

# PLÉYADE

## REVISTA DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

número 18 | julio-diciembre 2016  
online ISSN 0719-3696 / ISSN 0718-655x

### EDICIÓN ESPECIAL CAPITALISMO DEL SUR GLOBAL: LANDNAHME, EXTRACTIVISMO Y ACUMULACIÓN POR DESPOSESIÓN EN AMÉRICA LATINA

Nicolás del Valle Orellana

Nota editorial  
*Editorial Note*

Hernán Cuevas Valenzuela  
Nicolás del Valle Orellana  
Dasten Julián Vejar

Introducción. Capitalismo en América Latina. Extractivismo, *Landnahme* y acumulación por desposesión  
*Introduction. Capitalism in Latinamerica. Extractivism, "Landnahme" and Accumulation by Dispossession*

#### ARTÍCULOS

Klaus Dörre

Capitalismo, *Landnahme* y regímenes sociales de tiempo: un panorama general  
*Capitalism, "Landnahme" and Social Time Regimes: An Outline*

Johanna Sittel

*Landnahme* capitalista, precarización laboral y reversión posneoliberal en Argentina  
*Capitalist "Landnahme", Labor Precarization and Post-Neoliberal Reversal in Argentina*

Osvaldo Battistini  
Diego Szlechter

Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina  
*Between Trade and Merit. Work's Evaluation Against the Problem of Salary Overlap in Argentina*

Maria Backhouse

The Discursive Dimension of Green Grabbing: Palm Oil Plantations as Climate Protection Strategy in Brazil  
*La dimensión discursiva del "green grabbing": plantaciones de palma africana como estrategia de protección del clima en Brasil*

Stefan Schmalz

El ascenso de China en el sistema mundial: consecuencias en la economía política de Sudamérica  
*The Rise of China in the Capitalist World-System and Its Impact on South American Political Economy*

César Pineda

El despliegue del capital sobre la naturaleza  
*The Deployment of Capital on Nature*

Osvaldo Blanco

Clases, desarrollo geográfico desigual y capitalismo periférico-dependiente: una aproximación desde el caso chileno  
*Classes, Uneven Geographic Development and Peripheral-Dependent Capitalism: An Approach from the Chilean Case*

#### ENTREVISTA

Hernán Cuevas Valenzuela  
Dasten Julián Vejar

Extractivismo y teoría social en América Latina. Una entrevista a Eduardo Gudynas  
*Extractivism and Social Theory in Latin America. An interview with Eduardo Gudynas*

#### RESEÑAS

Luis Miguel Andueza

Jason W. Moore.  
*Capitalism in the Web of Life: Ecology and the Accumulation of Capital.*  
Londres y Nueva York: Verso, 2015. 336 pp.

Felipe Irrarrázaval

Veltmeyer, Henry y James Petras, ed.  
*The New Extractivism: A Post-Neoliberal Development Model or Imperialism of the Twenty-First Century?*  
Londres: Zed Books, 2014. 320 pp.

Alejandro Camargo

Tania Li.  
*Land's End: Capitalist Relations on an Indigenous Frontier*  
Durham, NC: Duke University Press, 2014. 225 pp.

# Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina<sup>1</sup>

*Oswaldo Battistini*<sup>2</sup>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO

*Diego Szlechter*<sup>3</sup>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO

Recibido: 15 de febrero 2016

Aceptado: 7 de abril de 2016

## Resumen

En Argentina, entre 2003 y 2015, como producto de la continuidad en la negociación colectiva y la posibilidad que tuvieron los sindicatos de obtener mediante ella salarios que superaron la inflación anual en casi todo el período, los trabajadores convenionados lograron remuneraciones que alcanzaron valores próximos a los de sus superiores directos, fundamentalmente en las grandes empresas. Con la realización de horas extras y con los adicionales convencionales, la remuneración final era aún más alta que la de los mandos medios. Este fenómeno, conocido como solapamiento salarial, generó fuertes malestares entre los empleados jerárquicos, pues tomaron conciencia de que eran perjudicados en las negociaciones individuales con sus empleadores. Estas condiciones llevaron a varios grupos de estos trabajadores a crear sus propias organizaciones sindicales o a adherir a las que ya estaban conformadas. De esta forma, comenzaba a ponerse en jaque el modelo individualista de la carrera ligada al mérito individual. En este artículo indagamos en las consecuencias de este último proceso a partir del análisis cualitativo de convenios colectivos

<sup>1</sup> Este artículo se enmarca en el proyecto de investigación plurianual "Los trabajadores jerárquicos de grandes empresas pierden la carrera. El solapamiento salarial entre asalariados de conducción no convenionados y asalariados productivos convenionados" N° PIP 112 201301 00452 co, financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Técnicas (Conicet) Argentina, 2014-2016.

<sup>2</sup> Investigador docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento e investigador del Conicet (Buenos Aires, Argentina). Correo electrónico: obattistini@gmail.com.

<sup>3</sup> Investigador docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento e investigador del Conicet (Buenos Aires, Argentina). Correo electrónico: diego\_szlechter@yahoo.com.ar.

## **Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina**

firmados por sindicatos de trabajadores jerárquicos, entre 2003 y 2015, y de entrevistas en profundidad a mandos medios de empresas trasnacionales, a directivos de recursos humanos y a consultores especializados.

### **Palabras clave**

Solapamiento salarial, evaluación, jerarquías, carrera, trabajo.

## **Between Trade and Merit. Work's Evaluation Against the Problem of Salary Overlap in Argentina**

### **Abstract**

In Argentina, between 2003 and 2015, convention workers achieved remunerations that, mainly in large enterprises, attained values similar to those of their direct superiors. This happened as a product of the continuity in collective bargaining and the possibility that trade unions had to obtain through the latter wages that in almost the whole period exceeded the annual inflation. With the extra hours and wages additional due to convention agreements their final remuneration was even higher than that of the middle management levels. This phenomenon, known as salary overlap, generated strong unrest among hierarchical employees, as they took conscience that they were being hindered in the individual negotiations with their employers. These agreement conditions led to several groups of these workers to create their own trade union organizations or to join those that were already formed. In this way, the individualistic model of individual merit competition started to be challenged. In this article we conduct a qualitative analysis of collective agreements signed by hierarchical workers' trade unions between 2003 and 2015 and in-depth interviews with managers of transnational corporations, human resources managers and specialized consultants in order to investigate the consequences of the process above mentioned.

### **Keywords**

Salary Overlap, Evaluation, Career, Hierarchies, Labor.

## Introducción

¿En qué consiste un trabajo bien hecho? La idea del buen profesional estuvo históricamente vinculada al modo en que se aplicaban en el puesto de trabajo los saberes adquiridos en la institución escolar. Las recompensas y castigos por el desempeño en el trabajo<sup>4</sup> guardaban estrecha relación con las “reglas del oficio”. El fordismo garantizaba una división del trabajo tal que cada profesión u oficio tenía su correlato en un puesto de trabajo. A partir de la década del sesenta del siglo pasado, el fordismo comenzó a sentir las tensiones derivadas de una caída en la productividad con la consecuente merma en la tasa de ganancia. Desde diversas disciplinas de las ciencias sociales y de la economía afloraron debates que señalaban la necesidad de acompañar la inversión productiva con una fuerte inversión en la educación<sup>5</sup>. Al mismo tiempo, ya no alcanzaba con que una profesión u oficio marcara los límites en la división del trabajo. Pasó a ser necesario flexibilizar esos límites, generando a su vez trabajadores mucho más flexibles y capaces de adaptarse a un entorno más inestable y competitivo. En las empresas, las políticas de selección de personal, así como la evaluación y promoción de sus empleados, sufrieron profundas mutaciones. El análisis de las calificaciones—técnicas, vinculadas a los conocimientos del oficio y del “saber hacer”—para el puesto de trabajo dejó lugar al estudio de las competencias—personales, ligadas al “saber ser”—que deben desarrollar los asalariados en el ámbito educativo y productivo para ser considerados buenos trabajadores<sup>6</sup>. En Argentina, el modelo de las competencias<sup>7</sup> se incorporó al discurso empresarial y estatal desde

<sup>4</sup> Diego Szlechter, “La segmentación del mercado interno de trabajo gerencial”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* 18, no. 29 (2013).

<sup>5</sup> Gary Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Chicago: University of Chicago Press, 1964); Kingsley Davis y Wilbert Moore, “Alguns princípios de estratificação” en *Estrutura de classes e estratificação social*, comp. Antonio Bertelli, Moacir Palmeira y Otavio Velho (Río de Janeiro: Zahar Editores, 1971); Antonio Guerrero Seron, “El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo”, *Revista Complutense de Educación* 10, no. 1 (1999): 335-360; Paul Hager, “The Competence Affair, or Why Vocational Education and Training Urgently Needs a New Understanding of Learning”, *Journal of Vocational Education and Training* 56, no. 3 (2004): 409-433; Cris Shore y Susan Wright, “Audit Culture and Anthropology: Neo-Liberalism in British Higher Education”, *The Journal of Royal Anthropological Institute* 5 (1999): 557-575.

<sup>6</sup> Jean Pierre Durand, “A refundação de trabalho no fluxo tensionado”, *Tempo social* 15, no. 1 (2003): 139-159; Jean Pierre Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendue et servitude volontaire* (Paris: Seuil, 2004); Yves Lichtenberger, *Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevo contenidos de negociación* (Buenos Aires: Trabajo y Sociedad, 2000); Marcelle Stroobants, “La mutación al servicio del sistema productivo”, en *Lo que el trabajo esconde: Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*, Bernard Lahire et al. (Madrid: Traficantes de Sueños, 2005); Philippe Zarifian, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique* (Paris: Editions Liaisons, 1999).

<sup>7</sup> Graciela Riquelme y Natalia Herger, “Saberes en jaque: de la negociación de las calificaciones a la certificación de las competencias”, conferencia dictada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, 18 al 20 de abril de 2007.

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

la apertura económica de la década del noventa<sup>8</sup>. En las paritarias realizadas entre 1991 y 1999, varios convenios colectivos incorporaban la idea de las evaluaciones de desempeño, en las que se preveía la utilización del método de las competencias. A partir de 2004, del lado de los trabajadores la negociación paritaria estuvo signada fundamentalmente por la necesidad de mejorar los salarios y las condiciones de trabajo, pero también, del lado empresario, por el intento de imponer criterios meritocráticos en los componentes de determinación de los salarios.

Los debates en torno las nuevas formas de organización del trabajo y el fenómeno del posfordismo presentan una marcada impronta eurocéntrica, exigiendo que se tomen los recaudos necesarios para analizar la situación de los países llamados periféricos. Sin embargo, es imposible negar el alcance planetario de las transformaciones en el proceso y la organización del trabajo que trajeron aparejadas las TIC. Apoyándose en los mismos recaudos, Luci<sup>9</sup> se abstiene de recurrir de manera automática a esquemas analíticos producidos en los centros del poder económico mundial. Si bien reconoce cierta continuidad, los modos de apropiación, reinterpretación e implementación de las dinámicas globales siempre son localmente situados. Sumándose a la crítica del automatismo reinante en la adopción de estos esquemas con pretensión hegemónica, en plena década del noventa, cuando las grandes corporaciones globales implementaban políticas de gestión de los recursos humanos inspiradas en sus casas matrices, Bisang señalaba que “en el marco de los recientes cambios estructurales verificados en la economía argentina, todo indica que las modificaciones en las estructuras, conductas y estrategias de las firmas son procesos altamente complejos, alejados del ajuste instantáneo y fuertemente influidos por la historia, el contexto económico actual y sus propias percepciones del futuro”<sup>10</sup>.

Por otra parte, en cuanto a las transformaciones en el trabajo de conducción, dentro del exiguo debate en Latinoamérica, Karla von Dollinger Régnier<sup>11</sup> adopta la realidad francesa como la clave para analizar el caso brasileño. Según la autora, en la década del noventa tiene lugar la sustancial transformación de la situación de los gerentes. Si bien es cierto que algunas variables pueden ser consideradas como transversales al mundo occidental, como los cambios en los patrones de gestión de los recursos humanos (el trabajo por proyectos, la gestión participativa,

<sup>8</sup> Osvaldo Battistini, “Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción”, *Revista Venezolana de Gerencia* 16 (2001): 553-572.

<sup>9</sup> Florencia Luci, “Mánagers (sic) de empresas transnacionales: la gestión de la carrera en las grandes firmas”, conferencia dictada en el VIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2007.

<sup>10</sup> Roberto Bisang, “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”, *Desarrollo Económico* 38 (1998): 143.

<sup>11</sup> Karla von Dollinger Régnier, “O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos: uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados”, Tesis para optar al grado de Doctor, Universidad Federal de Río de Janeiro, 2006.

la individualización de los procesos de remuneración y de gestión de la carrera), las reestructuraciones y la concentración en pequeñas unidades de producción (transformación de las unidades productivas de las firmas en unidades de negocio o centros de beneficio), la búsqueda de flexibilidad o la ola tercerizadora, es cuestionable que la precarización laboral y el desempleo fueron variables distintivas que afectaron especialmente a los gerentes en el contexto latinoamericano. Al menos faltan datos estadísticos para avalar la tesis francesa y adoptarla como propia de nuestra región.

Así como existen diferentes formas de apropiación de las mutaciones que produce la globalización del capitalismo financiero, debemos prestar atención a las particularidades de nuestra región. Por eso, es necesario analizar con cautela las percepciones de autores cuya mirada está puesta en los centros del poder económico mundial. Asimismo, este análisis nos obliga a observar no solo las continuidades que presenta el trabajo gerencial actual frente al del período fordista, sino también las rupturas observables. Araujo<sup>12</sup>, otro autor que estudia la realidad brasileña, concluye que las rupturas en el trabajo de los *mánager* se resumen en que las empresas se desligan de la responsabilidad de sus carreras, en el daño que sufre el sentimiento de pertenencia frente a los centros de decisión y en la paulatina corrosión de la distinción que se produce al interior de la representación simbólica de la categoría.

Volviendo a lo acontecido en el mercado laboral argentino durante los doce años de gobierno kirchnerista, las negociaciones paritarias “empujaron” hacia arriba las escalas salariales de los trabajadores comprendidos en los convenios colectivos de trabajo y generaron un fenómeno novedoso llamado “solapamiento salarial”<sup>13</sup>, a partir del cual, y sobre todo en las grandes empresas, los ingresos de los trabajadores

<sup>12</sup> Citado en *Ibid.*

<sup>13</sup> Fernando Groisman y Adriana Marshall, “Educación, demanda de calificaciones y salarios relativos: el caso argentino, 2004-2011”, conferencia presentada en la XLVIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, Rosario, 13, 14 y 15 de 2013; Adriana Marshall, “Salarios de operarios y personal técnico-profesional en la industria: notas sobre su comportamiento en 2004-2010”, *Serie documentos para discusión del Programa de Estudios Socioeconómicos Internacionales IDES 6* (2011), consultado el 15 de diciembre de 2013, <http://pesei.ides.org.ar/files/2012/02/marshallPESEI620112.pdf>; Adriana Marshall, “Labour Productivity, Labour Demand, and Wage Differentials under the Revival of ‘Import Substitution’ Industrialisation: Argentina 2003-2011”, conferencia presentada en la XXXIII Annual Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, Roma, 2012; Adriana Marshall y Laura Perelman, “El empleo industrial: balance de una década, 2003-2012”, *Serie documentos para discusión del Programa de Estudios Socioeconómicos Internacionales IDES 9* (2013), consultado el 15 de diciembre de 2013, [http://pesei.ides.org.ar/files/2012/03/Marshall\\_Perelman-9.pdf](http://pesei.ides.org.ar/files/2012/03/Marshall_Perelman-9.pdf); Diego Szlechter, “El malestar en el orden meritocrático managerial. Una problemática de grandes empresas de la Argentina”, *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de la República* 27, no. 35 (2014); David Trajtemberg y Fernando Pastrana, “Cambio de época: de la regulación individual a la determinación colectiva de los salarios”, conferencia presentada en el IV Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina, Buenos Aires, 2012; David Trajtemberg, “Trabajo: instituciones laborales y desigualdad salarial: un análisis del efecto de la ampliación de la cobertura de la negociación

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

no convencionales (como los cuadros de conducción y los empleados jerárquicos) comenzaron a converger con los de los trabajadores sindicalizados, cuestión que produjo malestar entre los *mánagers*, puesto que las reglas meritocráticas ya no les permitían mantener la brecha de ingresos que los separaba del resto de los trabajadores.

En un trabajo anterior, nos explayamos en torno a la cuestión del solapamiento salarial:

... la inauguración de una nueva etapa en la historia política en nuestro país, con la llegada del kirchnerismo al poder en el año 2003, revitalizó mecanismos de negociación salarial entre los sindicatos y las empresas, que habían estado ausentes durante un largo período. El restablecimiento de las negociaciones colectivas del salario comenzó a funcionar como un freno al intento de flexibilización de las condiciones de trabajo que proponía el modelo de las competencias que había logrado su apogeo durante la década neoliberal. A su vez, los aumentos sistemáticos de los salarios de los trabajadores sindicalizados, por encima de los índices de inflación, llevaron a que las remuneraciones que ellos percibían comenzaran a acercarse a las de los empleados que estaban fuera de los convenios colectivos de trabajo, entre ellos los cuadros medios de conducción, comúnmente llamados gerentes o *mánagers* (*sic*). Este fenómeno puso en tensión no sólo el vínculo entre los “jefes” y la alta dirección de las grandes firmas, sino también entre ellos y sus subordinados, quienes sin estar reglados por criterios meritocráticos –título universitario, capital social, capital cultural– conseguían de manera sistemática aumentos salariales muy por encima de la inflación como producto de las paritarias llevadas a cabo entre sus gremios y las empresas<sup>14</sup>.

Este escenario nos impulsa a indagar en lo que sucede cuando las negociaciones salariales realizadas por sindicatos son más exitosas que las asentadas en el valor de las cualidades personales y la capacidad de adaptación. Nuestro trabajo se centra en un estudio de tipo cualitativo basado en el análisis de convenios colectivos firmados entre 2003 y 2015<sup>15</sup> y en entrevistas en profundidad a mandos medios de empresas

colectiva entre 2003-2010”, conferencia presentada en el III Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina, Buenos Aires, 2011.

<sup>14</sup> Szlechter, “El malestar en el orden meritocrático managerial. Una problemática de grandes empresas de la Argentina”, 56.

<sup>15</sup> Analizamos los convenios colectivos de este período porque corresponden al momento en que se produce el fenómeno del solapamiento salarial y, con él, la contradicción entre los procesos de evaluación de los trabajadores y la gestión de sus respectivas carreras.

transnacionales de diferentes sectores de la economía, así como a directivos del área de recursos humanos, cazadores de talentos y consultores especializados<sup>16</sup>.

En este artículo analizamos en primer lugar las distintas formas de valoración de los trabajadores, tanto en el fordismo como en las nuevas formas de organización productiva. Luego, revisamos algunas concepciones teóricas sobre el mérito. En tercer lugar, relevamos los convenios colectivos firmados por sindicatos representativos de personal jerárquico, con el objetivo de observar los cambios introducidos en ellos a partir del solapamiento salarial. Finalmente, recurrimos a testimonios de los propios trabajadores jerárquicos y de consultores ligados a grandes empresas, para conocer cuáles son los mecanismos con que los trabajadores sindicalizados y los no sindicalizados enfrentan el solapamiento.

## Un buen trabajador, antes y ahora

La estructura fordista de la producción estaba anclada fundamentalmente en la ocupación de puestos fijos y estables, con trabajadores que realizaban tareas estandarizadas y repetitivas a lo largo de la jornada de trabajo. En el marco del enfrentamiento diario con una cadena productiva que obligaba a respuestas a la velocidad en que ella se desplazaba y sin la existencia de tecnologías con automatismos que evitaran la utilización directa de la fuerza física, el desgaste del cuerpo humano era parte de toda relación laboral. La organización productiva y las maquinarias existentes se servían de las potencialidades físicas de los trabajadores para funcionar regularmente, fundamentalmente en la producción industrial. Cuando la tarea era comprendida por el trabajador, su desarrollo habitual parecía mecanizarse al compás de las maquinarias. Las calificaciones requeridas para

<sup>16</sup> Este artículo forma parte del proyecto de investigación plurianual (PIP): “Los trabajadores jerárquicos de grandes empresas pierden la carrera. El solapamiento salarial entre asalariados de conducción no convencionales y asalariados productivos convencionales” que cuenta con financiamiento de Conicet y de la Universidad Nacional de General Sarmiento. La investigación aún está en curso. Hasta el momento se han realizado quince entrevistas en profundidad semidirigidas a representantes de sindicatos que encuadran a cuadros medios de conducción de grandes empresas y que participan de las negociaciones colectivas, a *mánager* de grandes empresas que están sufriendo la problemática del solapamiento salarial frente a los trabajadores sindicalizados, así como a representantes de las empresas (gerentes de departamentos de recursos humanos, altos directivos, consultoras especializadas que les brindan asesoramiento acerca de cómo encarar la problemática). El origen de los capitales así como los sectores de la economía a los que las firmas pertenecen es diverso ya que partimos de la hipótesis de que esta problemática afecta de manera generalizada a las grandes empresas en nuestro país. Cabe aclarar que la información recabada en las entrevistas se basa en la problemática del solapamiento salarial y en el consecuente cuestionamiento del orden meritocrático. Esto no implica que se estén poniendo en cuestión las estructuras jerárquicas organizacionales. En este sentido, ni los empleados de conducción ni los trabajadores convencionales ponen en entredicho las relaciones jerárquicas sino los criterios de justicia que les dan sustento.

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

cada puesto a ocupar resultaban de la mayor o menor complejidad de cada tarea estandarizada, adquiriendo cierta rigidez propia de lo inmutable del proceso productivo. La distinción entre distintas calificaciones representaba además diferentes posiciones jerárquicas de la producción, dentro de la cual podían distinguirse las correspondientes a la conducción de aquellas correspondientes a los obreros o subordinados. Si los ascensos entre distintos puestos de la escala eran posibles, a ellos se accedía luego del necesario aprendizaje de la tarea correspondiente al puesto siguiente. Entonces, primariamente, la idea de “buen trabajador” se asentaba en la capacidad y la voluntad del trabajador para aprender y subir de puesto en puesto, aun soportando las exigencias del trabajo y aceptando el cambio de estatus que iba a provocar tensiones respecto de su lugar anterior en la escala jerárquica. Sin embargo, la estandarización de tareas no necesariamente generaba una movilidad importante entre trabajadores, ya que los ascensos podían estar supeditados a las vacantes generadas en puestos superiores. Luego, en segundo lugar, el respeto por las normas internas de la producción (presentismo, cumplimiento de órdenes de mando, poca o nula participación en conflictos internos), podía constituir un factor a tener en cuenta por los superiores para decidir un ascenso. De todos modos, los sindicatos cumplían un rol fundamental en la determinación de las escalas, en las calificaciones requeridas, en las pautas para determinar ascensos y en los salarios correspondientes a cada puesto. En Argentina, estas organizaciones negociaban con los empleadores la conformación de cada puesto de trabajo, sus respectivos salarios y los requisitos para ascender entre escalas, estableciendo así que un trabajador podía negarse a trabajar en un puesto si no correspondía a su calificación y a su salario. Es decir, las posibilidades patronales para determinar los requisitos del “buen trabajador” y, desde allí, mensurar sus méritos para alcanzar un lugar más alto en la escala jerárquica, estaban mediadas por la impronta sindical. Aun existiendo espacios diferenciados en torno al control sindical (el de los trabajadores directos de producción y el de la conducción y administración), hasta ciertos mandos medios de las empresas y en la administración dichas organizaciones contaban con injerencia en los temas referidos. En Argentina, los puestos de mando más cercanos a la producción eran representados por organizaciones sindicales y en algunos casos por las mismas de los obreros, por lo cual estaban cubiertos por la negociación colectiva.

Los modelos posfordistas generaron importantes transformaciones en las características de los puestos de trabajo y en su clasificación en las empresas. Como reflejo de la propagación de las pautas toyotistas la multiplicación de puestos que poblaba las grillas de los convenios colectivos se vio fuertemente acotada. Al mismo tiempo, la polivalencia y la polifuncionalidad hicieron estallar las fronteras entre puestos, obligando a los trabajadores a disposiciones absolutamente flexibilizadas frente a las distintas tareas a realizar a lo largo de una jornada productiva. En las empresas que incorporaron dispositivos toyotistas, los trabajadores fueron organizados por grupos o células de cinco o seis trabajadores, todos polivalentes,

uno de los cuales fue designado como líder, con lo cual los pasos fordistas para el ascenso entre escalas fueron descartados. Asimismo, los saltos entre puestos pasaron a ser fuertemente condicionados por las evaluaciones internas de la empresa, gran parte de las cuales siguen la impronta de determinantes puramente meritocráticos. Lo que realmente ocurrió en muchos casos fue la articulación entre la tecnología toyotista de organización del proceso productivo con las pautas de gestión del *management* moderno, donde la evaluación por objetivos y el mérito ligado a ellos suelen ser los elementos de mayor importancia a la hora de determinar carreras individuales en las empresas.

Entonces, en el toyotismo, el primer ascenso a obtener por un trabajador es el paso de *team member* (TM) a *team leader* (TL) de un determinado grupo o célula. Dado que ambos puestos cuentan con las mismas tareas y conocimientos técnicos requeridos, la determinación del ascenso deriva de la evaluación de los superiores jerárquicos a dicha célula<sup>17</sup>. En los primeros convenios colectivos negociados en Argentina, basados en el sistema toyotista de producción, el establecimiento de muy pocas categorías y escalas salariales (solo dos para el caso de Toyota: TM y TL) limitaba la movilidad de los trabajadores convencionales entre puestos de diferentes jerarquías. Sucesivas negociaciones y el consiguiente aprendizaje realizado por el gremio con respecto al sistema multiplicó las categorías, llegando en la actualidad a conformar diez niveles (6 de TM y 4 de TL)<sup>18</sup>. La ampliación de la escala pasó a solucionar el problema generado ante los posibles fracasos en la búsqueda de un ascenso por parte de los trabajadores.

Sin ser explicitado en las negociaciones colectivas, la evaluación permanente de los trabajadores es una premisa de la nueva gestión de la mano de obra. Las dificultades para concretar ascensos hacen que dicha evaluación pueda contribuir a incrementar los momentos de angustia, ante la posibilidad de que el desempeño no sea considerado como satisfactorio y eso perjudique la carrera. Si pasado un tiempo la evaluación no se traduce en un ascenso, lo cual sí se produce para otros trabajadores, quien es perjudicado puede ser víctima de un fuerte sufrimiento producto de esa frustración<sup>19</sup>. La importancia de un salto de puestos representa

<sup>17</sup> En Argentina, los *team member* y los *team leaders* son puestos incluidos en las convenciones colectivas de trabajo, por lo cual las características de los mismos no son una determinación de exclusivo privilegio del empleador, ya que debe negociar las mismas con los sindicatos. Esto hace que se puedan incluir en las descripciones de las tareas de cada puesto no solo las específicas sino la forma en que se producen o deban producirse los ascensos.

<sup>18</sup> Ver Convenio Colectivo de Trabajo (CCT-1482-2015-E).

<sup>19</sup> Después de varios años en la empresa y desempeñándose como TM, un joven trabajador de una importante empresa terminal automotriz de Argentina nos decía que si en una futura etapa de promoción de puestos (producto de una expansión de la planta de fabricación) él no era seleccionado para ocupar un lugar como TL iba a renunciar a la firma, dado que esa era la demostración de su incapacidad.

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

para el trabajador una “señal” del reconocimiento de su desempeño, así como la esperanza de una futura carrera en la empresa.

En los convenios colectivos suele indicarse que los criterios a considerar en las evaluaciones de desempeño serán de objetividad absoluta<sup>20</sup>, pero nunca se indica con exactitud la valorización numérica de cada uno de los parámetros que compondrán esos criterios, con lo cual se hace imposible para los evaluados determinar la supuesta objetividad del evaluador a la hora de establecer cualquier puntaje. De todos modos, los ascensos en los puestos más bajos de la escala pueden ser dificultados por la misma lógica de la desespecialización de tareas y funciones que se produce con la polivalencia y la polifuncionalidad. Muchos trabajadores no están solos en la carrera por el puesto superior. En el fordismo, dado lo extendido de las escalas y la diferenciación cualitativa de los puestos, cada uno de ellos remitía a muy pocas tareas y seguramente a un número acotado de trabajadores, por lo cual la competencia para los ascensos no implicaba a muchos participantes, en la mayoría de las ocasiones solo uno era el candidato para ocupar la vacante en el lugar superior. En cambio, la polivalencia multiplica los posibles contendientes por un mismo puesto, ya que todos los miembros de un mismo grupo pueden estar capacitados para ello, y cuando se considera además la polifuncionalidad, la capacidad para desempeñar tareas no solo de un puesto de trabajo o grupo sino de todos los grupos que componen la producción, los candidatos vuelven a incrementarse para incluir a los miembros de las distintas células.

Otro factor de incertidumbre para los trabajadores se refiere a las posibilidades de sostenerse en un puesto después de haber logrado un ascenso, luego de haber superado exitosamente las evaluaciones destinadas a tal propósito. La antes mencionada multiplicación de candidatos para un mismo puesto también puede extender las expectativas y posibilidades para que todos los trabajadores deseen, legítimamente, alcanzar cargos de mayor jerarquía que la de aquel que desempeñan. En este marco de relaciones, si el trabajador que alcanzó un puesto superior no puede seguir ascendiendo en la escala jerárquica, puede sentir que su propio lugar es amenazado por la presencia de muchos otros con esperanzas de ocupar su cargo en algún momento.

La complejidad que introduce este conjunto de factores, además de la indeterminación de ciertas variables que los componen, dificulta el establecimiento de marcos objetivos de evaluación, lo que deriva en la preeminencia de la relación personal entre evaluador y evaluado a la hora de valorizar el desempeño laboral de este último.

<sup>20</sup> La referencia a la objetividad puede observarse en la redacción de una de las cláusulas de un convenio firmado entre la empresa General Motors de Argentina y el Sindicato Metalmeccánico y Afines del Transporte Automotor (SMATA): “Habiendo oportunidades de promoción, para las cuales los empleados tengan las calificaciones de estudio y experiencia necesarios, el único criterio de selección será el de mayor competencia, objetivamente evaluado”.

## El derrotero de la utopía meritocrática liberal

El análisis de la meritocracia debe entenderse dentro de los cambios ocurridos en los últimos sesenta años en torno al mundo del trabajo. Desde el primer uso del término acuñado por Michel Young hasta ahora, miradas a favor y en contra del mismo han surgido desde diferentes campos de estudio. La razón es que este concepto no solo está circunscrito al ámbito educativo o laboral, sino que constituye más bien una forma de concebir la justicia dentro de la sociedad, según algunos autores. Ahora bien, los diversos desarrollos en torno a esta cuestión implican analizar la relevancia y la valoración que se le da actualmente al mérito en nuestras sociedades ¿Cuán relevante es el mérito hoy en el ámbito educativo y en el mundo del trabajo? ¿De qué manera se presenta este principio ordenador de justicia en el espacio de trabajo? ¿A qué otro(s) principio(s) viene a reemplazar? ¿En qué medida existen o cohabitan otros mecanismos de valoración y reconocimiento del trabajo, más allá de las credenciales y el mérito individual? ¿Quiénes se benefician y quiénes se perjudican dentro de una sociedad (o una empresa) en la cual el principal mecanismo compensador echa sus raíces en el espíritu meritocrático?

En particular, estas preguntas deben analizarse en el marco de nuestro caso de estudio, focalizado específicamente en los mandos medios de diversas empresas transnacionales y su reacción ante el estrechamiento de la brecha salarial con los trabajadores sindicalizados. En este sentido, debe entenderse que se ponen en contraste dos grupos de trabajadores: por un lado, los mandos medios que se vinculan fuertemente con el concepto de “carrera” en la empresa (dado que en general existe una trayectoria dentro de la firma que, suplida en muchos casos con cierto nivel de formación académica, permite ascender dentro de diversas posiciones jerárquicas, recompensados estos ascensos con elementos de diverso tipo, no solo monetarios)<sup>21</sup> y, por otro, los trabajadores sindicalizados u operarios.

Considerando el hecho de que el nivel de ingreso puede ser analizado como un elemento de estatus y diferenciación entre grupos, es necesario preguntarse qué sucede cuando la brecha salarial entre trabajadores “de carrera” (en este caso mandos medios) y trabajadores sindicalizados (operarios) se reduce. En este sentido, es importante analizar la forma mediante la cual el primer grupo cuestiona o no los mecanismos legitimadores que les han permitido ascender en el escalafón jerárquico, y las acciones que llevan a cabo. ¿Cómo los afecta? ¿En qué medida la “cultura del mérito” desde la cual han articulado sus carreras se ve afectada? ¿Realizan una resistencia silenciosa? ¿Deciden tomar acciones concretas? ¿Cómo actúan las firmas ante esta situación? En el trascurso de este trabajo intentaremos ahondar en las bases de estos interrogantes.

<sup>21</sup> Para el debate en torno a la noción de carrera meritocrática ver Oswaldo Battistini y Diego Szlechter, “Cuando la carrera no rinde. Las consecuencias de la convergencia salarial de trabajadores *white* y *blue collar* en grandes empresas en la Argentina”, en evaluación en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* (2015).

## El mérito como cuestión de análisis

La meritocracia en el espacio de trabajo, herencia del “paradigma” weberiano y sus principios racionalistas, no se circunscribe solo a los diferentes estamentos que pueden atribuirse a la conformación del aparato burocrático estatal desde mediados del siglo XIX en adelante (gobierno, educación, defensa, etcétera), sino que también es posible identificar sistemas basados en la meritocracia en la esfera privada, tanto en organizaciones lucrativas como en organizaciones sin fines de lucro. Apoyada en la concepción weberiana de clase y “grupo de estatus”, y en línea con el crecimiento de la burocracia, la meritocracia gana un papel central en relación con la competencia entre diversos grupos sociales por acceder a los puestos de trabajo con mayor remuneración, poder y estatus. A partir del paradigma weberiano, las posiciones más elevadas se obtienen no solo por nivel de calificación, sino por el nivel de diferenciación que logra establecerse entre diversos grupos, incluyendo el estilo de vida. La educación, entonces, cumplirá un rol validador de los conocimientos y del estatus, que en última instancia caerá sobre los grupos dominantes.

Desde mediados del siglo XX en adelante, diversos autores han analizado esta cuestión adoptando diferentes perspectivas. El término mismo de “meritocracia” fue popularizado por Michel Young<sup>22</sup>, en su obra *The Rise of Meritocracy*. En ella, Young realiza una severa crítica a la meritocracia, ya que a grandes rasgos esta juega un papel netamente “clasificador”, premiando a aquellos que se adaptan a los parámetros establecidos —por las clases dominantes— excluyendo a aquellos que no. A partir de ahí, la vinculación de la meritocracia con el desarrollo de las élites llegará hasta nuestros días con las obras de autores como Dubet y Collins<sup>23</sup> (especialmente con su análisis de la teoría credencialista, aplicada no solo a la esfera del mercado sino también en la educación).

El argumento central de Dubet para cuestionar la validación por mérito del esfuerzo individual se encuentra en las condiciones de partida asimétricas de los diferentes grupos que se enfrentan al orden meritocrático. Específicamente, Dubet contrasta dos formas de concebir la justicia social: por un lado, la igualdad de oportunidades desde una perspectiva individualista (caracterizada por una movilidad social que se alcanza gracias al esfuerzo individual reconocido y objetivizado en el mérito) y, por otro lado, la igualdad de posiciones (que “busca ajustar la estructura de las posiciones sociales sin poner el acento en la circulación de los individuos entre los diversos puestos desiguales. En este caso, la movilidad social es una consecuencia indirecta de la relativa igualdad social”<sup>24</sup>).

<sup>22</sup> Michael Young, *The Rise of the Meritocracy, 1870–2033* (Londres: Thames & Hudson, 1958).

<sup>23</sup> Randall Collins, *The Credential Society* (Nueva York: Academic Press, 1979).

<sup>24</sup> François Dubet, “Los límites de la igualdad de oportunidades”, *Nueva Sociedad* 239 (2012): 42-50.

A su vez, ambas formas de concebir la justicia social se identifican con dos paradigmas económicos históricamente definidos: la igualdad de posiciones fue un objetivo implícito dentro de los modelos de sociedad vinculados al estado de bienestar, mientras que la igualdad de oportunidades se asocia al liberalismo económico. De hecho, Dubet afirma que desde la igualdad de oportunidades

se aspira menos a reducir las desigualdades de las posiciones sociales que a luchar contra las discriminaciones que obstaculizan la realización del mérito, permitiéndole a cada cual acceder a posiciones desiguales como resultado de una competencia equitativa en la que individuos iguales se enfrentan para ocupar puestos sociales jerarquizados. En este caso, las desigualdades son justas, ya que todos los puestos están abiertos a todos<sup>25</sup>.

Desde esta perspectiva, una sociedad basada en la igualdad de oportunidades sería relativamente más justa que aquella sustentada en otros mecanismos de movilidad social, tales como la herencia, el apellido, etcétera.

Con respecto a lo que sucede específicamente en la empresa, Cousin<sup>26</sup>, al hablar de la manera en que operan los principios meritocráticos en las grandes firmas, propone una visión provocadora cuando hace mención a una “administración de la escasez”: recompensar a los mejores y los de mejor desempeño corresponde al objeto y a la política de la empresa. Este modelo se inspira en la idea de la “sana competencia” (evocando la utopía deportiva). Citando a Ehrenberg, Cousin sostiene que la reivindicación igualitaria opone radicalmente las ideas de competencia y de justicia, mutuamente incompatibles. En efecto, se suele presentar como si no existiese antinomia alguna entre estos dos registros; al contrario, la justicia devendría el producto de la competencia, toda vez que esta última distribuiría de la manera más justa a los individuos sobre la escala del prestigio y de la dignidad. Más allá del hecho de que las condiciones de la competencia pura raramente existen, este principio de redistribución de lugares y de recompensas cohabita con otras lógicas que la desnaturalizan, la hacen ilegible y terminan por contradecirla. Entre la intención y la práctica se desliza otra lógica: la lógica de cuotas. La empresa debe recompensar a los mejores, pero fija de antemano el número de ganadores.

Relativizando el papel que juega el mérito en las sociedades contemporáneas, Von Dollinger Régnier<sup>27</sup> asegura que la meritocracia o la práctica de reconocer, clasificar y valorizar a las personas teniendo como base estrictamente el desempeño relativo de cada uno, difícilmente constituye el criterio dominante para la selección

<sup>25</sup> Dubet, “Los límites de la igualdad de oportunidades”, 46.

<sup>26</sup> Olivier Cousin, *Les cadres à l'épreuve du travail* (Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2008).

<sup>27</sup> Von Dollinger Régnier, “O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos: uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados”.

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

de aquellos que están en la cima de las jerarquías sociales. Al respecto, Goldthorpe<sup>28</sup> se pregunta ¿en qué medida sería correcto afirmar que la meritocracia se está tornando central en los procesos selectivos (educación y trabajo) –en sustitución de los atributos de clase, origen social, etcétera– que prevalecen en las sociedades contemporáneas? El autor inglés sostiene que no es posible afirmar ni negar ninguna hipótesis en torno a la gran cuestión que consiste en saber si nuestras sociedades estarían tornándose más meritocráticas.

### La negociación de puestos después del neoliberalismo

Las pautas establecidas para la gestión de la mano de obra por el toyotismo y el *management* moderno, tienden a diluir la importancia de los saberes técnicos generales y aun de los específicos, para dar relevancia a conocimientos más abstractos y variables ligados al paradigma de las competencias.

Se genera así un alto grado de indeterminación acerca de los parámetros a considerar para reconocer como “competente” a un trabajador en su puesto. Indeterminación que culmina jugando a favor de la subjetividad de los empleadores, incorporando un elevado nivel de discrecionalidad a la hora de las evaluaciones de trabajadores o puestos de trabajo. Pero paradójicamente una parte importante de dicha evaluación se deriva de objetivos de productividad pactados con antelación, y si la posibilidad de alcanzarlos es el resultado del esfuerzo colectivo del grupo de trabajadores donde se desempeña el trabajador o de la empresa en su conjunto –contradictoriamente al discurso dominante– lo colectivo estaría actuando en demérito de la capacidad individual. Pero dado que la relación laboral no es unidireccional y el trabajador interviene en ella, resulta de interés analizar cómo y bajo qué condiciones se produce dicha intervención.

En Argentina, la puesta en marcha de los preceptos neoliberales en el trabajo y en el desarrollo del modelo toyotista de producción requirieron de un fuerte proceso de individualización social de la población, tarea cumplida de modo eficiente primero por la dictadura cívico-militar de 1976-1983 y luego por la crisis hiperinflacionaria<sup>29</sup>. Entonces, con este proceso en pleno auge lo que restaba era la dilución del poder conflictual de los sindicatos. El creciente desempleo, la precarización laboral y el desprestigio de gran parte de la dirigencia sindical cumplirían esta última función. De esta forma, la imposición de mecanismos flexibilizadores del empleo, las herramientas toyotistas relacionadas con la polivalencia y la polifuncionalidad y

<sup>28</sup> John Goldthorpe, “The Service Class Eevisited”, en *Social Change and the Middle Classes*, ed. Michael Savage y Tim Butler (Londres: UCL Press, 1995).

<sup>29</sup> Osvaldo Battistini, “Transformaciones culturales y cambios en el régimen de acumulación en Argentina (1975-2003)”, en *La economía Argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*, comp. Robert Boyer y Julio Neffa (Buenos Aires: Miño y Dávila Editores, 2004), 557-583.

los sistemas de evaluación por objetivos se entroncaron fácilmente con la impronta meritocrática para estructurar permanencias y carreras en el empleo. Los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) negociados en los noventa, donde se plasmaban los nuevos cambios en la organización productiva y en el empleo de mano de obra, eran casi únicamente determinados, en su letra, por las señales que presentaban los empresarios y los técnicos estatales<sup>30</sup>. Además, debe tenerse en cuenta que en una situación de debilitamiento sindical y ante la ofensiva neoliberal una parte importante de las dirigencias de las organizaciones de los trabajadores tendían a priorizar la subsistencia de sus propias estructuras, negociando asimismo alguna participación de las mismas en el proceso de privatización y desregulador del Estado, aun a costa de transformaciones medianamente irreversibles en la organización del trabajo y en el empleo. A su favor hay que considerar que el tiempo de transformación de las estructuras y estrategias sindicales no es el mismo que el de los cambios tecnológicos y organizativos en las empresas, ya que responde a una lógica de aprendizaje en la cual las dirigencias no necesariamente son las que intervienen en primera instancia en su determinación, sino que ella comienza a desarrollarse más lentamente desde las bases. Entonces, otro factor a considerar es que estas organizaciones terminaban respondiendo con una lógica de la representación más adecuada al modelo fordista que al que comenzaba a llevarse adelante.

En cambio, en la negociación colectiva desarrollada a partir del 2003<sup>31</sup>, varios sindicatos que habían negociado pautas toyotistas en los noventa pasaron por un proceso de aprendizaje. Después de más de diez años de experiencia con las nuevas formas organizativas y los mecanismos del *management* moderno, los trabajadores y los delegados de planta pudieron advertir sus efectos sobre la fuerza de trabajo y los colectivos laborales. Sin producir un cambio rotundo y sin que los sindicatos avancen modificando radicalmente lo negociado anteriormente, ese aprendizaje comienza a observarse en algunos aspectos. Más arriba hemos mencionado cómo se generaron estiramientos en la estructura de puestos para introducir modificaciones en las determinaciones de la polivalencia y la polifuncionalidad, también impulsando la adopción de pautas concretas y mensurables numéricamente para la determinación de ascensos entre escalas (por ejemplo, la antigüedad en el puesto para poder otorgar el ascenso al puesto inmediatamente superior), así como en las descripciones de los mismos.

<sup>30</sup> En las negociaciones colectivas de los años noventa los sindicatos corrían con la desventaja del desconocimiento del modelo productivo y de gestión de la mano de obra, al mismo tiempo que su dirigencia sufría un fuerte proceso de “distanciamiento” respecto de sus propios representados. Para más información, ver en Oswaldo Battistini, “El modelo sindical en crisis”, en *Todo aquel fulgor. La política argentina después del neoliberalismo*, comp. Germán Pérez, Oscar Aelo y Oscar Gustavo Salerno (Buenos Aires: Nueva Trilce, 2011), 119-130.

<sup>31</sup> Para este artículo revisamos dieciséis CCT, negociados entre 2003 y 2015, por sindicatos de trabajadores jerárquicos.

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

De cualquier modo, los empresarios resguardaron para sí el tratamiento de determinadas temáticas, aún cruciales en el desenvolvimiento de los sistemas de evaluación por competencias y el control sobre ciertos aspectos clave de la conducción de los equipos. En principio, trataron de evitar cualquier “contaminación” del personal jerárquico y administrativo con lo sindical, manteniéndolos como no convenionados, ya que una fuente fundamental de la reproducción cultural del sistema está en la conducción de equipos de trabajo y los encargados de esta tarea deben estar imbuidos fuertemente de las bondades de dicha cultura, que puede entrar en peligro con cualquier tipo de colectivización. Con el solapamiento salarial entre cuadros medios y sus subordinados directos, esto último comenzó a fallar, propiciando la organización de dichos cuadros.

Las empresas también se reservaron el derecho a determinar las características finales de la organización del trabajo, la manera de distribuir las tareas y, dentro de ella, el lugar que ocupan la polifuncionalidad y la polivalencia. Así, por ejemplo, en el convenio firmado entre la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones (UPJET) y la Federación de Cooperativas de Telecomunicaciones de la República Argentina se indica que: “En ejercicio del poder de dirección y organización el empleador podrá distribuir las tareas de modo que puedan resultar funciones que abarquen a más de una de las mencionadas en las categorías descriptas”. De modo que, luego de describir las categorías, el convenio advierte que las mismas no son taxativas. Asimismo, el poder de definición de la tarea queda subsumido a la posibilidad de recurrir a la polivalencia y a la polifuncionalidad, tal como sucede en el convenio firmado entre la Asociación de Supervisores de la Industria Mecánica de la República Argentina (ASIMRA) y la empresa Toyota Argentina s. a., donde se especifica que: “A las tareas y funciones incluidas en el presente convenio se las considera polivalentes, de modo que el supervisor (*Group Leader*) deberá realizar toda tarea, función o actividad que se le asigne”. Sin embargo, como sucede en otros convenios, otra cláusula establece que cuando se produce un cambio transitorio de función a otra superior, el trabajador objeto de esta modificación debe ser remunerado por el puesto de mayor jerarquía por el tiempo desempeñado en él.

En lo que hace al solapamiento salarial, en un artículo denominado “Mantenimiento de la pirámide salarial” en dos convenios firmados por el Sindicato del Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo y Gas Privado con las cámaras de Exploración y Producción de Hidrocarburos y de Operaciones Petroleras Especiales se indica que:

... las empresas se comprometen a desplegar todas las acciones necesarias a los efectos de evitar, y solucionar –en caso de existir– las posibles inconsistencias salariales que pudieran generarse dentro del núcleo de la misma empresa, y que pudieran dar origen a un solapamiento salarial entre el personal jerárquico y el personal por este último supervisado en forma

directa. El presente compromiso ve su origen en lo oportunamente requerido por la entidad Sindical. A tal efecto, la compensación total (salario bruto remunerativo y no remunerativo) del personal jerárquico deberá mantener una diferencia coherente y razonable respecto del salario bruto remunerativo y no remunerativo del personal por él supervisado.

En este último sentido, en el convenio de ASIMRA y Toyota, la empresa se compromete a garantizar una diferencia mínima entre el salario básico mensual del *group leader* y la de sus subordinados, los TM.

En los dos últimos convenios se acuerda que, antes del periodo de evaluación, las empresas deberán poner en conocimiento a los trabajadores de los sistemas formales y de los criterios objetivos de evaluación de desempeño, sin especificar las características de dicho proceso ni los indicadores a utilizar.

En cambio, en el convenio firmado por ASIMRA y Toyota, se especifica que para la evaluación se tendrán en cuenta los índices correspondientes a seguridad, calidad, medio ambiente, resolución de problemas, liderazgo, capacitación y desarrollo, concepto general, políticas de la empresa, pero sin cuantitativizar ninguno de dichos índices.

Mayor especificidad se desarrolla en el convenio firmado por la Asociación del Personal del Agua y la Energía (APJAE) con la Federación de Cooperativas de Electricidad de la provincia de Buenos Aires, en el cual se define la función jerárquica como aquella que “implica el ejercicio de una labor con niveles de función y desempeño, autoridad, responsabilidad, información, decisión y mando”, parámetros que son tomados para la denominada “Valorización de funciones y desempeño”, indicando además alguna valuación cualitativa de cada uno de ellos.

En los convenios firmados por ASIMRA con Toyota y Honda, se prevé el otorgamiento de un “bono por desempeño” en función de las evaluaciones realizadas anualmente, lo cual da la pauta de alguna forma de monetización colectiva de dicho proceso.

Sin embargo, es importante destacar que en varios convenios firmados por los petroleros y uno de UJET no se establece escala salarial, relegando aparentemente la discusión sobre esta temática al plano individual.

## **Relaciones tensionadas: el que manda gana igual que el que obedece**

En este apartado, los testimonios de los mandos medios de grandes empresas de distintos sectores, así como de especialistas en la temática vinculados también a las grandes firmas nos permitirán contar con un panorama lo más cercano posible a la tensión que genera el solapamiento salarial. Hemos seleccionado grandes firmas

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

de sectores que, como el telefónico, comercio, automotriz y petrolero, hoy cuentan en algunas de sus empresas con sindicatos de empleados jerárquicos. Incorporamos también al rubro tabacalero que no cuenta aún con sindicato de jerárquicos.

En primer lugar tratamos de identificar cuáles son los criterios que guiaron los incrementos salariales en los últimos años, tanto para los convenionados como para aquellos que por ser trabajadores jerarquizados quedaron fuera de los convenios colectivos.

En este sentido, muchos profesionales con cargos jerárquicos perciben un salario que no ha estado a la altura de sus expectativas, aun tomando como criterio de comparación los salarios en mercados internacionales. Ante la pregunta acerca de si se sentía bien remunerado, un trabajador nos decía: “¿Qué pregunta! Con respecto al mercado, sí. Estoy en la punta de la pirámide a nivel social de la República Argentina. Ahora, si miro lo que gana la gente que hace lo mismo que yo en otros países, no, gano mucho menos” (Alejandro).

El mismo trabajador compara los incrementos salariales antes y después de la dinamización de la negociación colectiva a partir de 2004: “Cuando era fuera de convenio, la empresa te ajustaba como para que no te vayas, en función de la inflación. Pero de alguna manera hay ciertas libertades para actuar discrecionalmente... Ahora hay paritarias, tiene que acordar los sueldos, no sé, la presencia gremial es mucho...”

Una representante sindical de empleados profesionales del mismo sector da cuenta del terreno que ganaron los sindicatos en términos salariales: “Si vos tomabas un sueldo del año 1997, 1998 y lo comparabas en el año 2006, FOETRA<sup>32</sup> había aumentado el sueldo 140, 150% y los fuera de convenio el 30%” (Mónica).

Bajo un contexto inflacionario, mientras que los trabajadores convenionados obtenían incrementos salariales que, en la mayor parte de los casos, superaban la inflación, los salarios de los trabajadores profesionales no aumentaban en la misma proporción.

Durante estos años hubo un solapamiento y los sindicatos ganaban, les daban veinticinco y a los afuera del convenio nos daban dieciocho. O sea, estos últimos diez años los de afuera del convenio perdimos mucho frente a los sindicalizados (...). A ver, lo real es, supongamos, en el 2015 te dan un aumento. Vos tuviste un 25% en el 2014 y un 30% en el 2015, ponele. En el 2015, o sea tarde, te dan la inflación del año pasado, eso venía sucediendo, o sea vos combatías la inflación presente (tarde) con el índice de la inflación pasada. Siempre perdes, en definitiva, siempre perdes (Alejandro).

<sup>32</sup> FOETRA es la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina. La entrevistada se refiere a los convenios que amparan a los trabajadores no jerárquicos.

Entre los trabajadores jerarquizados, se propaga de esta forma un sentimiento generalizado de desacuerdo frente a la desestabilización de sus ingresos, sobre todo teniendo en cuenta su relación con sus subordinados, quienes consiguen incrementos superiores.

En mi caso personal, la verdad te da bronca. A veces en joda entre los jefes decimos prefiero sacarme todos los problemas que tengo de encima y hacer una tarea menor, gano lo mismo en el bolsillo y me olvido de todos los quilombos. No lo haría nunca, te digo. Pero en el planteo general, llevándolo a un extremo vos decís: pero escuchame, tenemos responsabilidades distintas y ganamos la misma plata. Pero la misma plata final (Darío).

Este último trabajador no menciona que el solapamiento salarial se da en el marco de un cambio en la correlación de fuerzas para los trabajadores productivos. Carola advierte este problema cuando dice: “Nosotros no podemos parar la planta”.

Al mismo tiempo, son los encargados de definir en muchos casos los incrementos salariales de trabajadores a su cargo, enfrentando así el dilema de relacionar sus propios salarios con la carga de trabajo y responsabilidades entre ellos y sus dirigidos. Esto los obliga a diseñar un abanico de estrategias que logren “rearmonizar” el clima laboral, fundamentalmente cuando el sindicato logró captar el interés de trabajadoras a su cargo para que se incorporasen al CCT.

... los gremios venían y le decían: bueno, tenés tanto de aumento ahora, trabajás una hora menos. Cuando decidieron que trabajaban una hora menos se me armó un revuelo de... porque ellos, y bueno porque están dentro de ese convenio, bueno, pero hacemos la misma tarea, y sí, y esas son las inconsistencias que hay, que a tareas iguales o están fuera del convenio, dentro del convenio o en distintos gremios, entonces tienen condiciones distintas (Carola).

Con respecto a las diferencias entre convencionados y no convencionados, Mónica nos decía que en una empresa se vivían situaciones contradictorias entre personas que realizan las mismas tareas y cuentan con condiciones de trabajo diferentes.

Hay dos personas que hacen la misma tarea, son compradores, llevan las compras bajo la misma forma, bajo la misma gerencia, la misma dirección. Uno es empleado de la empresa de telefonía fija y el otro de la de celular. El que es de la empresa de telefonía fija tiene el convenio colectivo, tiene un muy buen sueldo, ponele 25, 30% más que el de la de celular, tiene

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

un régimen de licencias totalmente distinto de acuerdo con el convenio colectivo y el de la de celular tiene la ley de trabajo pura y dura (Mónica).

Reafirmando esta misma situación, Darío argumentaba que la diferencia salarial entre unos y otros era del 39% a favor de los convenionados:

D: Nosotros nos tomamos el trabajo de revisarlo, de mostrárselo a la compañía, de decirle a la compañía: estamos generando una interna porque tenemos dos personas que desarrollan la misma tarea con el mismo nivel de compromiso... No hablemos de que uno es mejor que otro. Suponete plano porque si no empezamos con las sutilezas. Es decir, tenemos que ser justos.

E: ¿Y qué te dicen?

D: Y te dicen: sí, la verdad tenemos un problema ¿Y cómo lo arreglamos? Y te doy cinco para arrancar con este y después vamos viendo. Y así te caminan, entre comillas. Te caminan o no llegas nunca porque la brecha siempre se sigue dando porque cuando lo vas a alcanzar, el otro ya tuvo un salto porque en el convenio que hizo le aumentan otra vez.

Las modificaciones salariales de los empleados convenionados generan conciencia, entre los mandos medios, acerca de cómo deciden las empresas el uso de los recursos humanos de no existir este tipo de mecanismos. Los CCT son pactos inexcusables por parte de las empresas; entonces, cuando hay que discutir salarios con los trabajadores no convenionados, quienes tienen que hacerlo se ven en problemas, dado que al mismo tiempo tienen que evitar cualquier situación que debilite el sentido de pertenencia o el cumplimiento de la labor cotidiana. Es decir, si en los discursos de los trabajadores podemos ver cómo este conflicto larvado se manifiesta por el momento en una dialéctica de disconformidad con la situación personal, el problema de las empresas es neutralizar cualquier posibilidad en que el mismo produzca otro colectivo de trabajadores, ahora correspondiente a los jerárquicos, con capacidad de presión similar a los trabajadores ya representados por los sindicatos.

En vista de que el aumento salarial ofrecido por las firmas a sus trabajadores fuera de convenio no cubre en muchos casos la totalidad de los beneficios obtenidos por los sindicalizados, ellas suelen compensar a los fuera de convenio con beneficios de orden simbólico, como la promesa de una carrera. Sin embargo, esa carrera está mediada por un componente clave, la evaluación de desempeño, que será determinante en el camino hacia la cima de las burocracias corporativas. Con respecto a este problema, un delegado de jerárquicos nos decía:

Estamos nosotros y gente que viene de Movistar, fuera de convenio. Y son pibes más jóvenes que vienen con la carrerita y que fuera de convenio... si yo puedo llegar... y yo me cago de risa internamente porque yo ya la viví y le digo flaco te están cagando... Se quedan hasta las once de la noche... preparan una presentación... Termino negociando los sueldos y ganando más que ellos y no lo pueden creer... Y los tipos no negocian nada porque si estás fuera de convenio no tenés capacidad de negociación. Podés hablar con tu jefe (Héctor).

El “valor agregado” es el principal criterio en torno al cual se mide el rendimiento laboral de los trabajadores. Este criterio resulta la denominación otorgada al nivel de compromiso o al aporte que el empleado genera por encima de la tarea que corresponde a su labor profesional (muchas veces también caracterizada como “talento”) y se mide a partir de ciertos parámetros, como por ejemplo, entre otros, el cumplimiento de tiempo extra a la jornada laboral y la propensión a hacer carrera dentro de la empresa.

Para mí el mérito es, a mí me dieron una tarea y yo no solo cumplí esa tarea, sino que di un plus más a esa tarea, le di un valor agregado a la tarea, no hice estrictamente lo que me dicen que haga. Para mí es ese el mérito, porque cumplir una tarea estrictamente lo podés hacer, pero en una empresa como esta, el valor adicional para mí es lo que hace a la diferencia de un perfil y de otro, es lo que hace que una persona tenga más capacidad de crecer en la empresa o no (Carola).

Sin embargo, las evaluaciones de desempeño son influenciadas por componentes subjetivos, como el carisma o la cercanía social o familiar del evaluado respecto del evaluador.

Es decir, vos pensá que es una empresa muy grande, para una oportunidad de crecimiento gerencial te podés encontrar con gente de distintas áreas de la compañía que son más cercanas o menos cercanas. En esa evaluación general que se hace, obviamente a la persona que evalúa hay gente que le resulta más familiar, con la que ha trabajado, con la que se siente a gusto, con la que ve posibilidad de crecimiento y vos podés venir de afuera, también con mucho potencial, pero el tipo va a ir por el que conoce, por el que es del club. Si vos no pertenecés al club... y lo tenés cerrado ¿Tenés posibilidades? Sí. A veces (Darío).

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

Es decir, la evaluación de desempeño está compuesta por parámetros no consensuados colectivamente por las compañías, por lo tanto, en muchos casos varía de empresa en empresa o de gerente a gerente.

Y a veces los aumentos eran, por ejemplo, el 10% para todo el mundo y a los gerentes le dan una bolsa de plata. Generalmente se hace así. Vos tenés veinticinco empleados (la gerencia, no la jefatura), le dan un 25%, por ejemplo, le dan un aumento y le dicen: te doy un 15% de tu bolsa, pero de eso puede ser un 10% *flat* para todo el mundo y el 5% por mérito. Y el 5% por mérito (5% de la bolsa) vos lo distribuís como querés, pero nadie puede recibir menos del 10% de aumento. Entonces de esa manera te obligan a que vos repartás la plata y a que no todos reciban. Hay a veces parte por mérito, ¿se entiende cómo es? (Alejandro).

Un dirigente de ASIMRA con representación actual en una terminal automotriz nos advertía acerca de la posibilidad de reclamo de los trabajadores que sufren evaluaciones en las que prima la arbitrariedad del evaluador. “Eso a veces se da. A veces se da porque cada uno sabe donde está. La evaluación de la empresa es a partir de la camiseta, si se te pidió que colabores, colaboraste, y eso es subjetivo del jefe o del gerente del sector. Si el tipo dice, le puso un uno, el tipo cree que está mal, hace el reclamo a la comisión interna”.

El siguiente testimonio muestra los límites concretos con que los criterios meritocráticos se enfrentan a la hora de establecer parámetros de evaluación del trabajo. El trabajo en la calle –donde muchas veces el peligro forma parte de las condiciones laborales– aun para los supervisores demuestra la inviabilidad de las nuevas formas de evaluación del desempeño laboral:

¿Cómo evaluó? En decirle al otro qué esperas del otro y en decirle al colaborador qué cosas hace bien y qué cosas tiene que mejorar. Nosotros en la empresa hacemos foco no en la evaluación sino en el *feedback*. Estamos convencidos como organización que es lo que hace el desarrollo de las personas. Ahora hay que ponerse en ese lugar, quince machos en Florencio Varela y decirle a cada uno qué esperas de cada uno, cómo te veo en tu trabajo, un tipo que se mete en el “doque” a arreglar las averías (Karina).

A pesar de que las evaluaciones aún no están definidas bajo un criterio unificado, es claro que los *mánager* son conscientes del componente subjetivo que las constituye.

A mí me parece que hay que tenerlo en cuenta, ahí vos lo que estás haciendo es sumar subjetividades porque tenés la subjetividad de la evaluación de objetivos, y después vas a tener la subjetividad de la persona que la entrevista, la subjetividad de la persona que va a ser jefe que le va a gustar o no le va a gustar, y la subjetividad de todos los que opinan cuando piden referencias, entonces me parece como algo medio estructurado como base para que te puedas aplicar tiene que estar, porque si no es como que lo dejás muy a la deriva de si o tengo una buena palanca en otra área, bueno, me van a dar una mano para que suba. A mí eso no me gusta, no me parece. Lo más transparente que pueda ser el proceso mejor. Igualmente se cometen injusticias, igualmente se elige gente porque lo conoce fulanito de tal o eligen gente porque saben que se sienten cómodos trabajando. Entonces se lo llevan para que trabaje con ellos, pero es parte de la vida, las mismas injusticias tenés afuera de una empresa, es lo mismo, y para mí es igual en todas las empresas (Carola).

“El problema de la evaluación de desempeño es que por lo menos acá, por lo que nos tocó vivir, teníamos dos partes. Una objetiva, un objetivo medible. Y las competencias que son objetivos no medibles. Ejemplo, qué tan negociador sos. Qué aporte al grupo hacés. Algo inmedible” (Ricardo). En cambio, cuando algunos sindicatos negocian, las evaluaciones de desempeño tratan de ser asentadas en el cumplimiento objetivo de las tareas:

Por ejemplo, vos en la empresa tenés que ponerte tus propios objetivos que son medibles. Por ejemplo, en el caso nuestro, teníamos que llevar los saldos de ciento treinta contratos. Entonces vos, cuando terminaba el año, veías cuántos contratos llevabas y era objetivo, vos llevabas los saldos de tantos contratos. Tenías que hacer la emisión de los pedidos dentro de los tres días hábiles de llegada la solicitud a la dirección de compras. Entonces vos sabías que emitías cinco mil pedidos, mirabas la fecha y te fijabas cuánto (Mónica).

Las evaluaciones de desempeño tienen peso fundamental en el salario de los trabajadores. El componente subjetivo de la evaluación a la que son sometidos los trabajadores no convencionales genera un clima de inseguridad con respecto al monto salarial final, mientras que las evaluaciones consensuadas con los sindicatos en el marco de los CCT, basadas en la antigüedad y en el cumplimiento de objetivos laborales medibles, garantizan cierta estabilidad. “Hoy las empresas te están tratando de diferenciar por méritos, de premiar por desempeño. El sindicato en general te paga en función de la antigüedad, del presentismo... son distintas ideologías” (Valeria).

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

Juan, un delegado sindical de los empleados jerárquicos de comercio, advertía acerca del significado que para ellos tiene la evaluación por desempeño y cuál es el verdadero aumento salarial que busca el sindicato: “Viene un aumento, ¿y el aumento te lo dan por la evaluación de desempeño? ¡No! El aumento te lo tienen que dar porque es el aumento en sí y después te tienen que dar un premio. Esa es la evaluación de desempeño. A vos te tienen que premiar porque vos sos un tipo que le está dando más plata a la empresa que los demás”.

Cuando las empresas no otorgan a sus empleados no convencionales sumas similares a las negociadas por el sindicato para los convencionales, los principales beneficios concedidos a los mandos medios no son monetarios, y se pretende mantener con ellos relaciones de confianza y sentido de pertenencia. Entre estos beneficios pueden citarse el financiamiento total o parcial de posgrados, la posibilidad de hacer carrera en la empresa a través de su integración en nuevos proyectos, *vouchers* para la compra de productos de marcas reconocidas, posibilidad del teletrabajo, planes de salud de categoría, teléfono celular, entre otros:

Tenés un auto que te lo paga la compañía, porque tenés un nivel de beneficios que nadie va a decir que pasaría a ser sindicalizado mañana (Gustavo).

Ahora te voy a contar algunas cosas que suceden en la empresa a nivel económico. Pero, por ejemplo, darle un posgrado, darle... prometerle algo para... para mí fue una retención, no se lo dan a cualquiera (Alejandro).

Tengo preparado por la empresa el curso de negociación, negociación avanzada, presentación efectiva, que yo todos los cursos de capacitación, el plan de desarrollo gerencial, todos los hice porque yo considero que lo que te dan en capacitación es un pago en especie, porque lo único que no te pueden sacar es lo que vos adquirís, los conocimientos. Imaginate cuando me vieron en el sindicato, porque jamás pensaron o en la mente de ninguna podía estar que terminara en el sindicato (Mónica).

Nosotros como jefes podemos decir: che, tirame algo. Ya que no despego en plata, ¿cuáles son los beneficios adicionales por el rol que tengo? Es decir, me das un plan de salud un poquito más... No porque el otro esté mal, sino porque yo quiero estar mejor (Darío).

El segundo posgrado me lo dieron como una especie de premio (Carola).

El solapamiento salarial planteó un verdadero reto a las empresas para justificar la evolución del salario de sus trabajadores no convencionales. Las respuestas más frecuentes brindadas por ellas hacen hincapié en promesas de realización individual. La posibilidad de vivir de acuerdo al mérito –personal– y no según lo que se acuerda “a espaldas” de ellos “en una mesa negociación colectiva” es mostrada por la firma

no solo como un acto de justicia, sino en términos de gratificación diferida, ya que “a la larga” eso redundaría en una carrera exitosa.

... y acá esos chicos que hoy dicen: pero si yo gano esto y el barrendero gana tanto... bueno entonces en un año me cuentas y en otro me cuentas, porque el barrendero va a seguir barriendo, barriendo, barriendo, pero tú vas a estar más experimentado, siendo *senior supervisor*, *supervisor master*, gerente (Mariela).

Yo siempre, mi jefa lo sabe, el día que a mí, a los jefes los pongan dentro del convenio yo renuncio, porque yo digo: no voy a permitir que un señor que está atrás de un escritorio, que no me conoce, defina mi aumento de sueldo, aunque yo sé que quizás consiga más aumento de sueldo con él que por mis propios méritos, pero eso hace que yo me esfuerce en el trabajo (Carola).

La gerente de recursos humanos de una terminal automotriz daba cuenta de la manera en que su empresa piensa los incentivos que puede tener un trabajador para adherir o fidelizarlo a la empresa, aun con salarios que no son coyunturalmente atractivos.

No obstante, siempre se intentó acá en GM ser empleado fuera de convenio. Tiene a lo mejor algunos otros beneficios, distinciones que por ahí alguien quiere. Es una cuestión si la querés llamar jerárquica, puede ser también. Alguien que soñaba llegar a eso y lo logró. A lo mejor hoy monetariamente la diferencia no es tan grande, pero se trata de alguna manera de trabajar con otras cosas para que la gente se siga sintiendo, digamos, no sé si el término es feliz, porque lograr que sea feliz en el trabajo es bastante amplio, pero sí cómodo.

Los criterios ligados al “crecimiento y la realización personal” se interpretan también como un “valor agregado” ofrecido por la empresa, que mantiene a los sindicalizados con una posición de distinción frente a los sindicalizados.

Te dicen: el botones puede ganar más que yo... tiene convenios y gana más que yo... ¿qué me das? Entonces ahí es cuando tienes que ser lo suficientemente astuto para decirle: bueno, no todo es plata, acuérdate que tú estás cubierto por un plan de pago variable que el botones no, que el conserje no, si se cumplen las metas tienes este tanto y tanto de tu porcentaje entre tanto y tanto de tu sueldo, si yo eso lo mensualizo estás ganando más, tienes capacitación diferenciada, tienes un plan de carrera. Él va a ser chofer hasta que le dé la columna. Hoy ganas esto, tu medición es esta (Mariela).

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

Una forma de neutralizar la intención de algunos trabajadores de afiliarse a los sindicatos fue la amenaza, nunca totalmente explícita, acerca de un posible despido si lo hicieran. Tal como sucede en el caso de una empresa del sector petrolero, donde es el mismo delegado el que recomienda al trabajador que no se afilie: “A esa gente le terminás diciendo: a vos no te podemos afiliar o si te afiliamos la empresa te va a descartar” (Bernardo).

Otra estrategia utilizada por las empresas consiste en ascender a ciertos empleados convencionales con la condición de que se desafilien del sindicato: “Es más, cuando alguien pasa y se presenta en una convocatoria y gana la convocatoria para jefe, la condición es salir de convenio” (Mónica).

Algunos trabajadores no desean adherir a un sindicato, ya que se sienten emparentados con la idea de ser casi “obreros”, a quienes, por su condición laboral, consideran como individuos que no reúnen criterios de “preparación” o “capacitación” para velar por sus propios intereses y negociar adecuadamente. Al mismo tiempo, parece existir una resistencia por parte de los *mánager* a perder el estatus de “asalariados de confianza” y a entrar en una relación antagonica con sus superiores. A pesar de que se ha podido determinar que en muchos casos han perdido ciertos beneficios, la tendencia es mantenerse alejado de las filas sindicales y de los intereses que representan, ya que tal como manifiesta Karina “no se sienten parte del proletariado obrero”.

La percepción de la acción colectiva por parte de los trabajadores jerárquicos no convencionales ha sido, en la mayoría de casos, negativa:

No sé. Me imagino yo que, si bien las personas que trabajan y que responden a los sindicatos son parte de la compañía, es como que son como dos partes que están negociando todo el tiempo intereses como si fueran distintos, pero no lo son. Todos queremos que a la compañía le vaya bien. Entonces, es como que, por un lado, desde mi visión, la compañía no le quiere ofrecer tanto poder a los sindicatos porque, como te dije antes, si tuviera toda la compañía dentro de convenio el sindicato sería el dueño. Mañana te paro la empresa. Entonces, me parece que la posibilidad de dejar a los mandos por fuera les quita cierto nivel, políticamente, de negociación. Si bien tenés la masa, no tenés las decisiones de la compañía (Darío).

Por el contrario, la acción sindical trata de nuclear a la mayor cantidad de empleados para aumentar su poder de movilización frente a los empresarios. Tal como lo manifiesta Juan, su sindicato tiene hoy el suficiente poder como para realizar un paro en un centro comercial. “El beneficio, hoy por hoy, es un beneficio que no se percibe directamente. Es un beneficio que, a mayor gente que se sume, nosotros vamos a tener mayor fuerza. Hace siete años atrás, cuando yo armé el sindicato, nunca pensé que un gerente iba a ser delegado de mi sindicato. Hace siete

años atrás yo no pensé que iba a poder parar el Unicenter, y ya el Unicenter se lo paré dos veces”.

Claramente en el trascurso de los testimonios se puede entender que las luchas sindicales tuvieron un fuerte impacto en la redefinición del papel de los trabajadores jerárquicos. Existen sindicatos de profesionales que lograron establecer ciertos avances en cuanto a las evaluaciones de desempeño, como en el caso de los telefónicos que pasaron a cobrar un bono relacionado con los objetivos, que representa un sueldo adicional en el caso cumplir con los mismos. Es por ello que el sindicato intenta que su determinación se rija por parámetros objetivos. Cuando preguntamos a una delegada si el empleador puede ocultar un buen resultado en los objetivos, una delegada respondía: “No, lo que pasa es que nosotros ahora estamos... La lucha es que determinamos ciertos parámetros y que esos parámetros son objetivos” (Mónica).

Bajo este contexto, y ante el hecho de que los reclamos de los trabajadores jerárquicos no encuentran respuestas consistentes, la alternativa de creación de nuevos sindicatos es siempre latente: “Es un riesgo latente, en la medida que las organizaciones no le den una solución a esto es más probable que la gente se organice para tener, justamente, el mismo nivel de representatividad que tiene el personal dentro del convenio” (Gustavo). “En el rango... solo sé que cada vez más me dicen: ¡uy, se me quieren sindicalizar los mandos medios! Y está el que lo hace realmente por un tema monetario, porque en realidad el sindicato está otorgando treinta y cinco y yo estoy dando veintisiete y veintiocho” (Mariela).

Así, bajo un contexto de fuerte individualización de los trabajadores, la evaluación de desempeño parece no presentar contradicciones con respecto a las expectativas que ellos mismos se generan frente a su situación y a su futuro en las empresas. Pero cuando las retribuciones monetarias o los incentivos que intentan compensarlas no logran satisfacer dichas expectativas, las tensiones resultantes de la disconformidad individual pueden transformarse en fuente de organización y, por lo tanto, de conflicto, poniendo hasta en cuestión la misma lógica de la evaluación permanente. Es decir, si van a tener que responder a las exigencias de las evaluaciones y su retribución pasa a ser inferior que aquella de quienes no tienen que dar cuenta de su *performance* frente a ellas (los trabajadores convencionales que reciben aumentos colectivos), la validez de dichas evaluaciones queda cuestionada. No necesariamente un atraso salarial respecto de la economía en general puede ser la causa de dicha disconformidad, sino que la posición relativa de los salarios de los trabajadores dentro de la misma empresa puede constituirse como una fuente válida para generar esa condición. En el caso que nos ocupa, como vimos, el malestar de los mandos medios se produce cuando comienza a ponerse fuertemente en evidencia el solapamiento salarial con respecto a sus subordinados.

## Conclusión

Dos momentos políticos y económicos diferentes quedaron fuertemente plasmados en las clasificaciones sociales derivadas, en alguna medida, del trabajo. En la primera, cuando el fordismo y el estado de bienestar gestaban las medidas socioeconómicas estructurantes, los sindicatos habían logrado generar mecanismos colectivos para contrarrestar cualquier intención empresarial individualizadora. De todos modos, la misma organización productiva y la ganancia empresarial no contrariaban esa colectivización. Con el neoliberalismo y las modernas formas de organización productiva y de gestión de la mano de obra, el reino del individuo competidor en el mercado por sus propios derechos y beneficios pasó a ser la norma principal en la determinación de lugares y posiciones, tanto en el trabajo como en la misma sociedad. Posiciones que, para ser validadas y alcanzadas, requieren del esfuerzo individual que muestre el mérito que alguien es capaz de hacer; es decir, para ser evaluado como “competente” en la carrera hacia lugares de supuesto privilegio social. Así, los premios monetarios y simbólicos a repartir serán para los mejores en la carrera y los más esforzados, no para quienes no estén dispuestos a “hacer el esfuerzo”. Distinción que pasó a ser la medida determinante acerca de lo que los empleadores denominan como “buen o mal trabajador”.

La coyuntura particular de los últimos años en Argentina jaqueó ciertas premisas neoliberales ligadas al mérito individual como principal indicador social estructurante. Como vimos, cuando los incrementos salariales que recibían los mandos medios no equiparaban los obtenidos por sus propios dirigidos, producto de la negociación colectiva desarrollada por sindicatos que los representaban, ese personal jerarquizado pudo notar el perjuicio que estaba sufriendo en las negociaciones individuales y, en algunos casos, dejar de lado los pruritos que tenían con respecto a la organización colectiva.

En este artículo analizamos los resultados de las primeras negociaciones colectivas llevadas a cabo por los sindicatos de trabajadores jerárquicos. Aunque aún incipientes, dichas negociaciones muestran ciertos cambios a la hora de discutir salarios y posiciones en la producción. En primer lugar, por el solo hecho de conformar un sindicato o adherir a él, los trabajadores jerárquicos revierten la exclusión que las negociaciones de los noventa habían plasmado sobre ellos. Ellos se colectivizaron y ahora discuten de esa forma los incrementos salariales, los premios, las clasificaciones de puestos y hasta las normas que rigen los ascensos entre las distintas escalas jerárquicas. El solapamiento salarial fue la piedra de toque de este cambio y los mandos medios tratan de sostener, colectivamente ahora, las distancias salariales respecto de sus subordinados<sup>33</sup>. Pero también lo que intentan mantener es

<sup>33</sup> De acuerdo con Sánchez, sobre la base de datos proporcionados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, en el periodo 2003-2013 se han conformado

la distinción social que el mismo neoliberalismo les había concedido en los noventa. Cuando sus dirigidos comenzaron a ganar igual que ellos, los igualaron en el estilo de consumo y en los espacios económico-culturales a los cuales accedían (compra de automóviles, viajes al exterior, lugares de esparcimiento, colegios privados para sus hijos, etcétera), esa igualación se hizo insoportable, y se manifestó en la disconformidad respecto de la relación entre los incrementos salariales que ellos recibían y los que recibían sus subordinados. Uno de los ejes alrededor de los cuales se refleja este malestar es el plan de salud. Los jerárquicos no aceptan tener el mismo plan que sus subordinados: “Nosotros como jefes podemos decir: che, tirame algo. Ya que no despego en plata, ¿cuáles son los beneficios adicionales por el rol que tengo? Es decir, me das un plan de salud un poquito más... No porque el otro esté mal, sino porque yo quiero estar mejor.” (Darío, ya citado).

Uno de los gremios que más se ha beneficiado con la reapertura de las paritarias es el de los camioneros, dentro del cual los barrenderos que se ocupan de la limpieza de las calles se encuentran incluidos. La comparación con el nivel de vida entre un jerárquico y un barrendero se ha convertido en un lugar común a la hora de expresar un descontento con la dilución de la diferencia “meritocrática”. El testimonio de Mariela es ilustrativo a este respecto.

El lugar elegido para pasar las vacaciones suele ser un símbolo de estatus. El solapamiento genera una convergencia entre jerárquicos y operarios, ya que es más frecuente que se alojen en los mismos hoteles:

D: ¿Hay quejas de jefes para arriba?

M: Se van a quejar pero no a la empresa. Se quejan en el bar.

D: Esa charla de bar. A ver, te voy a contar una situación: este tipo es operario de FOETRA [sindicato de operarios telefónicos] que con horas extras se puede ir de vacaciones al mismo lugar que puedo ir yo. Eso he escuchado. Bueno, decime qué escuchás en el bar.

M: En el bar se viven quejando.

D: ¿De qué?

M: De que no tiene sentido la responsabilidad, que no se respeta la jerarquía, que viven con presiones mucho más grandes porque fijate que el gerente entra y es el último en irse. El otro tipo a las seis de la tarde está en la puerta (Mónica, delegada sindical).

diecisiete sindicatos de trabajadores jerárquicos y profesionales. Ver en Roxana Sánchez, “Estrategias sindicales en trabajadores fuera de convenio”, en *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica de sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*, comp. Diego Szlechter y Florencia Luci (Buenos Aires: Edicon, 2015).

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

La apelación al proceso de igualación social que se produjo en el gobierno kirchnerista-peronista de 2003 a 2015 es la manera que el mundo empresarial encuentra para hacer catarsis por la distinción perdida a raíz del solapamiento salarial...

D: Hay empresas que han decidido eliminar los mandos medios.

E: ¿Para evitar el problema? O sea, ¿para volver a tener la brecha de antes?

D: Sí. Para tener una diferencia entre nosotros y ellos.

E: Ahora el mando medio, viste como yo te hablaba de la carrera en términos simbólicos, trasciende a la empresa, yo quiero tener cierto prestigio en la sociedad, te doy un caso concreto, llegan las vacaciones, me voy a Bariloche y me encuentro en el hotel con operarios, eso sucede mucho en Argentina hoy en día.

D: Peronismo se llama eso.

E: ¿Qué significa eso, peronismo?

D: Para mí significa una única clase, para mí, me puedo estar equivocando, vamos de nuevo a la pirámide, una cosa es tener esto, y tener tres niveles, otra cosa es tener esto y ser un único nivel, y otra cosa es ser esto, que no tenés ni arriba ni abajo, o sea un bloque, esto para mí es peronismo, el problema es cuando el peronismo se ubica acá o acá, vos nivelás para abajo o nivelás para arriba, ojalá, yo escuchaba en la tele que decían ¿se puede gobernar sin peronismo? (...)

E: Igual el peronismo es algo bastante amplio.

D: Es algo amplio que es tan inespecífico.

E: Porque en los noventa ¿hubo peronismo?

D: Supuestamente una clase de peronismo, yo escuchaba el otro día a alguien que decía: el peronismo murió cuando murió Perón, entiendo que el ideal del peronismo es generar que la clase obrera tenga acceso a las riquezas o a las oportunidades educacionales, políticas, económicas, sociales, entonces se genera un bloque, la unidad nacional económica y productiva, y ser no te digo Cuba pero ¿qué país es monótono? Donde todos son iguales ante todo, cuando vos clasificás que toda esta gente se tiene que distribuir e ingresar a esto, vamos a poner una P grande, es una cosa pero cuando vos ponés esto acá arriba y hacés crecer a todos ahí, hay alguien que tiene que dejar de ganar, entonces o todos ganamos un único sueldo, hagamos una cosa, vayamos a una sociedad argentina donde no

haya más discusiones salariales, por ley todas las personas ganan treinta mil pesos por mes, el presidente y el obrero que limpia la calle los dos ganan lo mismo... (Diego, consultor).

Pero ahora ellos mismos pierden otro lugar de distinción, ya que el hecho de ser meritutados por los empleadores por su esfuerzo individual queda mediatizado por su adhesión sindical. Ahora, quienes se sindicalizan corren peligro de no ser tan “bien considerados” o evaluados y, de esa forma, dejan de gozar de los mismos beneficios que antes. De todos modos, también pudimos observar que parte importante de esos beneficios “no convencionales” no necesariamente son monetarios, sino que se juegan únicamente en el plano simbólico o no material.

Es decir, el nuevo escenario generado por la sindicalización de parte de los mandos medios no se desarrolla sin contradicciones. Hay aspectos que este proceso no puede resolver, ya que los mismos que se sindicalizan y disputan sus espacios con el patrón, del mismo modo como lo hacen sus subordinados, son los encargados de difundir los valores del mérito, de la evaluación de desempeño, del esfuerzo individual para llegar a la cima, entre sus propios dirigidos. Ellos son quienes administran el sistema de premios y castigos destinados a fidelizar y separar a mejores y a peores. Surge la duda entonces acerca de cómo van a encarar la puesta en funcionamiento de tales premisas quienes, a partir de su organización sindical, comenzaron a criticarla severamente. Entonces, no solo se pondría en cuestión la individualización de los trabajadores jerárquicos sino todo el sistema de evaluación meritocrático. Un objetivo adicional para nuevas investigaciones será el análisis de la evolución de este tipo de organización sindical, la ampliación de su acción en términos reivindicativos, así como su expansión en otros sindicatos similares.

### **Personas entrevistadas:**

Alejandro: gerente en empresa de telecomunicaciones.

Bernardo: delegado sindical de empresa del sector petrolero.

Carola: gerente de empresa de telecomunicaciones.

Darío: gerente en empresa de telecomunicaciones.

Gustavo: gerente de empresa del sector tabacalero.

Héctor: delegado sindical de UPJET.

Juan: delegado sindical de empresa del sector comercio.

Karina: gerente de empresa de telecomunicaciones.

Mariela: consultora

Mónica: delegada sindical de UPJET.

Ricardo: delegado sindical de UPJET.

Valeria: consultora.

## Bibliografía

- Battistini, Osvaldo. “El modelo sindical en crisis”. En *Todo aquel fulgor. La política argentina después del neoliberalismo*, compilado por Germán Pérez, Oscar Aelo y Gustavo Salerno, 119-130. Buenos Aires: Nueva Trilce, 2011.
- . “Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción”. *Revista Venezolana de Gerencia* 16 (2001): 553-572.
- . “Transformaciones culturales y cambios en el régimen de acumulación en Argentina (1975-2003)”. En *La economía Argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*, compilado por Robert Boyer y Julio Neffa, 557-583. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores, 2004.
- Battistini, Osvaldo y Diego Szlechter. “Cuando la carrera no rinde. Las consecuencias de la convergencia salarial de trabajadores *white* y *blue collar* en grandes empresas en la Argentina”. En evaluación. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* (2015).
- Becker, Gary. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Bisang, Roberto. “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”. *Desarrollo Económico* 38 (1998): 143.
- Collins, Randall. *The Credential Society*. Nueva York: Academic Press, 1979.
- Cousin, Olivier. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2008.
- Davis, Kingsley y Wilbert Moore. “Alguns princípios de estratificação”. En *Estrutura de classes e estratificação social*, compilado por Antonio Bertelli, Moacir Palmeira y Otavio Velho. Río de Janeiro: Zahar Editores, 1971.
- Dubet, François. “Los límites de la igualdad de oportunidades”. *Revista Nueva Sociedad* 239 (2012): 42-50.
- Durand, Jean Pierre. “A refundação de trabalho no fluxo tensionado”. *Tempo social* 15, no. 1 (2003): 139-159.
- . *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendue et servitude volontaire*. París: Seuil, 2004.
- Goldtorphe, John. “The Service Class Revisited”. En *Social Change and the Middle Classes*, compilado por Michael Savage and Tim Butler. Londres: UCL Press, 1995.
- Groisman, Fernando y Adriana Marshall. “Educación, demanda de calificaciones y salarios relativos: el caso argentino, 2004-2011”. Conferencia presentada en la XLVIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política. Rosario, 13, 14 y 15 de 2013.

- Guerrero Seron, Antonio. “El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo”. *Revista Complutense de Educación* 10, no. 3 (1999): 335-360.
- Hager, Paul. “The Competence Affair, or Why Vocational Education and Training Urgently Needs a New Understanding of Learning”. *Journal of Vocational Education and Training* 56, no. 3 (2004): 409-433.
- Lichtenberger, Yves. *Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevo contenidos de negociación*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad, 2000.
- Luci, Florencia. “Mánagers (*sic*) de empresas transnacionales: la gestión de la carrera en las grandes firmas”. Conferencia dictada en el VIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, 2007.
- Marshall, Adriana. “Labour Productivity, Labour Demand, and Wage Differentials under the Revival of ‘Import Substitution’ Industrialisation: Argentina 2003-2011”. Conferencia presentada en la XXXIII Annual Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation. Roma, 2012.
- . “Salarios de operarios y personal técnico-profesional en la industria: notas sobre su comportamiento en 2004-2010”. *Serie documentos para discusión del Programa de Estudios Socioeconómicos Internacionales* IDES 6 (2011). Consultado en línea el 15 de diciembre de 2013, <http://pesei.ides.org.ar/files/2012/02/marshallPESEI620112.pdf>.
- Marshall, Adriana y Laura Perelman. “El empleo industrial: balance de una década, 2003-2012”, *Serie documentos para discusión del Programa de Estudios Socioeconómicos Internacionales* IDES 9 (2013), consultado el 15 de diciembre de 2013, [http://pesei.ides.org.ar/files/2012/03/Marshall\\_Perelman-9.pdf](http://pesei.ides.org.ar/files/2012/03/Marshall_Perelman-9.pdf)
- Riquelme, Graciela y Natalia Herger. “Saber es en jaque: de la negociación de las calificaciones a la certificación de las competencias”. Conferencia dictada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Montevideo, 18 al 20 de abril de 2007.
- Sánchez, Roxana. “Estrategias sindicales en trabajadores fuera de convenio”. En *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica de sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*, compilado por Diego Szlechter y Florencia Luci. Buenos Aires: Edicon, 2015.
- Shore, Cris y Susan Wright. “Audit Culture and Anthropology: Neo-Liberalism in British Higher Education”. *The Journal of Royal Anthropological Institute* 5 (1999): 557-575.

## Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial en Argentina

- Stroobants, Marcelle. “La mutación al servicio del sistema productivo”. En *Lo que el trabajo esconde: Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*. Compilado por Bernard Lahire et al. Madrid: Traficantes de Sueños, 2005.
- Szlechter, Diego. “La segmentación del mercado interno de trabajo gerencial”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* 18, no. 29 (2013).
- . “El malestar en el orden meritocrático managerial. Una problemática de grandes empresas de la Argentina”. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de la República* 27, no. 35 (2014).
- Trajtemberg, David y Fernando Pastrana. “Cambio de época: de la regulación individual a la determinación colectiva de los salarios”. Conferencia presentada en el IV Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina. Buenos Aires, 2012.
- Trajtemberg, David. “Trabajo: instituciones laborales y desigualdad salarial: un análisis del efecto de la ampliación de la cobertura de la negociación colectiva entre 2003-2010”. Conferencia presentada en el III Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina. Buenos Aires, 2011.
- Von Dollinger Régnier, Karla. “O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos: uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados”. Tesis para optar al grado de Doctor. Universidad Federal de Río de Janeiro, 2006.
- Young, Michael. *The Rise of the Meritocracy, 1870-2033*. Londres: Thames & Hudson, 1958.
- Zarifian, Philippe. *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. París: Editions Liaisons, 1999.

**Diego Szlechter.** Investigador docente del Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas Conicet (Buenos Aires, Argentina). Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina. Máster en Administración de Empresas, Universidad Ben Gurión, Israel. B.A. en Economía y en Ciencias Políticas, Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel. Coordinador académico de la Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Representante nacional por Argentina ante ALAST (Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo). Entre sus publicaciones se encuentra: Szlechter, Diego. *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Universidad Nacional de General Sarmiento, 2015. Correo electrónico: diego\_szlechter@yahoo.com.ar.

**Oswaldo Battistini.** Investigador docente del Instituto de Ciencias, Universidad Nacional de General Sarmiento e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas Conicet (Buenos Aires, Argentina). Profesor de posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas y en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Doctor en Sociología de la Université Paris-Est Marne-la-Vallée, París, Francia. Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Director de Proyectos de Investigación en Conicet-UNGS y Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Entre sus publicaciones recientes se encuentran Battistini, Oswaldo. “Que nada cambie para cambiar todo. Una mirada histórico sociológica sobre el modelo sindical argentino”. En *Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa*, editado por L. Van Morlegan. Buenos Aires: Thomson Reuters, 2016. Correo electrónico: obattistini@gmail.com.