones estratégicas de los actores.

### **El actor sindical ante el nuevo contexto, opciones a nivel meso**

En el nuevo contexto de reformas estructurales los sindicatos se enfrentan a un fuerte cambio que modifica sustancialmente las referencias históricas a partir de las cuales se había configurado su rol en las relaciones laborales. De hecho, desaparece el estado como interlocutor y su lugar es ocupado por las empresas privadas.

---

<sup>71</sup> Como se mencionó, una premisa principal del strategic choice es que los procesos de las relaciones industriales y sus resultados están **condicionados** por una **continua interacción entre las presiones del entorno y las respuestas organizacionales** (Kochan, Katz y Mc. Kerise, 1994).

Por lo expresado, en este nivel y en el momento previo a la privatización se hace especialmente visible la opción estratégica del actor sindical.

En el caso de Telecomunicaciones, se destacan dos estrategias contrapuestas por parte del gremio telefónico que afectaron sensiblemente su unidad de acción. Una consistió en la **participación** en el proceso privatizador y fue sostenida por la FOETRA (Federación de Obreros y Empleados Telefónicos). La otra de **confrontación**, más dura y antiprivatista expresaba la postura de FOETRA- Sindicato Buenos Aires, el sindicato más importante en términos de afiliados.

En el caso de agua, el sindicato opta desde el primer momento una estrategia de **participación** basada en una dinámica de acuerdos respecto del proceso de concesión. Esta participación estuvo tendiente a consensuar los pasos a seguir ya sea con la nueva empresa como en el plano interno del gremio.

Comparando los casos surge como primera diferenciación el grado de **cohesión del actor sindical** frente a la coyuntura, **dividido** en el caso de los telefónicos y **unificado** en el de agua. Si interpretamos la situación desde las "opciones" de uno y otro actor creemos necesario remitirnos al rol del entorno .

En efecto, como desarrollamos en el capítulo 1, *la historia, los valores, las costumbres, juegan un rol extremadamente importante en moldear el grado de posibles adaptaciones estratégicas, aunque no determinan estrictamente los resultados de las relaciones industriales, los condicionan* (Kochan, Katz y Mc. Kerise, 1994).

En **telecomunicaciones**, el sindicato FOETRA estuvo sujeto a un fuerte condicionamiento del entorno. De hecho su historia, valores y costumbres característicos del antiguo modelo de relaciones laborales, nada tenían que ver con las "nuevas reglas de juego" propuestas por la coyuntura de la privatización. Además, el hecho de que el gremio no hubiera logrado una postura común facilitó la acción del gobierno en la elección de la modalidad por la que se concretó la privatización de ENTel. Cabe resaltar también que la privatización se llevó a cabo bajo una administración peronista, por lo que la identificación de la dirigencia sindical con el oficialismo no permitió organizar una respuesta unificada en contra de la privatización como si sucedió con el anterior intento bajo la administración radical.

Considerando el caso de **agua**, el papel del entorno fue también un dato contundente pero en otro sentido. La experiencia –fracasada- de confrontación de un sector gremial de los telefónicos, incidió en la respuesta adoptada por el SGBATOS, el que optó por una política activa de participación en el proceso de concesión. Es decir, la *temporalidad de las distintas privatizaciones* (aludiendo al carácter temprano que tuvo la privatización en el caso de telecomunicaciones) tuvo un "*efecto aprendizaje*" para el actor sindical del sector.

En síntesis, en términos de opciones de uno y otro actor sindical, en telecomunicaciones se destaca una estrategia que **combinó (dada la división**

**del actor sindical) la confrontación con la participación** mientras que el sector agua muestra una **estrategia participativa**.

### **El actor empresario y el actor sindical ante el nuevo escenario, opciones a nivel meso**

En el momento posterior a la privatización, las condiciones iniciales fijadas por los marcos regulatorios configuran un importante factor desde el entorno para las elecciones de las nuevas empresas respecto de las futuras negociaciones con los representantes sindicales. Por su parte, el actor sindical y sus opciones en este nivel, se revelan mas bien a través de los “resultados” objetivados en ciertos aspectos de las relaciones laborales (negociación colectiva, contenidos de la negociación). En efecto, la composición sectorial posprivatización en términos de la estructura empresarial emergente, condiciona en parte, la forma que adquieren las distintas modalidades de negociación colectiva en cada uno de los casos.

En el caso de las empresas de **telecomunicaciones**, los pliegos de licitación determinaron una multiplicación de los actores empresarios. El servicio básico de telefonía quedó a cargo de la empresa española Telefónica en la zona sur y Telecom de Francia, en sociedad con la STET de Italia, en la zona norte<sup>72</sup>. Mas allá de la multiplicación empresarial producto de la nueva estructura impuesta por los pliegos de licitación, es importante remarcar que las propias licenciatarias impulsaron la incorporación de numerosas empresas subcontratistas dedicadas a tareas poco especializadas como las de construcción y extensión de cables o redes.

En el caso de **agua**, la licitación consistió en la concesión integral de la provisión de agua potable y servicio de cloacas por el término de 30 años. La empresa Aguas Argentinas, mantuvo entonces el sector integrado verticalmente y continuó siendo el único sujeto empresarial, como había sido la ex empresa Obras Sanitarias de la Nación.

Como consecuencia de esta nueva composición sectorial, las opciones estratégicas sostenidas por las empresas se han diferenciado notoriamente.

Un rasgo que distingue la negociación en el **sector de telecomunicaciones** es la tendencia a la **individualización** de la negociación que tiene como principal consecuencia una notoria disminución de los niveles de sindicalización. Esto puede observarse a través varios indicadores: aumento del personal “fuera de convenio”, desagregación de los profesionales (el Centro de Profesionales Universitarios de las Empresas de Telecomunicaciones –CPTTEL- no existe actualmente en ninguna de las dos) y disminución de la afiliación en el sindicato de base, FOEESITRA.

Otro rasgo se expresa en lo que denominamos la **diferenciación** en la negociación. Esto se verifica en el pasaje de un convenio colectivo que

---

<sup>72</sup> Además de las otras empresas para servicios específicos mencionadas en el capítulo 3: Telintar, Startel, Miniphone y de dos empresas que elaboran las guías telefónicas, Teleinver y Publicom

regulaba la totalidad de la actividad sectorial, a la firma de múltiples acuerdos salariales diferenciados por empresa. Finalmente, la multiplicación del actor empresarial trae como consecuencia la **fragmentación** de la negociación pasando de la negociación de convenios colectivos únicos que regulaban toda la actividad sectorial, a convenios colectivos diferenciados por sector (UOCRA-SEC).

Como ya se señaló en el caso del **sector agua**, la empresa concesionada se mantiene unificada como en la etapa anterior. Esto podría explicar el alto porcentaje de afiliación sindical que el SGBATOS continúa manteniendo pos concesión (que supera el 90 % de los trabajadores). No obstante, un rasgo que se destaca en el caso es la descentralización de la negociación. En efecto, se pasó de un convenio colectivo único por empresa (OSN) en el que el sindicato único del sector acordaba con la empresa pública monopólica las condiciones de trabajo de todos los asalariados del sector a nivel nacional, al de un convenio colectivo diferenciado por empresa de alcance regional (SGBATOS-AASA).

Analizado lo anterior en términos de las **opciones estratégicas**, las empresas de telecomunicaciones muestran con claridad una elección tendiente a configurar un tipo de negociación que fragmenta, individualiza y diferencia a los trabajadores. La consecuencia principal de esta opción es la dispersión y el debilitamiento del actor sindical.

Considerando el caso de **agua**, contrasta esencialmente con el sector telefónico en la medida que pareciera haberse optado por no modificar sustancialmente la composición de la dotación en función de la sindicalización. Así vemos que la repercusión en materia de afiliación sindical ha sido poco significativa (el gremio conserva un 90 % de trabajadores afiliados). Es importante marcar en este sentido que los CCT sectoriales incluyan artículos por los cuales la empresa se compromete a no excluir del convenio a un porcentaje mayor al 9% del total del personal efectivo (conteniendo incluso un anexo con los nombres de los empleados no conveniados, en general jerárquicos, directores, gerentes y responsables de distritos).

Frente al nuevo escenario de negociación, ¿cuáles fueron las opciones del actor sindical?

Responder esta pregunta nos lleva previamente a señalar que la nueva configuración de empresas privatizadas representó fuertes restricciones a las posibilidades de acción para el actor sindical.

De hecho, constituídos como describimos ambos consorcios de empresas, debe destacarse que en el caso de **telecomunicaciones**, la división de ENTel implicó también la división de su personal en las distintas empresas. Esto generó a las organizaciones gremiales además de una importante dispersión sindical, la necesidad de negociar con las diversas empresas. Recordamos que éstas son portadoras de diversas culturas organizacionales y de tradiciones marcadamente diferentes en materia de relaciones laborales. En contraste, en el caso de **agua**, al quedar el personal de OSN bajo un mismo grupo



empresarial, el sindicato no se vio sometido a la coyuntura de negociar con diversos actores empresarios manteniendo además la unidad gremial.

Las diferencias que se verifican en cuanto a las respuestas por las que opta el actor sindical están en línea con la caracterización de las opciones estratégicas empresarias desplegadas en el terreno de la negociación.

En el caso de **telecomunicaciones** el sindicato respondió a la dinámica de fragmentación a través de la redefinición de su alcance en términos de encuadramiento sindical, cambiando su denominación histórica FOETRA (Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina), por la de FOEESITRA (Federación de Obreros, Empleados y Especialistas del Servicio y la Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina). Esta estrategia tuvo como propósito incorporar a potenciales afiliados provenientes de empresas del sector y contratistas, no obstante su alcance fue débil.

Por su parte, el sindicato de **agua** logró el encuadramiento de los trabajadores de una empresa contratista en el CCT de AASA y SGBATOS. No obstante, lo significativo de este dato, no consiguieron hasta la actualidad, incluir como artículo de convenio la obligatoriedad de incorporar a su ámbito de representación gremial a los restantes trabajadores de las empresas subcontratistas, sea cual fuere la tarea que éstos realicen.

### **Las empresas privatizadas, opciones de nivel micro**

Para el análisis de las opciones estratégicas en este nivel será necesario articular las dimensiones analizadas por separado anteriormente (capítulos 3 y 4) tanto para el actor empresario como para el actor sindical. Esto responde a la imbricación entre estas tres dimensiones –innovación técnico-organizacional, política de recursos humanos y políticas sindicales–, que remite necesariamente a su asociación con las restantes. Por ejemplo, sería difícil referirse a la política de recursos humanos sin hacer mención a la estrategia de cambio tecnológico adoptada por cada firma.

En este nivel se evidencia el cambio obrado en la naturaleza misma de las empresas luego de la privatización. Mientras en la empresa pública (como describimos en el capítulo 2) los sindicatos correspondientes tenían una amplia intervención, participación e influencia en las decisiones vinculadas a la selección, el ingreso, la promoción del personal y, en líneas generales, a la gestión total de la empresa, en las empresas privatizadas el sindicato es desplazado o queda restringida fuertemente su participación en la gestión interna de las firmas.

Por su parte, algunas de las opciones del actor sindical en este nivel se revelan, nuevamente, a través de los “resultados” que se objetivan en ciertos aspectos de las relaciones laborales (política de ingreso, selección, reducción de personal, entre otros). Por otro lado, con respecto a algunos de los aspectos de la dimensión políticas sindicales (capacitación, PPP y capacidad de

coordinación), la participación sindical se explicita a través de nuevas funciones que el actor sindical, según cada caso, ha adquirido.

### **La opción estratégica del actor empresarial**

#### **El caso de telecomunicaciones**

Las políticas de innovación técnico-organizacional instrumentadas inicialmente por cada empresa licenciataria -que hemos denominado “**modernización sistémica**”- se han manifestado como opciones estratégicas condicionantes del resto de las decisiones de las empresas en las otras dimensiones analizadas. Partiendo de que los pliegos de la privatización garantizaban siete años de monopolio, la necesidad de maximizar las ganancias en un lapso limitado requirieron de mayores inversiones y de la modernización tecnológica sistémica para lograr mejoras en la calidad del servicio. Esta opción, que genera cambios de tipo estructural se asoció con una política de recursos humanos acorde a los mismos .

El primer aspecto a destacar es la drástica y permanente reducción de la dotación entre noviembre de 1990 y setiembre de 1998 (el personal ocupado en las dos licenciatarias se redujo exactamente a la mitad<sup>73</sup>).

Este proceso se caracteriza por una dinámica simultánea de **reducción-sustitución y renovación del personal**, la cual expresa en esencia cual es la opción empresarial en la dimensión de políticas de recursos humanos.

Por su parte, dicha opción estratégica se vió claramente reflejada en las características que adoptara la dotación de trabajadores. Las mismas tuvieron como consecuencia una combinación de la disminución de los promedios de edad y la antigüedad conjuntamente con un aumento de los niveles educativos de la dotación. Esto último es coherente con los criterios de ingreso de nuevos trabajadores que confirma la orientación general incorporando un importante número de jóvenes técnicos y profesionales, a través de pasantías.

En consonancia, la capacitación desde la empresa se orientó especialmente hacia la formación de los niveles gerenciales y “nuevas” áreas comerciales y administrativas. Además debe considerarse la importancia que en esta área tienen los convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas cuyos programas de formación están orientados hacia la tecnología de punta. Estas dos características de la capacitación revelan particularmente la orientación de la empresa asociada al carácter radical del cambio tecnológico y de cultura “managerial”.

#### **El caso de agua y saneamiento**

La opción de cambio tecnológico en este sector, consistió en la “**modernización parcial**” esto es, sobre la base tecnológica preexistente se adaptaron algunos equipos y reemplazaron otros, teniendo como elemento principal la incorporación de controles automatizados en una serie de procesos.

---

<sup>73</sup> Pasó de 40.800 empleados a 21.000.

Probablemente, esta opción esté asociada al plazo de proyección de 30 años que dura la concesión.

En este sentido la política de recursos humanos implementada es coherente con lo anterior. Respecto de la dotación, la opción empresaria ha sido, una vez finalizada la reducción inicial producto del retiro voluntario consensuado por el sindicato, el **mantenimiento – reconversión** de la dotación. Recordamos que una vez iniciada la concesión el personal se redujo en un 40 % aunque luego se estabilizó<sup>74</sup>.

Al igual que en las empresas de telecomunicaciones, la reducción de la dotación trajo como consecuencia una disminución en los promedios de edad y antigüedad de la firma, aunque no tan marcadamente como en aquellas.

En cuanto al nivel educativo de los trabajadores puede también mencionarse un aumento pero relativo. Esto se funda en que, debido al mantenimiento de gran parte de la dotación inicial pueden observarse diferencias entre la planta operativa y los trabajadores del resto de las áreas. En efecto, parte de los trabajadores operativos provienen de OSN y muestran niveles educativos formales bajos. No obstante, su experiencia laboral constituye un rasgo distintivo y valorado en la nueva etapa lo cual se relaciona con la estrategia de cambio tecnológico parcial adoptada. Mientras en el resto de las áreas sobre todo administrativas y comerciales la tendencia es al aumento de los niveles educativos y lo mismo se verifica para los puestos gerenciales.

Respecto de las políticas de ingreso, la incorporación de nuevos empleados es a través de la modalidad de pasantías. Por su parte, en los niveles gerenciales el cambio es evidente ya que se incorpora personal con alta calificación reclutados mediante consultoras.

En cuanto a la capacitación, en gran medida se orienta hacia la formación de niveles gerenciales y “nuevas” áreas comerciales y administrativas, lo que no difiere del caso de telecomunicaciones. Pero debe destacarse que en el caso de agua y en consonancia con la estrategia de modernización tecnológica parcial y la política de mantenimiento del personal, la capacitación no se muestra como un componente sistémico tan marcado como en el caso anterior.

### **Las opciones estratégicas del actor sindical**

#### **El caso de Telecomunicaciones**

En términos de **capacidad estratégica** el sindicato telefónico optó por la capacitación post privatización como medio de preservación del empleo –a partir de la recalificación- ante la permanente incorporación de tecnología. Sin embargo este objetivo se vio debilitado en su efectividad dado que, los títulos y certificaciones otorgados por los centros de formación sindical, no siempre fueron reconocidas por las licenciatarias.

---

<sup>74</sup> Se pasó de 7350 a 4000.

En cuanto al PPP, el Programa atravesó desde su creación por diferentes y controvertidas situaciones entre los diversos actores (sindicato, gobierno, empresas). Finalmente, el sindicato optó por estimular la venta de las acciones por parte de los trabajadores accionistas. Con esto, se eliminó la representación de los trabajadores a través del director obrero en la empresa. Es así que el programa no cumplió los objetivos y la actitud sindical entonces, terminó coincidiendo con la política de las empresas de desestimular la posesión de acciones dado su rechazo a incorporar un representante trabajador en su directorio.

En lo que respecta a la capacidad de **coordinación vertical** (al interior de la organización) el sindicato telefónico ha transitado posturas contrapuestas (entre FOESITRA y FOETRA- Sindicato Buenos Aires). Desde el momento previo a la privatización se combinaron posiciones de rechazo y de aceptación, posteriormente tampoco se llegó a acuerdos que permitiesen encontrar posturas unificadas entre los distintos sectores internos. Tales circunstancias culminan con el pedido de desafiliación del Sindicato Buenos Aires de la FOESITRA a fines del año 1997, disminuyendo aún más el poder de coordinación vertical.

En relación a la **coordinación horizontal**, el sindicato participa en espacios de articulación sindical a nivel internacional como puede ser el Grupo 10 del MERCOSUR u otros vínculos con sindicatos como el Encuentro Internacional de Trabajadores de las Telecomunicaciones. No obstante los resultados no se expresan en una mayor fuerza y unidad sindical y se remiten más bien a resoluciones de tipo declarativas.

### **El caso de Agua y sanemiento**

En cuanto a la **capacidad estratégica**, en el caso de agua, puede verse con claridad a la capacitación como un medio de preservación del empleo y de la empleabilidad. Las acciones desarrolladas de capacitación por el sindicato fueron sistemáticas y, desde un principio, tuvieron reconocimiento de la empresa.

En relación al PPP, el SGBATOS ha optado desde un primer momento por mantener y consolidar su participación en el directorio de la empresa (por medio del director obrero que representa el 10 % del capital social) y mantener el Programa. Esto se evidencia en la conservación de la totalidad de las acciones y de una política sindical unificada al respecto.

En cuanto a la **capacidad de coordinación vertical** el sindicato de agua –SGBATOS– mantuvo siempre una buena relación con la Federación –FENTOS– fortaleciendo de ese modo la cohesión interna gremial. A su vez el sindicato ha mostrado una importante dinámica de vinculación específicamente en el plano internacional (**coordinación horizontal**). Por ejemplo, el secretario general de SGBATOS es el principal representante sindical de los países de América Latina para integrar el Comité Ejecutivo del Observatorio Social que la empresa ha creado a nivel internacional.

En síntesis, a partir del análisis en términos de opciones estratégicas para cada uno de los actores (empresarial y sindical) y en cada uno de los casos, se evidencia cierta coherencia entre las opciones estratégicas tomadas por ellos en cada nivel (macro, meso, micro), momentos (antes y después de la privatización) y dimensiones relativas a éstos. Esto puede sintetizarse en el siguiente cuadro.

Cuadro 26: Síntesis de la investigación

<u>Momento previo</u>	<b>Nivel Macro</b>	<p><b>Contexto:</b> Reforma del Estado. “Nuevas reglas de juego”</p> <p><b>Resultado:</b> Fortalecimiento del actor empresarial. Debilitamiento del actor sindical</p>	
		TELECOMUNICACIONES	AGUA y SANEAMIENTO
<u>Momento Previo</u>	<b>Nivel Meso</b>	<p><b>Contexto:</b> cambio en las “reglas de juego”</p> <p><b>Opción estratégica sindical:</b> confrontación y participación</p> <p><b>Resultado:</b> división sindical</p>	<p><b>Contexto:</b> privatización de Telecomunicaciones</p> <p><b>Opción estratégica sindical:</b> participación</p> <p><b>Resultado:</b> unidad sindical</p>
<u>Momento posterior</u>	<b>Nivel Meso</b>	<p><b>Contexto:</b> fortalecimiento del actor empresarial. Debilitamiento del actor sindical. Nuevo marco regulatorio y multiplicación de actores empresarios</p> <p><b>Opción estratégica empresarial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinámica de negociación: individualización – fragmentación – diferenciación.</li> <li>-Nuevos contenidos de los convenios colectivos de trabajo: negociación “a la baja”.</li> </ul> <p><b>Resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución del nivel de sindicalización, dispersión y atomización del actor sindical.</li> <li>-Delimitación de los ámbitos de actuación sindical. Ratificación y de facultades del empleador.</li> </ul> <p><b>- Desplazamiento del actor sindical de la gestión de las empresas</b></p>	<p><b>Contexto:</b> fortalecimiento del actor empresarial. Debilitamiento del actor sindical. Nuevo marco regulatorio y mantenimiento de un mismo actor empresarial.</p> <p><b>Opción estratégica empresarial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinámica de negociación: descentralización.</li> <li>-Nuevos contenidos de los convenios colectivos de trabajo: negociación “a la baja”.</li> </ul> <p><b>Resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantenimiento de niveles de sindicalización y consolidación del actor sindical como representante de los trabajadores</li> <li>-Delimitación de los ámbitos de actuación sindical. Ratificación y de facultades del empleador.</li> </ul> <p><b>- Restricción de la injerencia del actor sindical de la gestión de las empresas</b></p>
		<p><b>Contexto:</b> nuevo escenario de negociación</p> <p><b>Opción estratégica sindical:</b> redefinición de su alcance en términos de encuadramiento sindical</p> <p><b>Resultado:</b> bajo impacto del nuevo encuadramiento</p>	<p><b>Contexto:</b> nuevo escenario de negociación</p> <p><b>Opción estratégica sindical:</b> ampliación del encuadramiento sindical</p> <p><b>Resultado:</b> relativo alcance de la ampliación del encuadramiento</p>

		TELECOMUNICACIONES	AGUA y SANEAMIENTO
<u>Momento posterior</u>	<b>Nivel Micro</b>	<p><b>Contexto:</b> duración del período de explotación</p> <p><b>Opción estratégica empresarial</b></p> <p>- <b>Innovación Tecnológica:</b> modernización sistémica</p> <p>- <b>Política de recursos humanos:</b> reducción drástica-sustitución-renovación. Incorporación de jóvenes técnicos por pasantías. Tendencia a la tercerización</p> <p><b>Resultado:</b> -Nuevo perfil de puestos orientado hacia un mayor nivel educativo. Disminución de los promedios de edad y antigüedad.</p> <p><b>-Gran flexibilidad de la fuerza de trabajo</b></p>	<p><b>Contexto:</b> duración del período de concesión</p> <p><b>Opción estratégica empresarial</b></p> <p>- <b>Innovación Tecnológica:</b> modernización parcial</p> <p>- <b>Política de recursos humanos:</b> reducción moderada- conservación-reconversión. Incorporación de jóvenes técnicos por pasantías. Tendencia a la tercerización</p> <p><b>Resultado:</b> - Nuevo perfil de puestos orientado hacia un mayor nivel educativo aunque en algunas áreas importancia en la experiencia. Disminución de los promedios de edad y antigüedad.</p> <p><b>-Flexibilidad de la fuerza de trabajo</b></p>
		<p><b>Contexto:</b> nueva naturaleza empresaria (privada)</p> <p><b>Opción estratégica sindical</b></p> <p><b>Capacitación:</b> tendiente a la recalificación y preservación del empleo</p> <p><b>Resultado:</b> Escaso reconocimiento empresario</p> <p><b>PPP:</b> venta de acciones. Desaparición del Director obrero.</p> <p><b>Resultado:</b> liquidación del programa</p> <p><b>Capacidad de coordinación vertical y horizontal</b> <b>Resultado:</b> reducido alcance</p>	<p><b>Contexto:</b> nueva naturaleza empresaria (privada)</p> <p><b>Opción estratégica sindical</b></p> <p><b>Capacitación:</b> tendiente a la recalificación y preservación del empleo</p> <p><b>Resultado:</b> Amplio reconocimiento empresario</p> <p><b>PPP:</b> conservación de acciones. Permanencia del Director obrero.</p> <p><b>Resultado:</b> fortalecimiento del programa</p> <p><b>Capacidad coordinación vertical y horizontal</b> <b>Resultado:</b> amplio alcance</p>

La correlación expuesta en el cuadro precedente, permitiría visualizar lo que denominaremos una "**orientación estratégica**" general. Esta orientación nos remite a dos esquemas diferenciados de relaciones laborales para cada caso, como presentamos en el próximo cuadro.

Cuadro 27: Orientación estratégica de cada sector

Orientación estratégica	
<b>Telecomunicaciones</b>	<b>Agua y saneamiento</b>
<b>Actor empresarial</b> <b>Exclusión y unilateralidad</b>	<b>Actor empresarial</b> <b>Inclusión y consenso (relativo)</b>
<b>Actor sindical</b> <b>Combinación de confrontación y participación- Reactiva</b>	<b>Actor sindical</b> <b>Participativa - Propositiva</b>

### **Relaciones laborales pos-privatización**

Por último, retomamos nuestro segundo eje, ¿cómo quedan configuradas las relaciones laborales después de la privatización ?.

La principal diferencia respecto del modelo anterior de relaciones laborales, es el **cambio de nivel** en la constitución de las relaciones laborales. En efecto, en las empresas públicas se configuraban exclusivamente a **nivel macro**. En ese espacio, la relación de los sindicatos con la empresa pública adquiría rasgos de “corporación” en el sentido de **pertenencia e imbricación de sus intereses** con los de la empresa. Por otro lado, la pertenencia de las empresas públicas al ámbito estatal tenía como consecuencia que el estado se convertía en el empleador, unificando en si mismo una **doble representación**.

Además, la conducción de las empresas públicas era ejercida por cuadros gerenciales que sólo permanecían transitoriamente en sus cargos, de modo tal que el **único actor que permanecía estable y conocía la empresa era el sindicato**. Esto le otorgaba a las organizaciones gremiales una amplia intervención, participación e influencia en las decisiones vinculadas a la selección, el ingreso, la promoción del personal y, en líneas generales, en la gestión total de la empresa.

La privatización de las empresas de servicios públicos inaugura el cambio drástico y estructural en el modelo de relaciones laborales vigente hasta entonces. Su principal consecuencia es el cambio de naturaleza de las empresas que pasan de ser públicas a ser privadas. En este contexto, el nuevo espacio de constitución de las relaciones laborales, son los **niveles meso y micro**, tal como hemos comprobado a lo largo del estudio. En cada uno de estos niveles los intereses de los actores sindicales y empresariales se diferencian y distinguen claramente.



En el marco de esta fuerte distinción de intereses y en tanto la empresa pública desaparece, es el **actor sindical** el que atraviesa una gran transformación que se expresa en:

- En el privilegio por parte del estado del actor empresarial como principal interlocutor, cediendo así el rol que anteriormente ocupaba el sindical. Este privilegio pudo observarse con la creación de condiciones favorables para las nuevas empresas que participaron en la privatización ya sea en el caso de telecomunicaciones como en el de agua y saneamiento.
- En la fuerte restricción de los ámbitos de actuación y participación sindical impuestos por las nuevas empresas privadas. Como hemos comprobado, aunque con considerables diferencias en cada uno de los casos, las políticas empresarias refuerzan las facultades de dirección y organización que les competen y de ese modo reducen la acción de las organizaciones sindicales en la gestión interna de las empresas.

Finalmente, el análisis realizado permite concluir que, si previo a la privatización era posible identificar un modelo de relaciones laborales en las empresas públicas, posterior a la privatización ya no es posible referirnos en los mismos términos. En la actualidad, aparecen diferentes esquemas de relaciones laborales que se configuran a partir de orientaciones estratégicas dentro de un contexto similar de "nuevas reglas de juego".

## 7. Anexo

Cuadro 28 : Privatizaciones 1990-1993

AÑO, MES	EMPRESA	TIPO DE TRANSFERENCIA	EFFECTIVO (millones de U\$S)	TITULOS DE DEUDA (millones de U\$S)
1990				
Enero	2 Canales de TV	Concesión 15 años	13,9	
Setiembre	Caminos	Concesión(10.000 km de rutas nacionales)	100 por año	
Octubre	Petroquímicas (4)	Venta (30%)	45,7	130,2
Noviembre	ENTEL (Telef.) Aerolíneas Arg. YPF (Petróleo)	Venta (60%) Venta (85%) Concesión (9 áreas marginales)	214 260 15,8	5.000 1.610
INGRESOS '90			790,5	6.740,2
1991				
Febrero	Radios (6)	Concesión		
Mayo	Hotel Llao-Llao	Venta	3,7	12
Junio	YPF S.A.	Contratos asociac. 4 áreas centrales (50%)	560,1	
Agosto	YPF S.A.	Concesión 22 áreas marginales	140,5	
Octubre	YPF S.A.	Ampliación de la participación privada en 4 áreas centrales	243,4	
Noviembre	Ferrocarriles	Concesión ramal Rosario-Bahía Blanca		
Diciembre	ENTEL  YPF S.A.  TANDANOR (Astilleros Navales)	Venta de acciones de Telefónica de Argentina (30%) Contrato de Asociación área central  Venta	830  55 59,8	
INGRESOS '91			1892,5	12
1992				
Enero	YPF S.A.	- Contrato asociación área central. - Concesión 5 áreas marginales	143,5 18,8	
Marzo	ENTEL  Petroquímica Río Tercero YPF S.A.	Venta acciones Telecom (30%) Venta (39%) Contrato asociación área central.	1.226,9 7,3 141,6	
Abril	Ferrocarriles	Conces. Línea Mitre		

	SEGBA (Central Puerto) Altos Hornos Zapla	Venta (60%) Venta	92,2 3,3	29,7
Mayo	SEGBA (Central Costanera)	Venta (60%)	90,1	
Junio	YPF S.A. Mercado de Hacienda de Liniers	Concesión 22 áreas marginales Concesión 10 años	48,3	
Agosto	SEGBA: EDENOR (distribución) SEGBA: EDESUR (distribución) Elevador Puerto Quequén Elevador Puerto Buenos Aires Agua y Energía (Central Alto Valle)	Venta (51%) Venta (51%) Concesión Concesión Venta (90%)	30 30 2,9 1,1 22,1	397,9 481
Setiembre	Ferrocarriles Agua y Energía (Central Güemes) Elevador Puerto Diamante Hipódromo Argentino	Conces. Ramal Delta Venta (60%) Venta Concesión	10 2 61,5	76,2
Octubre	SEGBA. Central Dock Sud (211 MW) SEGBA. Central Pedro de Mendoza SOMISA (acería) Ferrocarriles	Venta (90%) Venta (90%) Venta (80%) Concesión línea General Urquiza	25 8,5 140	12,1
Noviembre	SEGBA. EDELAP (distribución) YPF S.A.	Venta (51%) - Contrato asociac. área central (70%) - Contrato asociac. área central (55%) - Refinería Campo Durán (venta 70%)	5 36 143,7 64,1	134
Diciembre	GAS (varias transportadoras y distribuidoras) Obras Sanitarias de la Nación Ferrocarriles Agua y Energía (Central Sorrento)	Ventas (60,70 y 90%) Concesión 30 años Concesión Líneas Roca y San Martín Venta (90%)	300 5	1.541 3,8
INGRESOS '92			2.658,9	2675,6
1993				
Enero	YPF S.A.: - Ebytem - Destilería Dock Sud	venta (70%) venta	19,04 11,71	

	- Planta de Aero- soles - Destilería San Lorenzo - Oleoductos del Valle S.A.	venta venta venta (70%)	1,62 12,22 77,05	
Febrero	Fábrica Militar de Tolueno Sintético Fábrica Militar de Vainas y Conducto-res Eléctricos	venta venta	0,79 12,4	1,84 2,6
Marzo	Centrales Térmicas del Noroeste Arg. Centrales Térmicas del Noreste Arg. Central Térmica San Nicolás S.A.	venta (90%) venta (90%) venta (88%)	2 0,4 10	13,2  56,1
INGRESOS '93			147,23	73,7
INGRESOS 90-93			5.489,13	9.501,5

Fuente: Walter y Senén González (1995), elaboración propia en base a información de diversas fuentes: Banco Mundial, Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos de la República Argentina y Consejo Federal de Inversiones.

## **8. Bibliografía**

Apa, Juan Carlos (1998), Sindicatos y empresas en procesos de privatización. El caso de Obras Sanitarias de la Nación (mimeo).

Apa, Juan Carlos (1999), Análisis y Comparación de Convenios Colectivos de Trabajo de la actividad sanitarista, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas (mimeo).

Azpiazu, Daniel y Vispo, Adolfo (1994), "Algunas enseñanzas de las privatizaciones en Argentina". **Revista de la CEPAL** N° 54, Santiago de Chile.

Azpiazu, Daniel (1998), "Privatizaciones en la Argentina. Marcos regulatorios tarifarios y evolución de los precios relativos durante la convertibilidad. Telecomunicaciones", **FLACSO**.

Bamber, Greg y Lansbury Russell (editors) (1998), **International and Comparative Employment Relations**. Third edition, SAGE PUBLICATIONS.

Basulado, Eduardo (1994), "El impacto económico y social de las privatizaciones". **Revista Realidad Económica** N° 123, Buenos Aires.

Battistini, Osvaldo (1998), "Un enfoque alternativo para el análisis del sistema de relaciones laborales". Ponencia presentada en el Congreso de ASET, Buenos Aires.

Barbash, J. and Barbash, K. (1989), **Theories and concepts in comparative industrial relations**, University of South Carolina.

Bazzán, C. (1994), "El reparto de agua", **Revista Gremial**, Buenos Aires.

Bensusán, Graciela, Dagmaard, Bodil y Sánchez Landy (2000), "**Estrategias sindicales frente a los procesos de globalización e integración regional: un análisis comparativo TLCAN-Mercosur**". Informe Final de Investigación, México. Mimeo

Bensusán, Graciela (2000), "El impacto de la reestructuración neoliberal: comparación de las estrategias sindicales en Argentina, Brasil, México, Canadá y Estados Unidos", III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo

Bisio, Raúl (1991), Restablecer plenamente la negociación colectiva: una difícil empresa de la democracia y los protagonistas sociales. II Simposio Internacional sobre Sindicalismo y Negociación Colectiva, ISCOS/CISL-CLACSO.

Bisio, Raúl y Freytes, A. (1996), "Nuevos escenarios de negociación laboral. UOM-vs SMATA: Divergentes planteos estratégicos de acción sindical", **Empleo y globalización**, Universidad Nacional de Quilmes

Boyer, Robert (1996), "The changing status of industrial relations in a more interdependent world. An interpretation and agenda for further research". En (eds) Ton Wilthagen **Advancing Theory in Labour Law and Industrial Relations in a Global Context**, AMSTERDAM

Brinkmann, M. E. (1999), "Las relaciones laborales en el sector telefónico". En Fernández, A. y Bisio, R. (eds) **Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina**, CEIL, PIETTE- CONICET.

Caballero, J. (1995), "Repercusión de los Procesos de Privatización en las Relaciones de Trabajo", Buenos Aires, **Revista Relaciones Laborales y Seguridad Social**, Año I.

Caire, Guy (1991), "Des relations industrielles comme objet theorique". **Revista Sociologie du Travail** N° 3 / 91, París.

Caire, Guy (1998), "Forces et faiblesses de l'approche française des relations industrielles". En (eds) George Murray, Marie –Laure Morin y Da Costa, Isabel **L'état des Relations Professionnelles. Traditions et perspectives de recherche**, Les Presses de L' Université Laval.

Casalet, Mónica (1999), Desarrollo institucional en el sector de Telecomunicaciones. El caso de Telmex, CEPAL.

Cedrola Spremolla, Gerardo (1994), "Los enfoques teóricos en las relaciones industriales". En **Revista Relasur**, O.I.T., Uruguay.

Cedrola Spremolla, Gerardo (1995), "Sobre el concepto de relaciones laborales: algunas conclusiones de un relevamiento bibliográfico" . **Relaciones Laborales y Seguridad Social**, Año 1, N°. 10, Ed. Interoceánicas.

Chudnovsky, Daniel, López, Andrés y Porta, Fernando (1995), "Más allá del flujo de caja. La inversión extranjera directa en la Argentina". **Desarrollo Económico** N° 137. Buenos Aires.

Chumbita, H. (1988), **Participación de los trabajadores en la gestión de las empresas públicas argentinas. Experiencias y demandas. El caso ENTel**. Fundación F. Ebert, Serie Debate Sindical.

Chumbita, H. (1993), "Los programas de propiedad participada en las privatizaciones de empresas públicas en ARGENTINA", SERIE III, Instituto Nacional de la Administración Pública, Bs. As.

Cordone, H. (1999), "Consideraciones acerca de la evolución de las relaciones laborales en la historia argentina reciente (1955-1983)". En Fernández, A. y Bisio, R. (eds) **Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina**, CEIL, PIETTE- CONICET.

Dabscheck, B. (1989), A Survey of Theories of industrial relations, en Barbash, J. and Barbash, K., op. Cit.

De la Garza, Enrique (1993), "Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina (1982-1992)". **Revista Española de Sociología**, N°. 19, Madrid.

De la Garza, Enrique (1994), El tratado de Libre Comercio y el futuro de la contratación colectiva en México, **Revista de Trabajo**, Ministerio de Trabajo, Buenos Aires.

De la Garza, Enrique (1996), **La formación socioeconómica neoliberal: debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina**, Warwick, University of Warwick, Inglaterra .

De la Garza, Enrique (1997), "La flexibilidad del trabajo América Latina". **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 3, Número 5.

Documento de la Confederación General del Trabajo de la República Argentina Secretaría de Cultura y Capacitación para la reunión de la Comisión Técnica 1999 CINTERFOR / OIT

Dávalos, P. (1996), "Impacto del proceso de reconversión económica en las trayectorias de los trabajadores en un contexto de alto desempleo. Un estudio de caso" . Mimeo.

Dombois, R. y Pries, L. (1998), "Un huracán devastador o un choque catalizador?. Globalización y relaciones industriales en Brasil, Colombia y México", **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 4, N° 8.

Dombois, R. y Pries, L. (1994): "Sistemas de relaciones industriales en el proceso de transformación económica y política de América latina", Universidad de Bremen. Mimeo.

Drake, I. y Salvia, A. (1996), "Análisis de la situación socio-ocupacional de un enclave minero en crisis. El caso de la cuenca carbonífera de Río Turbio", II Congreso Argentino de Estudios del Trabajo. Buenos Aires.

Dunlop, J. 1959 (reprinted 1993), The Industrial Relations System. Revised Edition, Havard Business School Press Classic.

El movimiento Obrero y la Formación Profesional: El Foro Sindical: una propuesta a los nuevos desafíos, CGT, INET,OIT (1999)

Felder, R. y López, A. (1996), **Regulación y Control de la calidad de los Servicios Públicos Privatizados: los casos del Servicio de Gas Natural, Electricidad y Agua Potable**, Instituto Nacional de la Administración Pública.

Felder, R. (1998), Informe de Avance , Beca de Perfeccionamiento, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Felder, R. (1999), **Regulación de las Telecomunicaciones en Argentina. Marco institucional, interconexión y servicio universal**. Instituto Nacional de la Administración Pública.

FENTOS-BANCO MUNDIAL, 1997, Los trabajadores y la transformación de las empresas prestadoras de servicios sanitarios.

Fernández, Arturo (1999), "Los cambios políticos, el estado y las corporaciones en los años '90". En Fernández, A. y Bisio, R. (eds) **Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina**, CEIL, PIETTE- CONICET.

Figari, C. (1996), "Negociación colectiva y flexibilidad laboral. El caso de una empresa privatizada de servicios eléctricos". Ponencia presentada en el II Congreso Latinoamericano, Aguas de Lindoya, Brasil.

Gaudio, R. (1986), **Sindicatos y empresas públicas**, Perspectivas Básicas, Bs. As.

García, A. (1999), "La renegociación del contrato de Aguas Argentinas", **Revista Realidad Económica**, N°159

Gerchunoff, P. y Cánovas, G. (1995), "Privatizaciones en un contexto de emergencia económica", **Revista Desarrollo Económico** N°. 136, Vol 34.

Gerchunoff, P., Coloma, G. y Shiappaccase, M. R.(1994), **La privatización de las Telecomunicaciones en Argentina**, CEPAL, Serie Reformas de Política Pública N°22, Chile .

Goldín, Javier, Peña, Alfredo y Sánchez, Miguel Alberto (1990), Reforma del Estado y empresas públicas, **Revista Realidad Económica**, N°92 y N°93

Gorenstein, Silvia; Cerioni, Liliana y Scudelati, Mariela (1996), "Repercusiones laborales de los procesos de privatización en Bahía Blanca". II Congreso Argentino de Estudios del Trabajo. Buenos Aires.

Herrera, Alejandra (1992), "La privatización de la telefonía argentina". **Revista de la CEPAL**, Santiago de Chile.

Herrera, A. (1987), "Telecomunicaciones, Reestructuración productiva y empleo en la República Argentina", **Revista Desarrollo Económico** Nro. 105

Hyman, Richard (1975), **Relaciones industriales, una introducción marxista**. Ed. Blume, Madrid.

Hyman, Richard (1991), "Plus ça change?. The theory of Production and the Production of Theory". En (eds) Anna Pollert, **Farewell to Flexibility?**, Blackwell.



Jabbaz, M. (1995), "Fracaso de una innovación en los procedimientos de la negociación e impacto selectivo de un cambio organizacional en una planta siderúrgica". **Revista Estudios del Trabajo** Nro.10, ASET

Kerr, C; Dunlop, J; Harbison, F; Myers, Ch. (1965), **El industrialismo y el hombre industrial**, EUDEBA, Buenos Aires.

Kochan, T.; Katz, H. y Mc. Kerise, R. (1994), **The Transformations of American Industrial Relations**, Cornell University, USA.

Kochan. T. (1996), "Lauching a Renaissance in International Industrial Relations Research". **Relations Industrielles-Industrial Relations**, Volume 51-2, Université Laval, Québec, Canadá.

Korinfeld, Silvia (1999), "La supervisión electrónica del trabajo y el entorno psicosocial del trabajo en los operadores de atención telefónica". Ponencia presentada en el XXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Universidad de Concepción, Chile

Locke, R., Kochan, T. y Piore, M. (1995), **Employment Relations in a Changing World Economy**, The MIT Press, USA

Martinez Nogueira, R. (1993), "Educación y trabajo", Buenos Aires, Revista **IDEA**.

Minsburg, N. (1991), "Políticas económicas en torno al papel del estado". **Privatizaciones**, Ed. Letra Buena, Buenos Aires.

Moreno, O., (1991), **La nueva negociación. La negociación colectiva en la Argentina**, Folios ediciones, Fund. Friedrich Ebert, Buenos Aires.

Murillo, M. V., (1996), "Los sindicatos frente a la Reforma del Estado en Argentina y México". **Revista Sociedad**, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Murray, George, Morin, Marie-Laure y Da Costa, Isabel (1996), **L'état des Relations Professionnelles. Traditions et perspectives de recherche**, Les Presses de L' Université Laval.

Neffa, Julio C. (1991), "Prólogo" a **Sindicalismo y Sociedad** de G. Spyropoulos, Buenos Aires, Humanitas.

Neffa, Julio C. (1999), "Emergencia, crisis y transición de las relaciones de trabajo. Prólogo". En Fernández, A. y Bisio, R. (eds) **Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina**, CEIL, PIETTE- CONICET.

Novick, M. y otros (1988), "Reconversión y cambio en las relaciones laborales en las empresas públicas sujetas a procesos de reestructuración y /o privatización". Proyecto PNUD.

Novick, M. y Senén González C. (1994), "La heterogeneidad sectorial en la vinculación entre cambio tecnológico y calificaciones. Algunos comentarios". En **Reestructuración Productiva y Trabajo en América Latina**, IG-UNICAMP, Campinas, CIID-CENEP, Buenos Aires.

Novick, M; Catalano, A.M. (1996), Reconversión productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina. **Revista Estudios del Trabajo** N° 11, Buenos Aires, ASET.

Novick, M. y Catalano, A. M. (1995), "Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos". **Revista de Trabajo** , Ministerio de Trabajo, Año 2, Nro. 8, Bs.As.

Novick, M; Miravalles, M; Senén González, C (1995), "Educación, redes productivas y formación profesional" (convenio entre la Confederación General del Trabajo y el Ministerio de Educación de la Argentina).Informe Final

Novick, M; Miravalles, M; Senén González, C (1997), Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos Automotriz y Telecomunicaciones, en Novick, M; Gallart, M.A (edit) **Competitividad, redes productivas y competencias laborales**, Montevideo, Cinterfor/OIT

Novick, M.; Bartolomé, M.; Buceta, M. y Miravalles, M. (1998), Análisis de puestos y competencias requeridas. Plantas de San Martín y Bernal. Informe de Consultoría

Orlansky, D. (1993), "Reforma del estado e inflación política: su impacto en el empleo público", Documento presentado en el Seminario sobre Instituciones laborales frente a los cambios en América Latina, IIES/PREALC, Chile.

Palermo, V. y Novaro, M. (1996), **Política y poder en el gobierno de Menem**, Grupo Ed. Norma, FLACSO, Bs. As.

Palomino, H. (1995), "Quiebres y rupturas de la acción sindical: un panorama desde el presente sobre la evolución del movimiento sindical en Argentina". **La Nueva Matriz Política Argentina**, Carlos Acuña (comp.), Ed Nueva Visión.

Palomino, H. y Senén González, C. (1995), "Subsistemas de relaciones de trabajo en las empresas: sus impactos socioculturales". **Revista Relaciones**. Universidad Autónoma Metropolitana-X Número 11-12 , México D. F.

Pirker, E. (1991), "Participación de las empresas estatales en la economía argentina" en **Privatizaciones**, Ed. Letra Buena, Buenos Aires.

PNUD 1987, Karpf, L.; Felcman, I.; Novick, M.; Baitelman, A. ; Tomada, C, "Sistema de formación en relaciones laborales para las empresas de servicios públicos". Proyecto OIT/PNUD/008

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Proyecto ARG/90/RO1. Mejora de la Productividad Laboral en empresas públicas, Informe Final.

Programa de Asistencia Técnica A.R. 2712. C.1.2. "Mejora de la gestión en las empresas públicas", Banco Mundial.

Ranis, P. (1995), *Challenges to Organized Labor in the Post-Industrial World: Argentina, Germany and the U. S.* York College and Graduate Center, CUNY

Regini, Marino (1992), "Introduction: the past and future of Social Studies of Labour Movements". En (eds) Marino Regini **The Future of Labour Movements**, SAGE Studies in International Sociology 43, LONDON.

Robinson, Ian, (1998): "Neoliberal restructuring and Union Political Power in Canada", Chapter One: Theoretical Framework.

Sainsaulieu, Yvan (1999), "SUD-PTT, un nouveau syndicalisme politique?", **Relations Industrielles-Industrial Relations**, Volume 54-4, Université Laval, Québec, Canadá.

Schvarzer, J. (1993), "El proceso de privatización en la Argentina, Implicaciones preliminares sobre sus efectos en la gobernabilidad del sistema", **Revista Realidad Económica**, Nro. 120, Bs. As.

Senén González, C. (1998), "Privatización, relaciones laborales y respuesta sindical en el sector de telecomunicaciones: el caso de Argentina". En (compiladores) Achim Wachendorfer y Silvia Portella Castro, **Sindicalismo y globalización: la dolorosa inserción en un mundo incierto**, Nueva Sociedad, Venezuela

Senén González, Cecilia (1994), "Los cambios en las relaciones laborales en empresas públicas privatizadas. El caso de la empresa ENTEL" Informe Final Beca Perfeccionamiento de la Universidad de Buenos Aires.

Senén González, Santiago y Bosoer, Fabián (1993), **El hombre de Hierro**, Ed. Corregidor, Bs. As.

Spyropoulos, G., (1976), citado por De la Garza, **Relaciones Laborales**, MEXICO, INET,

Stake, R. E. (1998), **Investigación con estudio de caso**, Ed. MORATA, España

Strauss (1989), "Industrial relations as an academic field: what's wrong with it?", en Barbash, J. and Barbash, K., op. cit.

Tomada, C. Lozano, L.; Sozio, T; (1992), **Las privatizaciones y los trabajadores**, Buenos Aires, Ed. Atlántida.

Tomada, Carlos y Senén González, Cecilia (1999), "Relaciones laborales y sindicatos en empresas de servicios públicos privatizados en la Argentina (1990-1997)". **Revista Trabajo** N°2, México, D.F.

Valdovinos, O. (1995), Las Privatizaciones y su Impacto sobre las Relaciones Laborales - Buenos Aires. **Revista Trabajo y Seguridad Social**, N° 10.

Van Der Meer, M. y Visser, J. (1993), "Theories of industrial relations -towards an action oriented approach". University of Amsterdam, Department of Sociology.

Van Ruysseveldt, J. y Visser J. (1996), **Industrial Relations in Europe, Traditions and Transitions**, SAGE, PUBLICATIONS, LONDON

Vasilachis de Gialdino, Irene (1992), **Métodos cualitativos 1**. Los problemas teórico-epistemológicos. Centro Editor de América Latina.

Verbitsky, Horacio (1991), **Robo para la Corona**. Ed. Planeta. Buenos Aires.

Walter, Jorge y Senén González, Cecilia (1995), "Cambio tecnológico y redes formales e informales en empresas argentinas". **Revista Perfiles Latinoamericanos**, Año 4, N° 7, México D. F., 1995. .

Walter, J. y Senén González, C. (1996 a) "Cambio tecnológico, políticas de recursos humanos y relaciones laborales en las empresas telefónicas privatizadas de la Argentina (1990-1996)". Ponencia presentada en el II Congreso Latino Americano de Sociología del Trabajo, Aguas de Lindoia, Brasil

Walter, Jorge y Senén González, Cecilia (1996 b), "Modos de modernización tecnológica y movilización de recursos humanos en las empresas argentinas privatizadas". **Revista Dialógica**, Número especial, Vol. 1 N° 1CEIL-CONICET, Buenos Aires.

Walter, Jorge y Senén González, Cecilia (1999), "Empresas y sindicatos en la telefonía argentina privatizada". En (compiladores) Walter, J. y Senén González C. (1999), **La privatización de las telecomunicaciones en América Latina**. EUDEBA, Buenos Aires.

#### **Otras fuentes consultadas :**

Informe Anual de Gestión de Telefónica de Argentina.

Informes de Gestión de Aguas Argentinas

Las empresas telefónicas y la desocupación, Plenario de trabajadores telefónicos (1994)

SIGEP. Informe de Gestión Anual 1988 de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones.

Memorias y Balances de **Telecom y Telefónica de Argentina**: 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997 y 1998.

Memorias y Balances de **Aguas Argentinas**: 1993,1994,1995, 1996, 1997 y 1998.

Convenios Colectivos de Trabajo **Sector Agua y Saneamiento** Nros 57/1975, 92/93 "E", 162/1995 y 279/1998

Convenios Colectivos de Trabajo **Sector Telecomunicaciones** Nros 165/1975, 163/1991, 201/ 1992 y Acuerdos años 1994 y 1996

**Diarios** :Clarín, Página 12, La Nación ( período 1987-1998)

**Revistas :**

CONTACTO ( Telecom)

COMUNICACION y TECNOLOGIA (Telecom)

TECNOLOGIA TELEFONICA (Telefónica de Argentina)

Revista Noticias Gremiales

Revista Gremial

### **Índice de Cuadros**

Cuadro 1: síntesis del enfoque de la Opción Estratégica	13
Cuadro 2: composición de los consorcios de las empresas de telecomunicaciones	40
Cuadro 3: multiplicación de los actores empresarios en la telefonía argentina	41
Cuadro 4: objetivos de formación y capacitación por niveles jerárquicos	56
Cuadro 5 : Telefónica y Telecom de Argentina (1992). Composición del personal según gremios (en porcentajes)	60
Cuadro 6 : Telecom de Argentina (1992 - 1996). Composición del personal según gremios (en porcentajes)	60
Cuadro 7: Telefónica de Argentina (1992- 1998). Composición del personal según gremios (en porcentajes)	60
Cuadro 8: comparación de la jornada de trabajo según CCT ('75, '91 y '92)	63
Cuadro 9: comparación de la organización del trabajo y categorías según CCT ('75, '91 y '92)	64
Cuadro 10: comparación del concepto "productividad" según CCT ('75, '91 y '92)	65
Cuadro 11: concepto "cambios tecnológicos" según CCT ('75, '91 y '92)	65
Cuadro 12: comparación de cláusulas de capacitación según CCT y acuerdos post privatización.	69
Cuadro 13: composición del grupo concesionario Aguas Argentinas	76
Cuadro 14: Planes Anuales de Capacitación Aguas Argentinas 1993 - 1995	85
Cuadro 15: modalidades comparadas de negociación colectiva según CCT 1975 y posteriores a 1993 (SGBATOS y AASA)	89
Cuadro 16: modalidades comparadas de negociación colectiva según CCT 1975 y posteriores a 1993 (FENTOS y otras empresas concesionadas)	90
Cuadro 17: comparación de la jornada de trabajo según CCT año '75 y posteriores a 1993.	90
Cuadro 18: comparación de la organización del trabajo y la polivalencia según CCT año '75 y posteriores 1993	91

Cuadro 19: alcances de la capacitación según convenios posteriores a 1993	91
Cuadro 20: Nivel meso: aspectos regulatorios de la actividad sectorial.	99
Cuadro 21: Nivel meso: estrategia sindical previa a la privatización/concesión	100
Cuadro 22 : Nivel meso: modalidades de negociación colectiva en ambos sectores.	103
Cuadro 23: comparación en el número de categorías antes y después de la privatización	104
Cuadro 24 : dotación inicial y actual en ambos sectores	106
Cuadro 25: comparación de la edad y antigüedad en ambos sectores	108
Cuadro 26: Síntesis de la investigación	122
Cuadro 27: Orientación estratégica de cada sector	125
Cuadro 28: Privatizaciones 1990-1993	127

### ***Indice de Gráficos***

Gráfico 1 : densidad telefónica (líneas en servicio cada 100 hab.)	45
Gráfico 2: teléfonos públicos instalados (1990-1997)	46
Gráfico 3 : Telefónica y Telecom de Argentina. Nivel de digitalización de la red, en porcentajes (1990-1999).	47
Gráfico 4 : dotación sector telecomunicaciones 1975-1998 (en miles)	50
Gráfico 5: líneas en servicio por empleado Telefónica y Telecom (1980-1997)	50
Gráfico 6 : Telefónica de Argentina. Promedios de edad y antigüedad del personal (1990-1993)	53
Gráfico 7 : Telecom. Promedios de edad y antigüedad del personal (1990-1996)	53
Gráfico 8: Telefónica de Argentina: % de profesionales en la dotación	54
Gráfico 9: dotación sector Agua 1975- 1998	80
Gráfico 10: Aguas Argentinas. Indices de productividad 1993 – 1998	80
Gráfico 11: Aguas Argentinas. Promedios de edad y antigüedad del personal (1993- 1995)	82