

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

Estudio de Caso: El rol del profesional de RRHH en contextos de  
flexibilización laboral con especial referencia a la experiencia  
Argentina durante la década de los 90.

Alumnas: Ma. Soledad Vázquez  
Gisela E. Sarkissian  
Tutor: Mariano Morelli

Diciembre 2015

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Dedicatorias.

**Ma. Soledad Vázquez.**

A mi familia que supo acompañarme y contenerme entendiendo la postergación de espacios y momentos en post de mi realización profesional.

**Gisela E. Sarkissian.**

A mis afectos por acompañarme en el camino recorrido y en las dificultades. En especial a mi marido Diego quien, con su cariño y apoyo incondicional, fue fundamental para alcanzar la meta.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Agradecimientos de ambas alumnas.

Agradecemos especialmente a nuestro tutor Dr. Mariano Morelli quien con profesionalismo, desinterés y dedicación nos orientó en nuestro proceso de aprendizaje, brindándonos para ello sus conocimientos académicos y vasta trayectoria.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**FORMULARIO C**

Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional  
Lugar y fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Estudio de Caso: El rol del profesional de RRHH en contextos de flexibilización laboral con especial referencia a la experiencia Argentina durante la década de los 90**

**Integrantes:** Vázquez Ma. Soledad – Sarkissian Gisela E.  
Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Dr. Mariano Morelli

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** Orta, Susana  
**Vocal 1:** Tosi, Ana  
**Vocal 2:** Spotorno, María Mónica

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## INDICE

### **CAPITULO I**

1.1. Resumen	08
1.2 Objetivo general y los objetivos específicos	09
1.3 Introducción	10

### **CAPITULO II - MARCO CONTEXTUAL – REFERENCIA HISTÓRICA.**

2.0. Principios básicos del neoliberalismo	12
2.1. Referencias políticas económicas de la década del setenta	14
2.2. Referencias políticas económicas de la década del ochenta	21
2.3. Referencias políticas económicas de la década del noventa	25
2.3.1. Ley de Emergencia Económica N° 23.697	26
2.3.2. Ley de reforma del Estado N°23.696	29
2.3.2.1 Privatizaciones	30
2.3.3. Reforma Constitucional	32
2.3.4. Plano económico - Convertibilidad	33

### **CAPITULO III - MARCO CONCEPTUAL**

3.0. Flexibilización Laboral	39
3.1. Principales modificaciones implementadas en el marco normativo legal laboral durante la década bajo análisis	44
3.1.1. Ley de Empleo N° 24.013 – Regulación del Empleo No Registrado – Modificación Periodo de Prueba – Modalidades de contratación	44



3.1.2. Costos asociados al riesgo – Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557	58
3.1.3. Asociaciones sindicales en nuestro país – breve reseña histórica durante la década del noventa – Costos derivados de las negociaciones colectivas	59
3.2. Índice de desempleo del periodo analizado	65
3.3. Exclusión social	67

#### **CAPITULO IV - MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO**

4.0. Marco teórico específico	69
4.1. Organización Requerida	70
4.1.1 Principios perseguidos por los cambios normativos introducidos en el marco de flexibilización laboral	74
4.1.2. Emergentes identificados a partir de las entrevistas	75
4.2. Teoría sobre la motivación	82
4.2.1 Principios perseguidos por los cambios normativos introducidos en el marco de flexibilización laboral	90
4.2.2. Emergentes identificados a partir de las entrevistas	91
4.3 Calidad de Vida laboral	94
4.3.1 Principios perseguidos por los cambios normativos introducidos en el marco de flexibilización laboral	98
4.3.2 Emergentes identificados a partir de las entrevistas	99

#### **CAPITULO V - METODOLOGÍA**

5.1 Definición del tipo de investigación	102
5.2 Tipo de diseño de investigación.	102

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5.3 Delimitar la población y muestra.	102
5.4 Técnicas de recolección de datos.	102
5.5. Organización, análisis e interpretación de datos.	103
<b>CAPITULO VI – RESULTADOS.</b>	
6.0. Relevamiento y análisis.	104
6.1.1. Análisis e interpretación de la información vinculada al macro proceso Administración	105
6.1.2. Análisis e interpretación de la información vinculada al macro proceso Reclutamiento y Selección	107
6.1.3. Análisis e interpretación de la información vinculada al macro proceso Capacitación y Desarrollo	112
6.1.4. Análisis e interpretación de la información vinculada al macro proceso Relaciones Laborales	115
6.2. Resultado de la investigación	117
6.3 Resumen de respuestas estadísticas.	125
<b>CAPITULO VII – CONCLUSIONES</b>	130
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	133
GLOSARIO	138
ANEXOS	140



## CAPITULO I

### 1. 1. Resumen

Luego de un proceso inflacionario en la Argentina se introdujeron una serie de reformas neoliberales, se lleva adelante un proceso de privatización de empresas estatales, se establece la Ley de Convertibilidad y se produce la reducción del marco normativo legal y la desregularización la actividad económica. El proceso reconoce antecedentes en medidas económicas tomadas por el gobierno de facto que se instaló en el país entre 1976 y 1983.

Entre las reformas surgen algunas modificaciones en el conjunto de normas que regulan el trabajo en relación de dependencia.

Dichas medidas incidieron no solo en las relaciones sociales de producción, sino también en algunos aspectos que se relacionan con la calidad de vida de los trabajadores.

Es por ello que partiendo de la situación anteriormente mencionada analizaremos el rol realizado/desempeñado del profesional de recursos humanos dentro de las empresas y, como se posicionaron frente al contexto de la década del '90.

A modo de referencia, desde aquí en adelante cuando se haga mención a la expresión “flexibilización laboral” estaremos haciendo alusión a la flexibilización y desregulación del marco normativo legal.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## 1. 2. Objetivo general y los objetivos específicos.

### Objetivo general:

Conocer cuáles fueron las estrategias que desarrollaron los profesionales de RRHH y las consecuencias percibidas en los distintos actores involucrados; empresa, sindicato y trabajadores, en un contexto social y laboral durante la década del '90 en el cual tuvieron lugar las reformas de flexibilización laboral que se implementaron en la Argentina, en empresas de gran tamaño.

### Objetivos específicos:

Conocer el conjunto de principios y normas jurídicas que tuvieron lugar en la década del '90 en la Argentina en el que se enmarcó la flexibilización laboral.

Conocer que políticas y estrategias desarrollaron los profesionales de RRHH, en empresas de gran tamaño para dar respuesta a las necesidades empresariales en ese contexto.

Relevar el impacto de los cambios en el mercado laboral y de la “flexibilización laboral” en la década bajo análisis.

Identificar de qué manera estas reformas impactó en la calidad de vida laboral de la mano de obra calificada.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### 1. 3. Introducción.

Los cambios en los sistemas productivos, los avances tecnológicos, las nuevas formas de organización y los cambios contextuales socioeconómicos impactan y trascienden a la actividad laboral. El mundo del trabajo está inmerso y debe acompañar esta dinámica de la que forma parte.

Dentro de estos escenarios no se puede dejar de considerar las bases antropológicas del empleo. De la que emergen que, a través de la participación del sujeto en los procesos de transformación, las personas transforman la realidad y se transforman a sí mismas, desarrollan sus potencialidades. Intervención que además le brinda dignidad y cohesión social.

Asimismo, la cohesión social del trabajo, deja en evidencia que gracias a la cooperación de los trabajadores surge lo que se da en llamar “colectivo de trabajo”, considerando a este la potencialización de los esfuerzos individuales.

Pero por otro lado, no podemos dejar de señalar el rol transcendental que tiene las políticas socioeconómicas adoptadas en un momento histórico dado, ya que a través de ellas se deja en evidencia la concepción de hombre que se proyecta.

Y si consideramos que la actividad laboral puede ser considerada una realidad social, es eminentemente necesario partir nuestro análisis de una concepción global, macro-social e interdisciplinaria, que reconozca el nexo y reciprocidad entre el empleo y la calidad de vida de los asalariados.

De éste último párrafo se desprende la necesidad de conceptualizar el significado de del concepto “Calidad de Vida” a fin de unificar criterios a la hora de hacer mención a esta dimensión, por lo que tomaremos la definición de la Organización Mundial de la Salud, siendo la misma:

“La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”.

Analizaremos la problemática a investigar desde un amplio abanico de relaciones e interdependencias que integran el complejo proceso laboral, análisis que encuentra justificación y sustento en que todos aquellos cambios contextuales y, principal y fundamentalmente en las políticas laborales, repercute en los actores involucrados en el mundo del trabajo.

Nuestro aporte consiste entonces en indagar respecto al rol del profesional de RRHH que asume entonces, una función que trasciende la coyuntura y la visión a corto plazo, redefiniendo sus propósitos sistemática y dinámicamente a la luz de las transformaciones en el contexto del que participa y forma parte.



## CAPITULO II - MARCO CONTEXTUAL – REFERENCIA HISTÓRICA.

### 2.0. Principios básicos del neoliberalismo.

Con el propósito de poder identificar si las medidas tomadas en la década de los noventa responden a lo que se conoce popularmente como medidas neoliberales, intentaremos comprender las bases de esta ideología.

Según Zleika Cabrera Reyes (2003) el liberalismo es la ideología de la libertad. Para los liberales, la libertad es el valor supremo, entendiendo libertad como la ausencia de coerción.

El modelo encuentra su apogeo en los años noventa aunque surge con posterioridad a la segunda Guerra Mundial.

Reyes, M. (2003) señala que el neoliberalismo emergió durante la segunda posguerra con la intención de modificar las estructuras del Estado intervencionista y Estado de Bienestar para dar paso a una nueva estructura, el capitalismo.

Es así que el neoliberalismo podría considerarse como una corriente política e ideológica que surge para diferenciarse de la ortodoxia liberal teniendo como cimiento fundamental la *limitación de la intervención del Estado* siendo su principal función la promoción de la *libre competencia*.

Entre sus postulados señalan que, la intervención del gobierno mediante diferentes mecanismos dirigentes y mediante la intervención distributiva en cuanto a la asignación eficientemente de los recursos en pos de alcanzar la justicia social y privilegiar a los más desfavorecidos, generalmente no funciona, desalienta la inversión y la actividad productiva, lleva a una asignación ineficiente de los recursos, y trae mayores perjuicios para la economía, menor producción, menor disponibilidad de bienes y con ello a mediano plazo perjuicios para todos incluyendo los menos favorecidos.

Esta ideología defiende el *libre mercado capitalista* como garante del equilibrio institucional y del crecimiento macroeconómico de un país y su entrada en el proceso globalizador.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Dentro de los principios de esta ideología también se encuentra la defensa por la *extensión de la iniciativa privada*, la *apertura de los mercados* a través del libre comercio internacional lo que favorece las importaciones y el flujo financiero y la *libre contratación del trabajo y movilidad de los factores de producción*.

Podría interpretarse entonces que la política económica se limita a garantizar la libre competencia y la ausencia de delitos en el mercado, pero no a dirigir éste ni intervenir de manera directa en la producción, circulación o distribución de los recursos económicos. En este sentido reduce la posibilidad de intervenir políticamente en asuntos económicos con objetivos de equidad social lo que lleva a que algunos sostengan, con algo de imprecisión, que subordina la política a la economía.

James Petras (2001) señala que los defensores del neoliberalismo sostienen que es una forma nueva y avanzada del capitalismo, que es la culminación de la historia. Arguyen que es el inevitable resultado de una revolución tecnológica, un producto de la racionalidad del mercado. Arguyen que es la forma más eficaz de organización económica.

En cuanto al individuo, esta línea de pensamiento exalta un nuevo padrón de comportamiento en la *búsqueda de objetivos privados y particulares*. Contrariamente, se despoja de la realización del individuo en colectividad.

Es así que, la economía de bienestar desaparece y el individuo se vuelve enteramente responsable de su propia suerte, resume un claro opositor al neoliberalismo como lo es Mario Rapoport (2003).

Dado lo aprobado por este modelo, puede percibirse un cambio cultural significativo en donde se valida la competencia por poseer y consumir para alcanzar el éxito individual en el sistema. Zleika Cabrera Reyes (2003) sostiene: el pensamiento está en crisis, lo que importa son los hechos.

En el contexto internacional el modelo del neoliberalismo tomaba mayor impulso con la asunción de Margaret Thatcher en Gran Bretaña y Ronald Reagan en los Estados Unidos.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

En cuanto a nuestro país, pueden identificarse políticas que responden a este postulado a partir del gobierno de facto de 1976, extendiéndose algunas de ellas aunque de manera poco fiel y muy incoherente a lo largo del período presidido por el Dr. Carlos Saúl Menem.

Si bien nuestro objeto de estudio corresponde a la década del '90, esta corriente política comienza a delinearse anticipadamente por lo que es necesario considerar el contexto socioeconómico, la situación que atravesaba la Argentina y hacer mención a la circunstancias que antecedieron la adopción de estas medidas en el pasado inmediato, situaciones sobre las que los dirigentes políticos esgrimen los argumentos (en su mayoría con homogeneidad) del modelo adoptado.

### 2.1 Referencias políticas económicas de la década del setenta.

En la década del 70, en nuestro país, se observan importantes referencias de implementación de medidas neoliberales, aunque también existieron con anterioridad como durante el orden conservador o la década infame de los años 30 y quizás antes aún si nos remontamos al proyecto de la llamada Generación del Ochenta.

Pero limitándonos a las últimas décadas podemos referir al gobierno de facto del Presidente Jorge Rafael Videla, cuyo Ministro de Economía, José Martínez de Hoz, anuncia el “*Programa de recuperación, saneamiento y expansión de la economía argentina*” y para ello impulsa la implementación de medidas de características neoliberales como ser, entre otras, la primera etapa del *quiebre de la industrialización por sustitución de importaciones*.

A su entender, *era fundamental la apertura económica* ya que, por un lado, “permitiría no solo la competencia sino una *mayor especialización en la eficiencia* y aprovechar las ventajas de la moderna división internacional del trabajo”, y por otro consideraban las *inversiones extranjeras* como un elemento esencial “*para reducir el costo social del proceso de capitalización del país y acelerar su tasa de crecimiento*”.

Las consecuencias de las medidas adoptadas, lejos de impulsar el crecimiento económico del país, fueron el desequilibrio económico y la creciente e insipiente deuda



externa la que alcanzó en el año 1983 los 45069 millones de dólares. Para interpretación de ello, adjuntamos cuadro con la evolución de la Deuda Externa en millones de dólares.

<b>Al 31 de diciembre (to December 31)</b>	<b>Publica (public)</b>	<b>Privada (Private)</b>	<b>Total (Total)</b>
1974	3.878	1.636	5.514
1975	4.941	3.144	8.085
1976	6.648	3.090	9.738
1977	8.127	3.634	11.761
1978	9.453	4.210	13.663
1979	9.960	9.074	19.034
1980	14.459	12.703	27.162
1981	20.024	15.647	35.671
1982	26.694	14.009	40.703
1983	31.709	13.360	45.069
1984	35.527	10.644	46.171
1985	40.868	8.458	49.326
1986	44.726	6.696	51.422
1987	51.793	6.531	58.324
1988	53.489	4.981	58.470
1989	54.000	6.000	60.000
1990	55.973	5.000	60.973
1991	52.739	8.595	61.334
1992	50.678	12.098	62.776
1993	53.620	18.589	72.209
1994	61.274	24.382	85.656
1995	67.002	31.545	98.547
1996	73.511	36.245	109.756
1997	74.803	49.998	124.801
1998	82.441	58.270	140.711
1999	84.750	60.539	145.289
2000	84.615	61.723	146.338
2001	84.627	61.724	146.351
2002	88.290	51.983	140.273

Los datos son en concepto de capital solamente

Fuente: Base de datos de BCRA - En Tendencias Economicas y Financieras H 338 14 c  
1992, 2003



De todos modos, lo relevante para analizar la economía no es tanto la evolución de la deuda externa en términos absolutos, sino el porcentaje que representa en el P.B.I. Porque el P.B.I. representa la capacidad del Estado de afrontar los servicios de dicha deuda. El problema para un Estado, por ello, existe no cuando se incrementa su endeudamiento en términos absolutos sino cuando dicho endeudamiento representa un porcentaje del P.B.I. mayor.

Detallamos aquí la evolución de dicho indicador, el porcentaje de la deuda externa respecto del P.B.I.



En el *plano social*, aparece un debilitamiento profundo que cambian los patrones de movilidad en donde puede comenzarse a observar exclusión social (concepto sobre el que volveremos para vislumbrar su alcance), desigualdad y fragmentación cada vez más acentuada.

Martín Schorr (2004) señala que el golpe de Estado del 24 de marzo de 1976 puso en marcha una de las reestructuraciones económicas-sociales más significativas y dramáticas de la historia argentina, cuyas repercusiones se mantienen hasta el presente.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Lo antes descripto responde principalmente a dos factores interrelacionados, por un lado la pérdida de valor real del salario la que se encuentra relacionada con la devaluación de esos momentos (pérdida del poder adquisitivo) y por otro, la concentración del capital. La primera responde a la marcada redistribución del ingreso en perjuicio de los asalariados (lo que puede considerarse que fue transferido al sector capitalista), y el segundo, a la mayor concentración del capital de la cúpula empresaria (entendiendo a esta como la influencia que tienen las mayores firmas de una actividad económica en la producción de la misma) quienes durante el mismo período se vieron beneficiados por las medidas adoptadas llegando a niveles extraordinarios de ganancias.

Resulta preciso indicar que desde el gobierno de facto y durante el período bajo análisis, se consolidó un nuevo “bloque de poder” constituido por grupos económicos y empresas internacionales que comienzan a tener cada vez mayor representación y ejercer presión sobre el Estado a fin de sostener estas posiciones de privilegio.

Entre las medidas que se tomaron, revalidando el peso político de éstos grupos económicos (aunque contradiciendo los postulados políticos y económicos relacionados al neoliberalismo emergentes), se llevó a cabo la estatización de la deuda externa privada instrumentada en 1982 por el Banco Central de la República Argentina (en adelante BCRA) presidido en ese entonces por el Dr. Domingo Felipe Cavallo.

Martín Schorr (2004) señala al respecto que la dictadura militar *derivo en el tránsito de una sociedad industrial a otra basada en la valorización financiera del capital*. El desarrollo del *nuevo patrón de acumulación ha sido posible debido a una distinta relación entre el capital y el trabajo* junto con un replanteo de la situación dentro de la propia esfera del capital. Ambas situaciones han traído como consecuencia una situación social caracterizada por una profunda desigualdad: en un extremo se encuentran los trabajadores y en el otro se ubican un reducido número de grupos económicos, empresas extranjeras y bancos acreedores que en el marco de un muy intenso proceso de concentración económica y de centralización del capital, juegan una cada vez más acentuada participación en el ingreso y la riqueza con la capacidad de subordinar al estado.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Al respecto, es necesario poder identificar la génesis del modelo productivo de nuestro país. Categóricamente la Argentina fue a lo largo de la historia exportadora de producción de bienes primarios, tal es el caso que fue considerada el “granero del mundo” por su condición de agroexportador, como así también, como gran proveedor de carne vacuna.

Sumergida en el libre mercado, se integra en la división internacional del trabajo dada su condición de exportador de materias primas y de la importación de bienes elaborados (principalmente provenientes de Europa).

El tejido industrial argentino comienza a transformarse en el cambio de siglo y se consolida a comienzo del siglo 20 con el surgimiento de los llamados “capitanes de la industria” quienes, crecieron en sectores en los que poseían gran poder de mercado y de la mano de las inversiones extranjeras.

La actividad industrial, a partir de la transformación de los procesos productivos, transita una mayor integración fabril (aunque no sofisticada) y comienza a competir con bienes de insumos y materias primas.

A raíz de los vaivenes en la economía mundial, surge la necesidad de replantearse la dependencia del modelo agroexportador y de la necesidad de importar bienes elaborados, surge como alternativa al libre mercado medidas proteccionistas y la iniciativa de suplantar esta dependencia por lo que se llamó *proceso de industrialización por sustitución de importaciones*.

Pueden identificarse dos etapas, la primera en 1930 impulsada por la crisis internacional lo que genera la necesidad de producir bienes para el consumo interno por lo que se desarrollan las industrias básicas de “fácil sustitución” de bienes de tecnologías relativamente sencillas. Esta iniciativa fue acentuada por el presidente Juan Domingo Perón en donde durante su primera presidencia lleva adelante el “Primer Plan Quinquenal” promocionando primeramente la industria liviana y luego, 1952 en búsqueda de una estabilización instrumenta el “Segundo Plan Quinquenal” inclinada entre otras cosas a desarrollar la industria pesada o llamadas de base como ser las petroleras, siderurgia, química y petroquímica. Luego de un periodo de himpas, 1958

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Arturo Frondizi promueve la segunda etapa bajo su estrategia desarrollista impulsando a los sectores manufactureros y la industria pesada. Consideraban fundamental la inversión extranjera, esencialmente por el conocimiento técnico y tecnológico de aquellas actividades que pretendían desarrollar internamente.

Este proceso de industrialización, si bien con sus ciclos de crecimiento y retraimiento, fue interrumpido con el golpe militar de 1976 quienes como propuesta para superar los problemas de inflación y déficit fiscal, ocasionados según el diagnóstico denunciado, por una economía deficientemente protegida y generadora de industrias imposibilitadas para competir en el comercio internacional, retorna al modelo de las ventajas comparativas.

Es así que en 1977 el Ministro de Economía Martínez de Hoz implementa la reforma financiera la que se fundamentaba en las virtudes naturales del mercado como regulador de la economía, la que disciplinaría los precios locales por efecto de la competencia, además de promocionar la actividad financiera. Anuncia que las medidas apuntaban a dar vuelta la hoja del intervencionismo estatizante y agobiante de la actividad económica para dar paso a la liberación de las fuerzas productivas.

Los efectos sobre la actividad productiva fueron heterogéneos, en parte debido al retraimiento de la economía lo impacto desigualmente dependiendo de las ramas de actividad, y además, por la gran entrada de productos importados lo que genero el cierre numerosos complejos industriales.

Las grandes empresas se integran verticalmente comprando a sus competidores o proveedores, los principales grupos económicos se endeudaron en el exterior

Considerando las medidas adoptadas, se observa que no ha facilitado la productividad del sector manufacturero y, por el contrario, poco se pudo reflejar en términos de competitividad ya que esta situación han generado mercados internos en decadencia, numerosas quiebras, el control del mercado por un limitado grupo de empresas (por lo general monopolios de capitales extranjeros) y una fuerte dependencia a las importaciones.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Por otro lado, la apertura financiera al capital extranjero promovió la inversión en la producción para la exportación con escaso valor agregado, en su mayoría actividades relacionadas con los servicios.

Martín Schorr (2004) señala que en los años posteriores al golpe de Estado de marzo de 1976 se produjo el cierre de más de veinte mil establecimientos fabriles, el producto bruto del sector cayó cerca de un 20% entre 1976 y 1983; la ocupación disminuyó en ese mismo período y se redujo el peso relativo de la actividad manufacturera en el conjunto de la economía (paso del 28% al 22%). Más aún, *la industria dejó de ser el núcleo ordenador y dinamizador de las relaciones económicas y sociales en la Argentina*, así como el sector de mayor tasa de retorno de toda la economía.

Otras de las medidas que más tarde profundizarían la concentración y centralización del capital fueron las privatizaciones debido a que muchos grupos económicos que tenían fuerte presencia en el país se integraron verticalmente y hasta obtuvieron acciones de empresas competidoras.

Una derivación de la concentración del capital es la colocación especulativa de los excedentes de estos bloques en función de las tasas de interés y la posterior transferencia al exterior de los recursos.

Cabe aclarar que no todos los sectores experimentaron el mismo performance y, quienes fueron beneficiados son aquellas actividades vinculadas con la explotación de ventaja comparativas naturales (principalmente commodities), además de ser sectores con fuerte capacidad de influencia.

El correlato fue la pérdida de la participación de los bienes de capital y de las Pequeñas y Medianas empresas en el Producto Bruto Interno (en adelante el PBI).

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## 2.2 Referencias políticas económicas de la década del ochenta.

Ya haciendo mención a los años 80, período que se conoce como “década perdida”, Argentina se encontraba sumergida en la crisis que castigó a Latinoamérica y los organismos internacionales de crédito sostenían que el pobre desempeño económico de los países subdesarrollados se debía al *rol sobradamente intervencionista del Estado* durante la última década y a la *falta de consistencia y perseverancia en la implementación de las medidas neoliberales*.

Este diagnóstico unilateral e inequívoco planteado por estos organismos fundó la *posición hegemónica* para la implementación de las medidas neoliberales. Tal es así que exclusivamente se le atribuye el escaso desarrollo a este único aspecto, desconociendo tantos otros significativos como ser el patrón de acumulación (concentración y centralización del capital) a partir de la última dictadura militar, la relación de la cúpula empresaria (la que podría considerarse un nuevo bloque de poder) con el Estado, las profundas transformaciones sociales durante la década del setenta, los elevados y constates niveles de endeudamiento público, el déficit fiscal y externo, entre otras.

Asimismo, quienes adoptaron este principio, en su mayoría capitalistas, sostuvieron que la crisis fue provocada a raíz del *agotamiento del “modelo populista de industrialización sustitutiva”*, y apoyaron las propuestas realizadas por las corrientes de *pensamiento neoliberal las que pronosticaban estabilización macroeconómica y un conjunto de reformas estructurales que redefinían el rol del Estado y el modelo económico*, lineamientos plasmados en las recomendaciones del Consenso de Washington.

Dicho Consenso estaba formado por representantes del Departamento de Estado de los Estados Unidos, del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional, ministros del G-7 y los presidentes de los bancos privados más poderosos, los que brindaban ayuda financiera a los países en desarrollo endeudados que adoptasen las medidas por el consejo sugeridas.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Ramón Casilda Béjar (2004) señala en el boletín económico de ICE N° 2803 los diez fundamentos sobre los que partía el Consenso de Washington:

### **1. Disciplina presupuestaria.**

La disciplina presupuestaria consistía en un elemento fundamental para quienes deseaban obtener los préstamos del Fondo Monetario Internacional.

La opinión mayoritaria sostenía que los grandes y persistentes déficits fiscales constituían una fuente básica de trastornos macroeconómicos en forma de inflación, desequilibrio en la balanza de pagos y evasión de capitales.

Sostenían que el déficit fiscal no resultaba de ningún cálculo racional, sino de la falta de valor u honestidad política para igualar el gasto público y los recursos disponibles para financiarlo.

### **2. Cambios en las propiedades del gasto público.**

Planteaba que la reducción del déficit presupuestario debía producirse bajando el gasto público más que por aumentar la recaudación tributaria.

Contemplaban tres categorías principales de gastos; las subvenciones, la educación y la sanidad.

El objetivo fue tratar de desviar el gasto improductivo de los subsidios hacia áreas como la sanidad, la educación o las infraestructuras, para poder combatir más eficazmente la pobreza en beneficio de los menos favorecidos.

### **3. Reforma fiscal.**

En consecuencia con los puntos anteriores, la mayor recaudación fue considerada por el Consenso de Washington como una alternativa inferior para remediar el déficit presupuestario en comparación con la reducción del gasto público.

Consideraban que el método más adecuado para incrementar la recaudación tributaria consistía en tratar de instaurar una base imponible íntegra y amplia a la vez que se mantenían unos tipos impositivos marginales moderados.



#### **4. Tipos de interés.**

Según sus lineamientos, los tipos de interés debían apegarse a dos principios fundamentales. Por un lado tenían que ser determinados por el mercado de modo de evitar una asignación inadecuada de los recursos y por otro lado, debían ser positivos en términos reales para desincentivar la evasión de capitales e incrementar el ahorro.

#### **5. Tipo de cambio.**

Propuso que los tipos de cambio fueran determinados por las fuerzas del mercado y, más que debatir sobre la forma de determinarlo, resulta sumamente importante que sea competitivo.

Las propuestas estaban orientadas hacia el exterior y hacia la expansión de las exportaciones.

#### **6. Liberación comercial.**

Otro elemento importante para la política orientada hacia el exterior era la liberación de las importaciones.

El acceso a las importaciones de factores de producción intermedios a precios competitivos se consideraba importante para la promoción de las exportaciones, mientras que una política de protección de las industrias nacionales frente a la competencia extranjera se interpretaba como creadora de distorsiones costosas que acababan penalizando las exportaciones y empobreciendo la economía nacional.

Se pensaba que lo ideal era una situación en la que el coste en los recursos nacionales para generar o ahorrar una unidad de divisa fuera igual entre industrias de exportación e importación en competencia.

#### **7. Política de apertura respecto a la inversión extranjera directa.**

La liberación de los flujos financieros extranjeros no fue una prioridad aunque, una actitud restrictiva, limitadora de la entrada de la inversión extranjera directa, fuera considerada como una insensatez. Se pensaba que dicha inversión podía aportar capital, tecnología y experiencia mediante la producción de bienes necesarios en el mercado nacional o contribuyendo a nuevas exportaciones.

También se pensaba que, la inversión extranjera directa podía promoverse mediante canjes de obligaciones por acciones, lo cual podía permitir además reducir la deuda.



#### 8. **Política de privatizaciones.**

La privatización podía ayudar a la reducción de la presión en el presupuesto del gobierno, tanto a corto plazo, gracias a los ingresos derivados de la venta de las empresas, como a largo plazo, puesto que el gobierno ya no tendría que financiar la inversión necesaria.

El fundamento de esta idea se basó en que la industria privada estaría gestionada más eficientemente que las empresas estatales. Esto es debido a que los directivos tendría un interés personal directo en los beneficios de la empresa, lo cual los incentivaría a alcanzar la mayor eficiencia posible para maximizar sus beneficios propios.

#### 9. **Política desreguladora.**

Esta política se pensó a modo de fomentar la competencia.

#### 10. **Derechos de propiedad.**

Optó por implementar derechos de propiedad firmemente establecidos y garantizados.

James Petras (2001) menciona algunos de los **argumentos señalados por quienes justificaban la subordinación de los países de América Latina a estos programas.**

Se encuentran entre ellos;

- que liberar los mercados de las regulaciones estatales incentivaba la competencia produciendo mayor eficiencia y productividad, creando una sociedad más diferenciada y avanzando, en consecuencia, hacia un pluralismo político y social;
- que las reformas económicas conducen al desarrollo económico.
- que los dolorosos ajustes estructurales iniciales prometen una futura prosperidad
- afirmaban que el nuevo mundo globalizado exige la libración de los mercados y los Estados nacionales paradójicamente deben elaborar políticas capaces de preparar la economía nacional a la competencia internacional.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### 2.3 Referencias políticas económicas de la década del noventa.

El 8 de julio de 1989 el presidente Raúl Alfonsín, quien había asumido como presidente luego del gobierno de facto y tras haber atravesado diversas dificultades en el plano económico, político y social, deja de forma prematura su cargo para que sea ocupado por el presidente electo **Dr. Carlos Saúl Menem**. La asunción se realizó en un contexto turbulento de levantamiento militar e hiperinflación.

El rumbo adoptado por el nuevo presidente acentúa las políticas de sus predecesores, intentando aunque vagamente, consolidar algunas reformas similares a las propuestas por los autores neoliberales en busca de *estabilización y transformación estructural* mediante la implementación, no obstante parcializada, desnaturalizada y contradictoria, del programa impulsado por el Consenso de Washington; al mismo tiempo que implementaba otras manifiestamente contrarias a los principios neoliberales al punto que resulta discutible calificar de neoliberal a su gobierno. El neoliberalismo propone libertad de mercado en materia cambiaria y el menemismo implementó una rígida e invariable convertibilidad; el neoliberalismo propone una libertad de contratación de mano de obra y el menemismo alentó la contratación de mano de obra local, el neoliberalismo promueve con firmeza el equilibrio fiscal y el menemismo incrementó el gasto público y el déficit a niveles económicamente intolerables, el liberalismo propone la libertad de competencia y el menemismo procedió a privatizaciones de dudosa transparencia para transferir a los adjudicatarios servicios con monopolio, es decir, sin libre competencia.

Para poder contextualizar el momento histórico al que hacemos referencia, nos detendremos en aquellos cambios más relevantes entre las que se encuentran las principales leyes, medidas económicas y reformas del Estado.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Ahora bien, en esta etapa (recordemos que la primera surge con el gobierno de facto en la década del '70) para poder consolidar el modelo económico que muchos llamaron neoliberal (aunque como señalamos resulta discutible calificarlo así) era necesario *modificar el ordenamiento legales* y “dispersar” (aunque en un grupo económico reducido) el poder que antes era vernáculo del Estado a fin de que el *cambio fuese estructural y resistiera cambios en el liderazgo político* (gobierne quien gobierne).

### 2.3.1 Ley de Emergencia Económica N° 23.697.

Entre las primeras medidas que trazarían acentuadamente el rumbo adoptado por el nuevo gobierno, el Congreso a fines 1989 aprueba la Ley de Emergencia Económica y Social y Reforma del Estado que otorgan facultades excepcionales al poder ejecutivo.

Por su parte, el objetivo de la Ley de Emergencia Económica N° 23.697 era validar el poder de policía de emergencia del Estado con el fin de superar la situación de peligro colectivo. El objeto de la misma tuvo entre sus enunciados los siguientes ejes:

- Reforma de la Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina, otorgándole la independencia funcional necesaria para cumplir su primordial misión de preservar el valor de la moneda
- Suspensión de los Regímenes de Promoción Industrial y Promoción Minera.
- Régimen de Inversiones Extranjeras.
- Reintegros. Reembolsos y Devolución de Tributos.
- Suspensión del Régimen de Comercio Nacional.
- Régimen Presupuestario de Emergencia.
- Fondos con Destino Específico.
- Impuesto a la Transferencia de Combustibles Líquidos derivados del Petróleo.
- Regalías Petrolíferas y Gasíferas.
- Modificación de la Ley N° 23.664.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



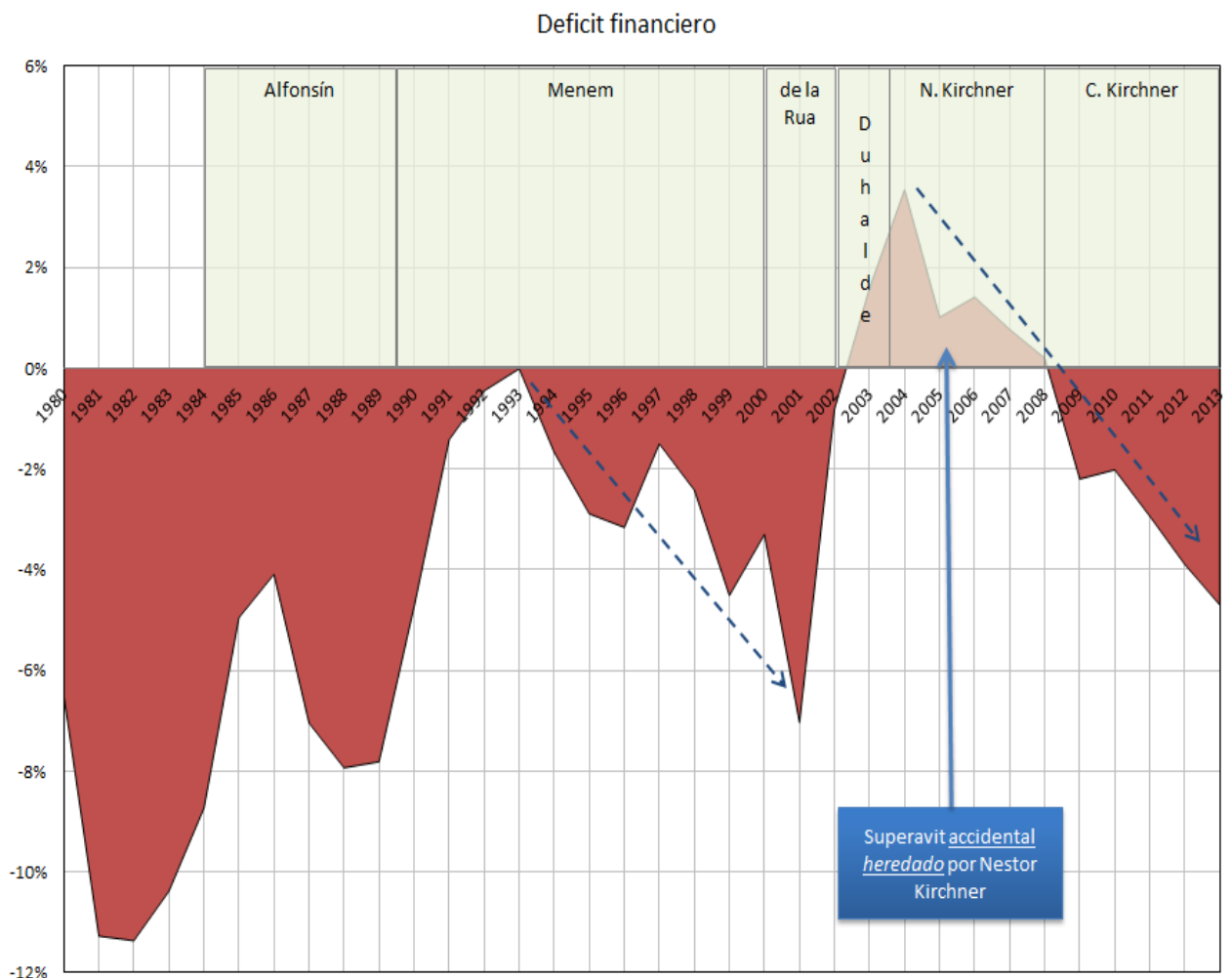
**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Régimen de Compensación de Créditos y Deudas de Particulares con el Estado Nacional y Cancelación de sus Saldos Netos.
- Régimen de Compensación de Créditos y Deudas del Sector Público.
- Deuda Pública Interna. Mercado de Capitales.
- Empleo en la Administración Pública, Empresas y Sociedades, por medio de la cual prohibía por un plazo de ciento ochenta días efectuar contrataciones o designaciones de personal que importen incrementar el gasto por ese concepto.
- Indemnización por antigüedad y despido.
- Sociedades Comerciales. Comercio y Abastecimiento.
- Operaciones Consulares. Saneamiento de Obras Sociales.
- Institutos y Organismos Autárquicos Nacionales.
- Procedimiento Impositivo.
- Venta de Inmuebles Innecesarios.
- Adecuaciones de las "Unidades de Cuenta de Seguros".
- Convenios Internacionales.
- Disposiciones Complementarias.

Podría interpretarse que más allá de la sanción de la presente ley y del achicamiento del estado, si consideramos los apartados del Consenso de Washington donde predicán disciplina fiscal, evitando abultados déficits fiscales respecto al PBI y redireccionamiento del gasto público, (desde subsidios hacia la provisión en áreas clave para el crecimiento y sectores de bajos ingreso), al observar el déficit fiscal del período, se advierte claramente que no se cumplió con este punto esencial de los postulados de las medidas neoliberales.

Nicolás Cachanosky (2014) señala que Los déficits fiscales no fueron accidentales, el gasto *público creció un 90.7% entre 1991 y el 2001*. El stock de deuda externa sobre el ingreso nacional pasó del 35.6% en 1991 a un 56.9% en el 2001. No se puede afirmar que Argentina haya cumplido con el primer punto sobre déficit fiscal, clave para la estabilidad económica. El equilibrio fiscal no es una actitud de derecha ni de izquierda, ni de liberales ni de socialistas, es una medida de sentido común económico.

Para muestra de ello compartimos el siguiente gráfico donde se muestra el déficit financiero (déficit total) de los diferentes gobiernos desde la vuelta de la democracia hasta el 2013.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### 2.3.2 Ley de Reforma del Estado N° 23.696.

Por su parte, la **Ley de Reforma del Estado N° 23.696** declaraba en estado de emergencia la prestación de los servicios públicos, la ejecución de los contratos a cargo del sector público y la situación económica financiera de la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada, entidades autárquicas, empresas del Estado, Sociedades del Estado, Sociedades anónimas con participación Estatal Mayoritaria, Sociedades de Economía Mixta, Servicios de Cuentas Especiales, Obras Sociales del Sector Público bancos y entidades financieras oficiales, nacionales y/o municipales y todo otro ente en que el Estado Nacional o sus entes descentralizados tengan participación.

La presente ley alcanzo los siguientes apartados:

- Emergencia Administrativa.
- Privatizaciones y Participación del Capital Privado. Mediante la misma se facultaba al Poder Ejecutivo Nacional a declarar aquellas empresas "sujeta a privatización" (total o parcial) debiendo, en todos los casos, ser aprobada por ley del Congreso. Asimismo, en la misma se anexo un lista de empresas que se encontraban "sujeta a privatización".
- Programa de Propiedad Participada.
- Protección del Trabajador.
- Contrataciones de Emergencia.
- Contrataciones Vigentes.
- Situación de Emergencia en las Obligaciones Exigibles.
- Concesiones.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Plan de Emergencia del Empleo. Consistía en la afectación de fondos para encarar obras públicas de mano de obra intensiva, que sustituya cualquier tipo de trabajo por medio mecánico. Dichas obras deberán ser licitadas y exigía que por lo menos el cincuenta por ciento (50%) de la mano de obra a ocupar tenga residencia en el lugar donde se ejecuten los trabajos. Dichas obras debían realizarse, preferentemente, en centros que exhiban los mayores índices de desocupación y subocupación. Como hemos señalados estas restricciones a la libertad de contratación de trabajadores no responden al postulado neoliberal que predica la libertad de mercado laboral.
- Disposiciones Generales. Apartado en el que se hace mención a privatización de servicios a los efectos de disminuir el gasto público, mejorar prestaciones o aumentar la eficiencia.

#### 2.3.2.1 Privatizaciones.

Amparado en el rumbo de las medidas reguladas, se comienzan a gestar las primeras privatizaciones de empresas del estado. Estas privatizaciones se argumentaban *principalmente en la ineficiencia en la gestión de las empresas del estado*, a los fines recaudatorios destinando principalmente al pago de la deuda externa y por último, a *la imposibilidad del estado de financiar las inversiones necesarias para la modernización.*

La acción abarco empresas de distintas ramas entre las que se encontraban empresas de transporte, energía, comunicaciones, químicas, metalúrgicas entre otras.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Es importante identificar en este proceso la imposibilidad de impedir *la conformación de monopolios* en algunas ramas de actividad debido a que, como se mencionó anteriormente, en la generalidad de los casos, los grandes grupos económicos de capitales principalmente extranjeros fueron adquiriendo no solo las principales empresas, sino también, aquellas empresas de menor envergadura o proveedoras de la actividad principal que desarrollaban, por lo tal, existió (y en algunos casos persistente hasta el momento) una integración considerable.

Creemos oportuno compartir lo expuesto por Nicolás Cachanosky (2014) quien, en línea con lo comentado anteriormente, analiza las privatizaciones como acciones no necesariamente neoliberales e indica que las privatizaciones no son en sí pro mercado si se realizan bajo regulaciones que restringen la competencia entre actores privados. Los monopolios artificiales no son parte de las políticas neoliberales, sino que son políticas en contra del espíritu de libre mercado. Las privatizaciones no estuvieron inspiradas en principios neoliberales, sino en la necesidad de financiar al Tesoro Nacional, tanto mediante la venta de activos como de la recaudación impositiva de sus actividades.

El alcance de esta medida, trasciende lo meramente económico e impacta colateralmente en otras dimensiones. En cuanto al empleo, previo a las privatizaciones, las empresas realizaron grandes reducciones de personal lo que contribuyendo no solo a elevar los índices de desocupación sino también a modificar las dinámicas de las relaciones laborales.

Debido la orientación partidaria oficialista de los movimientos gremiales, sumada a la innovación tecnológica que permitía aumentar la producción requiriendo menor mano de obrera, deja en situación de riesgo a los asalariados, *neutralizando la representación obrera*. La vulnerabilidad percibida por el piso de planta pronostica menor resistencia a cualquier medida a implementar en materia laboral, condición esencial para la instrumentación de las medidas de flexibilización laboral tendientes a generar empleo que poco fue lo que pudieron lograr en este aspecto.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### 2.3.3. Reforma Constitucional.

Por otra parte, si bien no precisamente podría considerarse una medida de impronta neoliberal, también en el primer gobierno de Carlos Saúl Menem se realizaron reformas en la *Constitución Nacional*.

Dicha modificación fue primordial para constituir el escenario propicio para la continuidad del gobierno legitimando la opción de la reelección de los gobiernos.

Dado que el presidente electo no contaba entre los diputados con la cantidad de legisladores necesarios para validar la propuesta de reforma, sella con el representante de la Unión Cívica Radical, Raúl Alfonsín, el pacto de apoyar la reforma de la Constitución mediante la cual se incluiría la cláusula que permitiera la reelección, acuerdo denominado *Pacto de Olivos*.

El radicalismo enumera una seria de exigencias a ser consideradas, a saber, la creación del Consejo de la Magistratura para la selección de los jueces, la inclusión de un tercer Senador por la minoría, la instauración del cargo de Jefe de Gabinete, la transformación de la Capital Federal en ciudad autónoma y la incorporación del balotaje cuando en las elecciones presidenciales ningún partido político alcanzara el 45% de los votos con una brecha de diez con la segunda fuerza política.

Es así que a mediados de 1994 la Asamblea Nacional Constituyente lleva a cabo la reforma de la Carta Magna estableciendo la posibilidad de una única reelección presidencial y acortando la duración de los mandatos a 4 años.

Por su parte, en el art. 75 donde se menciona las Atribuciones del Congreso, en el inciso 19 enuncian lo siguiente:

Proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento.

Proveer al crecimiento armónico de la Nación y al poblamiento de su territorio; promover políticas diferenciadas que tiendan a equilibrar el desigual desarrollo relativo



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

de provincias y regiones. Para estas iniciativas, el Senado será Cámara de origen. Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales; que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales. Dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor; el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales.

El alcance del artículo antes citado, muestra que tal como se mencionó con anticipación, la reforma de la Constitución no fue en sí misma una reforma de lineamientos neoliberales, pero si legitimo la reelección del presidente Dr. Carlos Saúl Menem de modo que, en mayo de 1995, el presidente elegido en las urnas profundiza la Reforma Estatal teniendo en la agenda de su segundo mandato la flexibilización laboral y la desregularización de salud.

#### 2.3.4 Plano económico - Convertibilidad.

En el *plano económico* se pudieron observar medidas vertiginosas, las que fueron implementadas con el propósito de sobreponerse a la hiperinflación la que a fines de 1989 alcanzo el 47,3%.

Esta gestión, también tomo medidas importantes en torno a la apreciación cambiaria que como se puede analizar, no se encontraron dentro de los lineamientos propuestos por el Consenso de Washington ni el neoliberalismo donde proponían que el tipo de cambio debía ser determinados por las fuerzas del mercado y, más que debatir sobre la forma de determinarlo, era sumamente importante que fuera competitivo.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Ahora bien, en búsqueda de estabilizar la economía, se implementa el “Plan BB” por medio del cual se devalúa el austral y se incrementan tarifas públicas y los combustibles. Dicho Plan fue denominado de esa forma dado que quienes cumplían la función de Ministros de Economía eran Miguel Roig y Néstor Rapanelli, directivos de la empresa Bunge & Born.

Dado que el Plan no obtuvo los resultados esperados y que, contrariamente a lo que perseguía, se produjo una nueva hiperinflación, el presidente designa a Antonio Erman González como nuevo Ministro de Economía.

El escenario económico presentaba un constante aumento de la deuda interna, entre sus causantes los especialistas señalaban: la colocación indiscriminada por parte del Gobierno de títulos públicos con intereses gravosos, atrasos de importancia en los compromisos de pagos y deudas con los beneficiarios del sistema provisional. Para entonces, los depósitos a plazo fijo a 30 días se pactaban con tasas por encima del 400%.

El 28 de diciembre de 1989, mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 36/90 el gobierno llevo adelante un canje de todos los plazos fijos que superaban (según estiman) el millón de australes, a cambio de bonos (denominados Bonex 89) que vencían en 1999. Adicionalmente se prohibió a las entidades financieras recibir depósitos a plazo hasta nuevo aviso.

La puesta en marcha del Plan Bonex, significó una gran pérdida para los poseedores de plazos fijos. Se estima que la confiscación alcanzó al 60% de la base monetaria, lo que provocó una fuerte recesión, producto de una importante caída de la liquidez.

Esta recesión se vio más acentuada dado algunas otras medidas adoptadas como ser la suspensión de contrataciones y licitaciones por parte del estado, eliminación de los reembolsos a las exportaciones, la prórroga de la suspensión de beneficios a los regímenes de promoción industrial y el achicamiento del aparato administrativo del Estado.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Los economistas suponen que los rumores de corrupción y denuncias contra algunos sectores del gobierno provocaron una aceleración de la inflación y la posterior renuncia del doctor Erman González y su equipo en enero de 1991.

Seguidamente asume el cargo vacante el doctor Domingo Felipe Cavallo, quien hasta entonces cumplía la función de Ministro de Relaciones Exteriores.

Inmediatamente lanza el llamado *Plan de Convertibilidad* sancionando la Ley N° 23.928. Esta medida, presenta dos ejes principales, la paridad cambiaria de 1 peso 1 dólar y la prohibición de emisión de divisas. La paridad cambiaria exigía al Banco Central el respaldo del cien por ciento de la base monetaria por reservas en divisas, precisando intervenir en el mercado cambiario, comprando o vendiendo, la cantidad de divisas que el mercado demande.

Quienes apoyaban el modelo fundamentaban la medida en la eficiencia en relación a la disminución de la inflación y restauración de la estabilidad macroeconómica.

Jorge Castro (2001) *destacar la importancia de la inversión extranjera directa*, que llegó a niveles superiores a los del resto de América Latina y de la mayoría de los países del mundo emergente. *Hacia mediados de la década del 90, la Argentina se transformó en receptora privilegiada de inversiones extranjeras directas, la principal fuente de transferencia tecnológica en la economía mundial de fin de siglo.*

En concordancia con el apartado anterior, también resalta que la inversión extranjera *lidera el proceso de reconversión industrial* de los noventa en especial en aquellos aspectos modernizadores del proceso y destacan la elevada correlación entre los sectores más dinámicos de la producción local y el aumento de la participación del capital extranjero en dichos sectores. Las filiales de transnacionales impulsaron la adopción de *tecnologías de producto* de nivel internacional, el aprovechamiento de *economías de escala y especialización*, la introducción de *métodos de gestión* para *aumentar la productividad y difundir los nuevos paradigmas de calidad, un mayor grado de capacitación del personal y la consideración de un horizonte de planificación estratégica.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Asimismo, la contracara de la convertibilidad conjuntamente con la apertura comercial es que *se generó una entrada indiscriminada de productos importados. Esto trajo como consecuencia por un lado la desintegración manufacturera de la economía dado que se vio fracturada la cadena de valor agregada (lo que imposibilitó la generación de empleo) y por otro, la depresión de la producción y de las ventas de los productores locales y pequeños.*

Aquí creemos necesario detenernos a comentar que, algunos especialistas en la materia, indican que esta medida incurrió en un error al definir el tipo de cambio al que se entraba en la convertibilidad dado que, el *peso fue sobrevaluado* en relación con otras monedas, es decir, *no puede ser enmarcado como un tipo de cambio competitivo*. Las consecuencias fueron un **déficits de la balanza comercial** del país dado que, a grandes rasgos, *se importaba mucho más de lo que se exportaba*.

Para muestra de ello, nos valdremos de los datos que el INDEC señala en el cuadro siguiente respecto de la balanza comercial argentina, en miles de dólares corrientes.



<b>Años</b>	<b>Exportación</b>	<b>Importación</b>	<b>Saldo</b>
Miles de dólares corrientes			
1976	3.916.058	3.033.004	883.054
1977	5.651.842	4.161.539	1.490.303
1978	6.399.540	3.833.655	2.565.885
1979	7.809.924	6.700.055	1.109.869
1980	8.021.418	10.540.603	-2.519.185
1981	9.143.044	9.430.226	-287.182
1982	7.624.936	5.336.914	2.288.022
1983	7.836.063	4.504.156	3.331.907
1984	8.107.405	4.584.672	3.522.733
1985	8.396.017	3.814.148	4.581.869
1986	6.852.213	4.724.053	2.128.160
1987	6.360.160	5.817.818	542.342
1988	9.134.812	5.321.565	3.813.247
1989	9.579.271	4.203.194	5.376.077
1990	12.352.532	4.076.665	8.275.867
1991	11.977.785	8.275.271	3.702.514
1992	12.234.949	14.871.754	-2.636.805
1993	13.117.758	16.783.513	-3.665.755
1994	15.839.213	21.590.255	-5.751.042
1995	20.963.108	20.121.682	841.426
1996	23.810.717	23.761.809	48.908
1997	26.430.855	30.450.184	-4.019.329
1998	26.433.698	31.377.360	-4.943.662
1999	23.308.635	25.508.157	-2.199.522
2000	26.341.029	25.280.485	1.060.544
2001	26.542.726	20.319.579	6.223.147
2002	25.650.599	8.989.545	16.661.054
2003*	29.565.801	13.833.452	15.732.349

\* datos provisorios

Nota: El período 1910-1937 se construyó con datos de INDEC en moneda nacional (m\$) y el Tipo de Cambio Nominal de Exportaciones e Importaciones (Austral por US\$) de Fundación Mediterránea: Revista Estudios N° 39 Julio/Septiembre de 1986. Desde 1938 hasta el presente son datos de INDEC en dólares corrientes.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Si consideremos lo enunciados neoliberales, podemos estipular que la convertibilidad no se encuentra dentro de las prescripciones ya que lo propuesto es que el tipos de cambios debe ser determinados por la fuerzas del mercado y teniendo en cuenta que siempre deberían ser competitivos.

Nicolás Cachanosky (2014) indica que desde el punto de vista del gobierno (especialmente del banco central), un tipo de cambio devaluado ayuda a acumular divisas provenientes de saldos comerciales favorables y hacer frente a la deuda pública. Sin embargo, justamente una de las críticas a la economía de los '90 (especialmente en los últimos años) es el del *atraso cambiario*, que significa lo opuesto a tipo de cambio competitivo.

De la conjunción de las medidas económicas entre las que se encuentran la Convertibilidad, apertura de mercado y políticas como ser las privatizaciones surge la contracción de la Industria Argentina. Esta conclusión merece profundidad en su análisis si se considera que durante el período analizado la industria manufacturara fue gran expulsora de mano de obra.

De los indicadores económicos se desprenden la pérdida del sector manufacturero en el conjunto de la actividad económica del país y su debilitamiento en cuanto a la posibilidad de generar encadenamiento productivo.



## CAPITULO III - MARCO CONCEPTUAL

### 3.0. Flexibilización Laboral.

Antes de profundizar en cuanto a las medidas que se dieron en el marco de la flexibilización laboral creemos correcto poder identificar y conceptualizar los distintos actores sociales suscriptos a la relación laboral que se vieron alcanzados por esta medida entendiéndose por estos a: trabajador, empleador y sindicato.

- **Asociaciones sindicales:** según Ley 23.551 se define como sindicato a las asociaciones que tengan por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores se registrarán por esta Ley.

Entiéndase por interés de los trabajadores todo cuanto se relacione con sus condiciones de vida y de trabajo. La acción sindical contribuirá a remover los obstáculos que dificulten la realización plena del trabajador.

- **Empleador:** según Ley de contrato de Trabajo N° 20.744 se entiende como "empresa" la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos.

A los mismos fines, se llama "empresario" a quien dirige la empresa por sí, o por medio de otras personas, y con el cual se relacionan jerárquicamente los trabajadores, cualquiera sea la participación que las leyes asignen a éstos en la gestión y dirección de la "empresa".

Se considera "empleador" a la persona física o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador.



- **Trabajador:** según Ley de contrato de Trabajo N° 20.744 es aquella persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres.

Es también el apartado oportuno para conceptualizar el término flexibilización laboral debido a la diversidad de definiciones que hemos encontrado en la recopilación de información y con el objetivo manifiesto de poder crear un pensamiento uniforme al referirnos a dicha expresión. Tomaremos la definición de la Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico la que propone lo siguiente:

*“La capacidad de los individuos y de las instituciones para adaptarse en la vida económica y social a las nuevas circunstancias, cuando hablamos de política social y más concretamente del derecho del trabajo, la flexibilidad de la norma consiste en acomodarla (adecuarla) a las situaciones cambiantes de orden social dentro de un mismo sistema sin fracturarlo. La Flexibilidad laboral encuentra relación con los elementos, las formas de empleo, la duración del trabajo, las modalidades remuneratorias, las condiciones a que se sujetan las modificaciones y extinción del contrato de trabajo.”*

Aclarado los conceptos desarrollados anteriormente podríamos comenzar a expresar los principales motivos que dieron lugar a las reformas e intentar identificar como las decisiones en materia de política laboral incidieron en los modos en que dichos actores se relacionaron y las posturas que adoptaron.

Para comenzar es importante identificar que las *reformas en materia de flexibilización laboral* se dieron de forma tardía (con excepción de los Decretos de Necesidad y Urgencia) si se las compara con algunas otras medidas tomadas dentro del plan de reformas llevadas a cabo en la década del noventa. Más precisamente, las medidas que alcanzaron la legislación laboral comienzan a delinearse a partir de 1993.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Contextualmente es necesario mencionar que en el plano económico durante el primer mandato del menemismo se pudo observar, por medio de algunos indicadores, una recuperación económica, entre ellos, se recuperó la estabilidad de los mercados, se logró disciplinar los precios combatiendo la inflación.

Lo mencionado precedentemente es para muchos uno de los motivos que retrasó las reformas en el plano laboral ya que el gobierno especulaba con la posibilidad de que quizás no fuese necesario que las reformas alcanzasen otros planos debido a que, el buen resultado económico podría moderar la necesidad de la reestructuración.

Otros aspectos que pueden encontrarse relacionados con las demoras en la implementación de estas medidas pueden ser la dificultad para consensuar respecto de ellas ya que por un lado, si bien el movimiento obrero se encontraba retraído, podían ejercer cierta influencia y por otro lado, los empresarios muchas veces tenían posiciones encontradas.

Ahora bien, más allá de las dificultades, demoras y desprolijidades la necesidad de dar respuesta a la creciente desocupación era inminente. Si bien la economía se encontraba en crecimiento, el nivel de empleo experimentaba un correlato, en la mayoría de los sectores, opuesto a los indicadores económicos. El abordaje de la problemática se topó en una coyuntura económica y política de tensión entre las organizaciones empresariales, las organizaciones sindicales y las distintas posturas de los gobernantes.

Los expertos en la materia argumentaban que en una economía globalizada, los *altos costos no laborales desalentaban la inversión y, consecuentemente el crecimiento de una economía exportadora se veía perjudicada debido a que importar terminó siendo más rentable y menos riesgoso.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Señalaban que era preciso diseñar un nuevo modelo de relaciones del trabajo a través de la modificación de la legislación ya que la rigidez de las normas podría considerarse como un obstáculo para el progreso de la empresa que debe asumir mayores costos en situaciones críticas de la economía y que por ende, una mayor flexibilización produciría un aumento del empleo y consiguientemente una reducción de la desocupación ya que los empleadores se verían estimulados a contratar personal sin que los costos laborales perjudiquen la subsistencia de la empresa.

El diagnóstico que surgía del análisis de situación sostenía que las reformas en materia laboral debían perseguir enérgicamente *incentivar la competitividad del mercado y promover la reconversión productiva*. Pretendían alcanzarlo por medio de la reducción de costos laborales, innovación en procesos de trabajos e incorporación de nuevas tecnologías. Esto, favoreció el ingreso y financiamiento de capitales extranjeros lo que en algún punto acarrearón *cambios en los sistemas productivos* y generaron modificaciones en los comportamientos y posibilidades de acción de los actores sociales.

Estos cambios en los modelos productivos precisarían la *adecuación del marco regulatorio laboral* dado que la supuesta “rigidez” de las normas había dejado de ser funcional a la luz de las medidas económicas adoptadas y ante la apertura de los mercados.

Como muestra de estas manifestaciones, compartimos la inversión extranjera por sector en el país en millones de dólares para el período en el que se instrumenta la flexibilización laboral.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Total por sector	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Agricultura, ganadería y pesca	29.273,5	11.682,8	13.403,1	52.731,7	344.522,3	203.471,0	43.100,5
Agua y saneamiento	111.000,0	145.000,0	284.000,0	242.000,0	250.000,0	562.033,3	845.820,7
Alimentos y bebidas	576.821,0	1.965.976,3	1.552.195,3	1.619.826,0	2.269.355,5	1.842.002,3	2.751.069,7
Automotriz y Autopartes	241.630,0	702.399,0	834.283,7	1.534.366,5	1.945.352,4	1.685.791,3	860.016,7
Bancos y servicios financieros	40.000,0	248.200,0	312.000,0	433.660,0	3.224.876,0	1.902.957,0	1.178.100,0
Celulosa y papel	74.988,9	129.053,5	328.067,0	370.923,1	529.043,4	442.756,1	409.836,7
Comercio	90.004,9	107.696,7	387.131,1	807.552,2	1.580.951,9	3.872.990,9	1.984.044,5
Comunicaciones	2.053.231,0	2.618.593,8	2.474.232,9	2.802.772,3	7.835.977,4	5.876.885,9	5.521.148,8
Construcción	283.810,9	590.791,6	691.778,2	645.334,6	1.171.525,4	2.300.549,9	1.446.941,7
Cuero y derivados	4.282,2	8.921,4	10.758,8	14.173,7	69.933,2	28.524,4	6.950,0
Derivados de petróleo y gas	733.223,3	640.850,3	756.516,7	806.059,0	1.718.481,5	578.001,0	897.859,5
Editoriales e imprentas	822,3	19.735,9	1.342,9	30.692,9	94.908,8	54.832,4	91.273,3
Educación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40.000,0
Electrónicos y electrodomésticos	30.037,3	377,7	10.377,7	109.377,7	244.068,3	98.456,1	35.731,4
Energía eléctrica	1.926.601,5	1.013.665,7	1.553.460,5	1.090.089,7	3.143.238,4	2.867.819,9	2.079.641,9
Fabricac. de productos metálicos (sin maq. y eq.)	87.060,1	63.716,2	37.932,9	23.592,7	21.484,0	93.240,3	27.740,1
Fabricación de productos de caucho	0,0	7.200,0	17.200,0	50.400,0	50.000,0	84.636,0	41.500,0
Fabricación de productos plásticos	5.764,7	27.228,5	14.690,9	48.879,8	157.530,2	139.655,4	33.542,5
Forestal	0,0	0,0	0,0	72.900,0	58.863,1	170.668,1	9.800,0
Hoteles y restaurantes	23.421,6	12.840,9	147.570,3	46.069,3	170.246,7	681.948,2	484.654,3
Industrias básicas de hierro y acero	89.000,0	179.033,3	197.433,3	217.908,7	398.975,4	216.024,4	111.966,7
Industrias básicas de metales no ferrosos	32.438,7	41.315,7	60.051,7	48.694,0	124.844,1	327.650,0	144.146,0
Industrias de tabaco	40.610,0	30.675,0	45.792,0	29.773,0	37.502,0	30.511,0	28.588,0
Instrumentos de medicina, óptica y fotografía	0,0	0,0	0,0	0,0	5.200,0	0,0	0,0
Madera y subproductos	17.347,7	128.119,2	52.759,2	68.423,2	235.340,6	134.854,0	168.041,9
Maquinaria y Equipo	24.742,5	54.344,0	47.819,1	66.221,1	195.235,1	92.562,7	98.200,0
Materiales para la construcción	52.397,2	104.537,2	82.550,5	43.724,0	400.249,8	580.815,2	387.423,5
Medicina prepaga	0,0	15.000,0	10.000,0	40.000,0	250.200,0	95.250,0	184.200,0
Minería	25.583,3	84.333,3	194.697,2	837.644,5	858.943,1	448.708,1	497.000,0
Oleoductos, gasoductos y poliductos	77.000,0	253.700,0	0,0	0,0	331.500,0	394.978,0	461.500,0
Otras industrias manufactureras	9.737,2	29.951,8	4.814,6	30.874,8	9.048,9	31.007,1	80.205,2
Otros	663,1	911,7	911,7	4.426,8	2.012,9	1.576,2	781,3
Otros servicios	1.352,9	75.078,5	1.476,1	142.041,0	181.394,3	36.498,4	541.300,0
Petróleo y gas	4.075.020,7	1.448.250,7	2.349.454,2	1.988.208,0	3.508.534,2	3.475.347,4	17.976.654,2
Petroquímica	31.830,0	22.100,0	393.200,0	199.760,0	241.261,2	382.080,6	721.063,9
Procesamiento de minerales no metálicos	0,0	0,0	0,0	5.000,0	19.900,0	30.000,0	26.666,7
Provisión de gas	387.856,0	584.735,0	459.810,0	597.973,5	1.221.302,2	696.647,0	560.908,0
Químicos	320.295,9	247.298,2	606.384,9	935.268,9	665.220,1	815.369,3	700.178,2
Seguros, ART y AFJP	2.500,0	0,0	0,0	100.000,0	369.611,1	758.711,1	401.311,1
Servicios de entretenimiento	0,0	30.000,0	0,0	267.207,5	358.700,8	510.930,0	548.116,0
Textiles y prendas de vestir	8.507,0	13.854,6	80.468,0	45.205,4	206.403,6	235.511,8	98.247,0
Transporte	193.800,0	298.300,0	134.600,0	214.340,6	681.033,0	185.827,6	966.949,7
<b>Total general</b>	<b>11702655,37</b>	<b>11955468,58</b>	<b>14149164,39</b>	<b>16684096,24</b>	<b>35182770,72</b>	<b>32968079,17</b>	<b>43492219,52</b>

Fuente: Centros de Estudios para la Producción (Base de Inversiones)



### 3.1. Principales modificaciones implementadas en el marco normativo legal laboral durante la década bajo análisis.

El diagnóstico, si bien también fue contemplado casi sin mayores refutaciones, fue abarcado desde diversas aristas, las que se vieron influenciadas y redefinidas unas por otras. Para comprender el todo desde lo particular a lo general le dedicaremos un pequeño espacio a la explicación de cada una de ellas.

#### 3.1.1. Ley de Empleo N° 24.013 – Regulación del Empleo No Registrado - Modificación Período de Prueba – Modalidades de Contratación.

En cuanto a los costos laborales, una de las posturas consistía en que nuestro país poseía hasta ese momento, luego de la implementación de la Convertibilidad, *costos laborales no salariales elevados*, superiores a muchos de los de otros países, principalmente con los que competía o podía llegar a competir en diversos mercados a partir de las medidas de apertura económicas adoptadas. Es decir, el *precio del trabajo era elevado*. Particularmente, *aportes y contribuciones al sistema de seguridad social* constituían factores de relevancia hasta el momento, además de las regulaciones respecto del *despido*.

Para abordar este aspecto se articularon medidas de flexibilización laboral las que se vieron pronunciadas por las modificaciones y sanciones de las principales normas que se detallan a continuación.

#### ***Ley de Empleo N° 24.013.***

Dicha norma señala explícitamente entre otros objetivos los siguientes:

- Mejorar la situación socioeconómica de la población
- Promover la creación del empleo productivo a través diferentes políticas del gobierno nacional, de programas y medidas específicas de fomento del empleo
- Prevenir y regular las repercusiones de los procesos de reconversión productiva y de reforma estructural sobre el empleo

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Inducir la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas o rurales de baja productividad e ingresos, a otras actividades de mayor productividad
- Fomentar las oportunidades de empleo para los grupos que enfrentan mayores dificultades de inserción laboral
- Incorporar la formación profesional como componente básico de las políticas y programas de empleo
- Promover el desarrollo de políticas tendientes a incrementar la producción y la productividad
- Atender la movilidad sectorial y geográfica de la mano de obra, de modo de contribuir a una mayor adecuación entre la disponibilidad de mano de obra y la generación de puestos de trabajo
- Organizar un sistema eficaz de protección a los trabajadores desocupados
- Establecer mecanismos adecuados para la operatoria del régimen del salario mínimo, vital y móvil
- Promover la regularización de las relaciones laborales, desalentando las prácticas evasoras
- Implementar mecanismos de participación tripartita y federal en el nivel de toma de decisiones, y de federalización y descentralización municipal en el nivel de ejecución y gestión

Para la consecución de los objetivos citados precedentemente propone la instrumentación de acciones dirigidas a:

- Elevar los niveles de utilización de la capacidad instalada
- Facilitar la inversión productiva en el sector privado, en particular la que genere mayor impacto ocupacional directo o indirecto
- Establecer la exigencia, para los proyectos de inversión pública y para aquéllos del área privada que reciban apoyo crediticio del Estado nacional, de cuantificar sus efectos ocupacionales y el costo por unidad de empleo

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Incluir proyectos de alta incidencia ocupacional en la programación de la inversión pública nacional
- Atender a los efectos sobre el empleo de las políticas tecnológicas de modo que, a la par de buscar una mayor eficiencia económica en áreas prioritarias, preserve para otros sectores un balance más equilibrado en el uso de recursos
- Atenuar los efectos negativos en el empleo de los sectores en declinación y áreas geográficas en crisis
- Desarrollar una asociación más estrecha entre la capacitación y formación de la fuerza laboral y el sistema productivo
- Regular y armonizar la fuerza de trabajo con el crecimiento productivo.

En cuanto a la actividad sindical menciona que las comisiones negociadoras de convenios colectivos tendrán obligación de negociar sobre las siguientes materias:

- La incorporación de la tecnología y sus efectos sobre las relaciones laborales y el empleo
- El establecimiento de sistemas de formación que faciliten la polivalencia de los trabajadores
- Los regímenes de categorías y la movilidad funcional
- La inclusión de una relación apropiada sobre la mejora de la productividad, el aumento de la producción y el crecimiento de los salarios reales
- Implementación de las modalidades de contratación previstas en esta ley
- Las consecuencias de los programas de reestructuración productiva, en las condiciones de trabajo y empleo
- El establecimiento de mecanismos de oportuna información y consulta.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Para poder implementar el objeto de la ley mencionada, se desarrolla en ella el abordaje de cuatro temas de significativa importancia siendo los mismos:

1. La regularización del empleo no registrado
2. El seguro de desempleo
3. Modalidades promovidas
4. Período de Prueba

En cuanto al trabajo no registrado, la norma fomenta la inscripción de los trabajadores. Para ello, establece una tolerancia en cuanto a la posibilidad del empleador de registrar fehacientemente al empleado que se encontrare en una situación irregular. En caso de que así lo hicieran, y como acciones que incentivaban el correcto registro, se eximia al empleador del pago de los aportes, contribuciones, multas y recargos adeudados.

Además de ello, para quien no cumpliera con la norma, debían por un lado indemnizar a su empleado según la falta (esto en función de si no estaba registrado, o si lo estaba pero de forma irregular, si el sueldo no era el correcto, etc.) y por el otro pagar un monto en concepto de sanciones.

Asimismo, como mecanismo de inspección, se crea el *Sistema Único de Registro Laboral* a los siguientes fines:

- a) La inscripción del empleador y la afiliación del trabajador al Instituto Nacional de Previsión Social, a las cajas de subsidios familiares y a la obra social correspondiente;
- b) El registro de los contratos de trabajo bajo modalidades promovidas según las prescripciones de esta ley;
- c) El registro de los trabajadores beneficiarios del sistema integral de prestaciones por desempleo.

Por otro parte, en la norma se le dedica una apartado a la creación del *Sistema integral de prestaciones por desempleo*.

Quienes podían acceder al mismo se encontraban comprendidos en las siguientes situaciones: despido sin justa causa (artículo 245, Ley de Contrato de Trabajo (t.o.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

1976); despido por fuerza mayor o por falta o disminución de trabajo no imputable al empleador (artículo 247, Ley de Contrato de Trabajo (t. o. 1976); resolución del contrato por denuncia del trabajador fundada en justa causa (artículos 242 y 246, Ley de Contrato de Trabajo (t. o. 1976); extinción colectiva total por motivo económico o tecnológico de los contratos de trabajo; extinción del contrato por quiebra o concurso del empleador (artículo 251, Ley de Contrato de Trabajo (t. o. 1976); expiración del tiempo convenido, realización de la obra, tarea asignada, o del servicio objeto del contrato; muerte, jubilación o invalidez del empresario individual cuando éstas determinen la extinción del contrato; no reiniciación o interrupción del contrato de trabajo de temporada por causas ajenas al trabajador.

Acceder a la prestación y el tiempo de la misma se encuentra relacionado con el tiempo efectivamente trabajado. Al respecto menciona que el tiempo total de prestación estará en relación al período de cotización dentro de los tres (3) años anteriores al cese del contrato de trabajo que dio origen a la situación legal de desempleo con arreglo a la siguiente escala:

Periodo de cotización - duración de las prestaciones

De 12 a 23 meses - 4 meses

De 24 a 35 meses - 8 meses

De 36 meses - 12 meses

Para los trabajadores eventuales comprendidos en el inciso d) del artículo 113, la duración de las prestaciones será de un (1) día por cada tres (3) de servicios prestados con cotización, computándose a ese efecto, exclusivamente, contrataciones superiores a treinta (30) días.





Tipo de contratación	Período computado	Duración de la prestación
Indeterminado	De 12 a 23 meses	4 meses
	De 24 a 35 meses	8 meses
	De 36 meses	12 meses
Eventual	computándose exclusivamente contrataciones superiores 30 días	1 día por cada 3 de servicios prestados

En cuanto al monto del subsidio, la cuantía de la prestación por desempleo para trabajadores convencionales o no convencionales será calculada como un porcentaje del importe neto de la mejor remuneración mensual, normal y habitual del trabajador en los seis (6) meses anteriores al cese del contrato de trabajo que dio lugar a la situación de desempleo.

El porcentaje aplicable durante los primeros cuatro (4) meses de la prestación será fijado por el Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil. Del quinto (5) al octavo (8) mes la prestación será equivalente al ochenta y cinco por ciento (85 %) de la de los primeros cuatro (4) meses. Del noveno (9) al duodécimo (12) mes la prestación será equivalente al setenta por ciento (70 %) de la de los primeros cuatro (4) meses.



Período	Monto de la prestación
Primeros cuatro meses	fijado por el Consejo Nacional del Empleo
Del quinto al octavo mes	85% de la de los primeros cuatro meses
Del noveno al duodécimo mes	70% de la de los primeros cuatro meses

Por último, uno de los aspectos principales de esta reglamentación son las *nuevas modalidades de contratación* a saber:

### **1. Contrato de trabajo de tiempo determinado como medida de fomento del Empleo.**

- Destinado a ser celebrado por un empleador y un trabajador inscripto como desempleado en la Red de Servicios de Empleo o que haya dejado de prestar servicios en el sector público por medidas de racionalización administrativa
- Podía ser celebrado por el plazo mínimo de seis meses y el máximo no podía exceder de dieciocho meses.
- Los puestos de trabajo permanentes que hubieran quedado vacantes durante los últimos seis (6) meses no podían ser cubiertos por personal contratado bajo esta modalidad salvo acuerdo en negociación colectiva o habilitación por la autoridad administrativa del trabajo,
- El empleador sería eximido del pago del cincuenta por ciento de las contribuciones patronales por este tipo de contratos a las cajas de jubilaciones correspondientes, al INSSPyJ, a las cajas de asignaciones y subsidios familiares, y al Fondo Nacional del Empleo.



## **2. Contrato de trabajo de tiempo determinado por lanzamiento de una nueva actividad.**

- Podría ser celebrado entre un empleador y un trabajador para la prestación de servicios en un nuevo establecimiento o una nueva línea de producción de un establecimiento preexistente
- El plazo mínimo de estos contratos podría ser de seis meses y el máximo no podrá exceder de veinticuatro meses. Cualquiera sea la fecha de celebración de los contratos establecidos bajo esta modalidad, su vigencia cesará a los cuatro años de iniciada la nueva actividad.
- El empleador debía abstenerse de suspender o despedir colectivamente trabajadores de los antiguos establecimientos o líneas de producción, durante el año posterior a la celebración de contrataciones bajo esta modalidad, salvo que la medida se hallare fundada en justa causa. La violación de esta disposición convertirá tales acuerdos en contratos de trabajo por tiempo indeterminado.
- El empleador sería eximido del pago del cincuenta por ciento de las contribuciones patronales por este tipo de contrato a las cajas de jubilaciones correspondientes, al INSSPyJ, a las cajas de asignaciones y subsidios familiares, y al Fondo Nacional de Empleo

## **3. Contrato de práctica laboral para jóvenes**

- Destinado para jóvenes de hasta 24 años de edad, con formación previa, en busca de su primer empleo para aplicar y perfeccionar sus conocimientos
- Podría ser celebrado por un año
- Los requisitos eran que, los trabajadores acrediten formación técnica, profesional o laboral que los habilite para esa práctica laboral mediante certificación reconocida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que la práctica laboral sea adecuada a su nivel de formación

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Cuando el contrato cesaba en su vigencia por cumplimiento del plazo establecido, el empleador no estará obligado al pago de indemnización alguna al trabajador
- Los empleadores que adoptasen esta modalidad de contratación quedaban exentos por este tipo de contratos de las contribuciones patronales a las cajas de jubilaciones correspondientes, al INSSPyJ y a las cajas de asignaciones y subsidios familiares.

#### **4. Contrato de Trabajo-Formación**

- Para ser celebrado entre empleadores y jóvenes de hasta 24 años de edad, sin formación previa, en busca de su primer empleo, con el fin de adquirir una formación teórico práctica.
- Plazo de duración mínima de cuatro meses y un máximo de dos años
- El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debería formular el plan general de alternancia de formación y trabajo. El trabajo sería realizado en la empresa. La formación podría realizarse en la empresa cuando ésta cuente con un centro especializado para tal fin.
- Entre un cuarto y la mitad del tiempo de trabajo debería dedicarse a la formación, proporción que podrá concentrarse o alternarse con la de trabajo efectivo en la empresa
- La remuneración del tiempo de trabajo en la empresa estaba a cargo del empleador. La remuneración del tiempo empleado en la formación del trabajador estaba a cargo del Fondo Nacional del Empleo, de acuerdo a lo que establezca la reglamentación
- El contrato cesaba en su vigencia por cumplimiento del plazo pactado; en este supuesto el empleador no estaba obligado al pago de indemnización alguna al trabajador, no así cuando la en los otros supuestos en los que regiría el art. 245.



- Los empleadores que adoptaban esta modalidad de contratación quedan exentos por este tipo de contratos de las contribuciones patronales, a las cajas de jubilaciones correspondientes, al INSSPyJ y a las cajas de asignaciones y subsidios familiares

Compartirnos a continuación un cuadro resumen que facilitará la comparación entre las nuevas modalidades contractuales considerando el motivo por el cual se puede celebrar dicho contrato, el plazo del mismo, su situación respecto de la obligación por parte del empleador de realizar aportes y contribuciones patronales y las particularidades que deben ser consideradas generales.

Denominación	Motivo	Plazo	Aportes y contribuciones patronales	Particularidad
Contrato de trabajo de tiempo determinado como medida de fomento del Empleo	Trabajador inscripto como desempleado en la Red de Servicios de Empleo o que haya dejado de prestar servicios en el sector público por medidas de racionalización administrativa	Plazo mínimo de 6 meses  Plazo máximo no podía exceder de 18 meses	Empleador estaba eximido del pago del 50%	Los puestos de trabajo permanentes que hubieran quedado vacantes durante los últimos 6 meses no podían ser cubiertos por personal contratado bajo esta modalidad salvo acuerdo en negociación colectiva o habilitación por el MTEySS
Contrato de trabajo de tiempo determinado por lanzamiento de una nueva actividad.	Prestación de servicios en un nuevo establecimiento o una nueva línea de producción de un establecimiento preexistente	Plazo mínimo de 6 meses  Plazo máximo no podía exceder de 24 meses	Empleador estaba eximido del pago del 50%	El empleador debía abstenerse de suspender o despedir colectivamente trabajadores de los antiguos establecimientos o líneas de producción, durante el año posterior a la celebración de contrataciones bajo esta modalidad, salvo que la medida se hallare fundada en justa causa.



Denominación	Motivo	Plazo	Aportes y contribuciones patronales	Particularidad
Contrato de práctica laboral para jóvenes	Jóvenes de hasta 24 años de edad, con formación previa, en busca de su primer empleo	1 año	Exentos	Trabajadores que acreditaran formación técnica, profesional o laboral  Cuando el contrato cesare en su vigencia por cumplimiento del plazo establecido, el empleador no estaba obligado al pago de indemnización alguna
Contrato de Trabajo-Formación	Jóvenes de hasta 24 años de edad, sin formación previa, en busca de su primer empleo	Plazo mínimo de 4 meses  Plazo máximo no podía exceder de 2 años	Exentos	MTEySS debía formular el plan general de alternancia de formación y trabajo, entre un cuarto y la mitad del tiempo de trabajo debía dedicarse a la formación  La remuneración del tiempo de trabajo en la empresa estaba a cargo del empleador, la remuneración del tiempo empleado en la formación del trabajador estaba a cargo del Fondo Nacional del Empleo  El contrato cesaba en su vigencia por cumplimiento del plazo pactado; en este supuesto el empleador no estaba obligado al pago de indemnización alguna

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Por su parte, se le da un tratamiento especial al *periodo de prueba* el que fue modificado pasando de ser de 30 días a tener un alcance de tres (3) meses, pudiendo las convenciones colectivas de trabajo, modificar dicho plazo hasta un período de seis (6) meses.

Se realiza una distinción en los casos de las pequeñas y medianas empresas en donde indican que si el empleador es una pequeña empresa, en los términos del art. 83 de la ley 24.467 (Pymes), el contrato de trabajo por tiempo indeterminado se entenderá celebrado a prueba durante los primeros seis (6) meses. En este último caso los convenios colectivos de trabajo pueden modificar ese plazo hasta un máximo de doce (12) meses cuando se trate de trabajadores calificados según definición que efectuarán los convenios.

En ambos casos se aplicarán las siguientes reglas:

1. Un empleador no puede contratar a un mismo trabajador, más de una vez, utilizando el período de prueba. El uso abusivo del período de prueba con el objeto de evitar la efectivización de trabajadores será pasible de las sanciones previstas en los regímenes sobre infracciones a las leyes de trabajo. En especial se considerará abusiva la conducta del empleador que contratara sucesivamente a distintos trabajadores para un mismo puesto de trabajo de naturaleza permanente.
2. El empleador debe registrar el contrato de trabajo que comienza por el período de prueba. Caso contrario, y sin perjuicio de las consecuencias que se derivan de ese incumplimiento, se entiende que ha renunciado a dicho período.
3. Durante el período de prueba las partes del contrato tienen los derechos y obligaciones propios del vínculo jurídico, con las excepciones que se establecen en este artículo. Tal reconocimiento respecto del trabajador incluye los derechos sindicales.
4. Durante el período de prueba, cualquiera de las partes puede extinguir la relación sin expresión de causa y sin obligación de preavisar. En tal caso, dicha extinción no genera derecho indemnizatorio alguno.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. Durante el período de prueba las partes están obligadas al pago de los aportes y contribuciones a la Seguridad Social.

6. Durante el período de prueba el trabajador tiene derecho a las prestaciones por accidente o enfermedad del trabajo. También por accidente o enfermedad inculpable, que perdurará exclusivamente hasta la finalización del período de prueba si el empleador rescindiere el contrato de trabajo durante ese lapso. Queda excluida la aplicación de lo prescripto en el cuarto párrafo del artículo 212 de la Ley de Contrato de Trabajo.

7. El período de prueba, se computa como tiempo de servicio a todos los efectos laborales y de la Seguridad Social.

Al respecto de todo ello, no es menor resaltar que, algunos juristas señalan que algunas de las reformas implementadas, particularmente las relacionadas al despido, *violentaron los principios protectorios de la relación laboral* los que se encuentran enunciados en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional y en la Ley de contrato de Trabajo N° 20.744 en los artículos 4 y 9. Transcribimos a continuación los artículos mencionados de las normas citadas a fin de poder comprender cuáles fueron las percepciones de amenazas.

#### **Constitución de la Nación Argentina, Ley 24.430. - Artículo 14 bis.**

El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo.

El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.

#### **Ley de contrato de Trabajo N° 20.744**

Artículo 4° Concepto de trabajo.

Constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.

El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.

Artículo 9° El principio de la norma más favorable para el trabajador.

En caso de duda sobre la aplicación de normas legales o convencionales prevalecerá la más favorable al trabajador, considerándose la norma o conjunto de normas que rija cada una de las instituciones del derecho del trabajo.

Si la duda recayese en la interpretación o alcance de la ley, los jueces o encargados de aplicarla se decidirán en el sentido más favorable al trabajador.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### 3.1.2 Costos asociados al riesgo – Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557.

Otro aspecto que está estrechamente vinculado con los costos son los relacionados con las *indemnizaciones por accidentes y enfermedades* profesionales. Ocurría que, en virtud de que eran gestionados por la vía civil, representaban grandes costos y riesgos para los empleadores quienes debían responder con su capital.

Continuando con las acciones señaladas precedentemente, como respuesta a dicha problemática en 1991 se sanciona la Ley Accidente de Trabajo N° 24.028.

Dicha norma tenían como objetivo reparar las contingencias mediante una indemnización económica del daño ocasionado en ocasión o comisión de la realización del trabajo. Asimismo, concedían a los empleadores para que se aseguren por los riesgos del trabajo y permitían a los trabajadores accidentados y a sus derechohabientes recurrir a la vía civil para reclamar una reparación integral del daño.

En 1995 la Ley Accidente de Trabajo N° 24.028 fue derogada y entra en vigencia la **Ley 24557 de Riesgos del Trabajo (en adelante LRT)** entrando en vigencia el 1 de julio de 1996.

Esta nueva reglamentación, que fue modificada por los decretos 1278/00 y 410/01, introduce un cambio primordial, ya no solo se suscribe a la reparación del daño, sino también a la *prevención, la reducción de la siniestralidad y en la recalificación* y la recolocación de los trabajadores damnificados.

Por medio de la misma se da *creación a las Aseguradores de Riesgos de Trabajo* (en adelante las ART) las que según se especifican serán entidades de derecho privado, previamente autorizadas por la SRT, y por la Superintendencia de Seguros de la Nación (...) que reúnan los requisitos de solvencia financiera, capacidad de gestión, y demás recaudos previstos.

Asimismo, en el ámbito público, crea la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, Comisiones Médicas y delimita el campo de acción judicial a la Justicia Federal.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Otro aspecto a considerar es el *carácter obligatorio de que estén los empleadores asegurados*, y esto podía realizarse de dos formas, una de dichas formas es que quienes demostrasen la solvencia económica y garanticen los servicios necesarios para otorgar las prestaciones de asistencia médica, en caso de contingencias, tendrían la opción de autoasegurarse y, la otra consiste en que, en caso de que no contaran con esta posibilidad, quedan obligados a asegurarse por medio de la elección de una "Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART)".

Uno de los aspectos más sustanciales, es que si bien continúa con un sistema predefinido "tarifado" de reparaciones de los daños en función a cada daño llamada "tabla de evaluaciones", el reclamo del mismo se encontraba limitado en cuanto reclamo de la indemnización al trabajador y sus derechohabientes por medio de la vía civil, salvo el caso en el que exista dolo del empleador.

En este punto se entiende haber incurrido en una mejora tanto para el empresario como para el trabajador ya que por un lado, el empresario encontraba resguardo en las ART, y por otro, los trabajadores contaban con un circuito legítimo para sus reclamos e indemnizaciones sin que ello fuera en perjuicio de la relación con su empleador, debido a que el reclamo o la solicitud de reparación del daño se efectuaba a un tercero.

### 3.1.3 Asociaciones sindicales en nuestro país - Breve reseña histórica durante la década del noventa - Costos derivados de las negociaciones colectivas.

A fin de comprender este apartado de extrema relevancia en el mercado laboral, creemos preciso detener a identificar los principales aspectos que regulan el sistema sindical en nuestro país el que se encuentra reglamentado desde 1953.

En nuestro país existe un marco institucional definido dado que, el Estado interviene en la moderación de las relaciones sindicales al designar actores, derechos, obligaciones e intervenir en las negociaciones colectivas. Para ello se vale de algunas normas que citaremos a continuación y también a través de organismos oficiales como ser Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Social (en adelante el MTEySS) quien cuenta con facultades administrativas que entienden a tal fin.

Mediante la Ley Asociaciones Sindicales N° 23.551 identifica que las asociaciones pueden estar constituidas por:

- Trabajadores de una misma actividad o actividades afines;
- Trabajadores de un mismo oficio, profesión o categoría, aunque se desempeñen en actividades distintas;
- Trabajadores que presten servicios en una misma empresa

Además, en su artículo n° 11 especifica en la misma norma que pueden identificarse tres grados de organización sindical en nuestro país:

- Asociaciones sindicales de primer grado; sindicato o unión.
- Asociaciones sindicales de segundo grado; federaciones cuando agrupen asociaciones de primer grado.
- Asociaciones sindicales de tercer grado, confederaciones formadas por federaciones, cuando agrupen a las asociaciones contempladas.

Dicha legislación identifica que, la sola inscripción ante la autoridad administrativa del trabajo por medio del cual adquirirán personería jurídica, no es suficiente para representar al colectivo de trabajo, sino que establece los requisitos que debe cumplir las asociaciones para acceder a la personería gremial, a saber:

- Se encuentre inscripta de acuerdo a lo prescripto por la ley y haya actuado durante un período no menor de seis (6) meses.
- Afilie a más de veinte por ciento (20%) de los trabajadores que intente representar. La calificación de más representativa se atribuirá a la asociación que cuente con mayor número promedio de afiliados cotizantes, sobre la cantidad promedio de trabajadores que intente representar. Los promedios se determinarán sobre los seis meses anteriores a la solicitud.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Se pueden distinguir tres niveles relacionados al ámbito de actuación del movimiento sindical, comenzando por la más descentralizada hasta el nivel máximo de centralización se encuentran las siguientes:

- Nivel empresa: las negociaciones y/o acuerdos se desarrollan entre un sindicato con personería gremial y los representantes de una empresa determinada.
- Nivel rama: empresa: las negociaciones y/o acuerdos se desarrollan entre un sindicato con personería gremial y los representantes de los empleadores de una rama o sector.
- Nivel Nación: siendo el nivel de mayor concentración, responde a las negociaciones y/o acuerdos desarrollados a nivel “cúpula” entre la confederación de trabajadores y de empleadores.

Además, los Convenios Colectivos de Trabajo (en adelante CCT) firmados entre las partes son obligatorios, esto significa, por un lado, que lo acordado se extiende a todos los trabajadores comprendidos en la unidad de negociación, estén o no afiliados al sindicato con personería gremial, y por otro lado, los empleadores que estarán obligados a aplicar y cumplir los convenios por los que se encuentren alcanzados.

Por su parte, la organización del movimiento sindical en nuestro país podía considerarse vertical, siendo que se organizaban por rama de actividad y con estructuras piramidales internas.

Ahora bien, en cuanto a las *relaciones laborales* no fueron ajenas al contexto por lo que, no solo fueron alcanzadas por medidas explícitas, sino que el rumbo político y los conflictos en el seno de la central obrera condicionaron fuertemente el accionar de las asociaciones sindicales marcando una fuerte tendencia hacia la descentralización.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

En cuanto al movimiento sindical en sí mismo, es preciso considerar algunas particularidades respecto de las modificaciones en su conformación. Aquí es preciso señalar que se incurriría en un error si se omitiera el particular momento histórico que atravesaba la agrupación sindical luego de la derrota en las urnas de la vuelta a la democracia, como así también las internas que se disputaban en el seno de la agrupación segregándose entre oficialistas y renovadores. A pesar de ello es inevitable remarcar el apoyo que ofreció el movimiento gremial a la prometedora campaña electoral del Dr. Carlos Saúl Menem.

Es así que en 1991 la fractura de la Confederación General del Trabajo (en adelante la CGT), era inminente. Esta reorganización interna generó dos bloques, por un lado CGT San Martín quienes apoyaban al gobierno menemista y, por otro lado, la CGT Azopardo quienes no estaban alineados con la gestión presidencial. Esta última era liderada por Ubaldini quien hasta el momento había ocupado el cargo de Secretario General.

Debido a los conflictos internos respecto de la postura a adoptar para manifestar resistencia antes las medidas del gobierno, la CGT Azopardo se desintegra generando de esta forma las condiciones propicias para reunificar la CGT.

A pesar de esta reunificación, a fines de 1992 quienes aún no se alineaban presentaban propuestas alternativas entendidas como opositoras constituyen las bases para la conformación de la Congreso de Trabajadores Argentinos (en adelante la CTA) constituyendo un núcleo sindical alternativo.

En 1994 la CTG vuelve a fracturarse dando origen por un lado al Movimiento de los Trabajadores Argentinos (en adelante MTA), movimiento autónomo liderado por la ortodoxia peronista, conformando en su mayoría por sindicatos llamados “de los gordos” y por otro la CGT oficial quienes se proclamaban disidentes.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Por otro lado, otro dato significado que puede tener injerencia en la acción sindical puede encontrarse en la representación en el congreso. Al respecto Santiago Senén González (2009) señala que la merma de conflictos laborales se debió al “debilitamiento” del poder sindical, algunos de cuyos indicadores más importantes fueron la disminución de representantes sindicales en el Congreso (1983, 35; 1989, 23; 1991,18; 1995, 15); la descentralización de las negociaciones colectivas al condicionar los aumentos salariales a los de productividad por establecimiento; y la fractura de hecho, aunque sin reconocimiento oficial, de la estructura de central única de trabajadores.

También indica que el aumento del desempleo, y el consiguiente temor a perder los puestos de trabajo, influyó en disminuir la conflictividad laboral y debido a que esta vulnerabilidad no es la misma en el ámbito público al gozar de ciertas garantías, los gremios más combativos fueron los de empleados estatales y de docentes (tanto provinciales, como nacionales).

Por último, en otro apartado Santiago Senén González (2009) menciona que, el escenario muestra un contexto donde *los sindicatos tradicionales pierden afiliados por el achicamiento de la producción* y por el debilitamiento de sus bases de sustentación. Esto se traduce en la pérdida de su poder económico por la reducción o extinción de la cuota sindical, el aporte del convenio colectivo, y los fondos para la obra social.

*Los cambios en las negociaciones colectivas pueden enumerarse en: la descentralización de la negociación, la adaptabilidad de sus contenidos y la incorporación de criterios de productividad.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Emanuel Pidote (2007) afirma que la tendencia a realizar negociaciones en el ámbito de la empresa va a ser una de las dinámicas más claras y comunes para todos los sectores durante el primer período de Menem. Esta nueva forma de negociación implicaría un ***nuevo rol de los representantes sindicales en la empresa***, generando fuertes diferencias entre los gremios, ya que la estrategia individual de las firmas adquiere un peso mucho mayor a cuando la negociación era por rama o actividad. Esta nueva dinámica negociadora implica, a su vez, la desaparición de las clásicas “rondas” de negociación donde todos los actores negociaban de manera simultánea, perdiendo así la homogeneidad para todos los sectores de actividad.

Concretamente quienes adherían al pensamiento hegemónico, argumentaban que las ***relaciones laborales debían adecuarse a la estrategia económica***.

El abordaje del tema toma relevancia al señalar que las negociaciones colectivas también impactaban en los costos laborales debido a la excesiva centralización lo que llevaba a los ***salarios a niveles poco competitivos***. Esto encontraba fundamento en que en una economía abierta y con una moneda sobrevaluada la necesidad de competir con productos importados requería que el costo de la mano de obra se convirtiera en una variable de ajuste. ***Argumentaban que la versatilidad era una característica fundamental para lograr la competitividad de las firmas***.

Sumado a todo ello, el hecho de haber controlado la inflación parecía desalentar las negociaciones paritarias, pero ello fue a su vez un emergente de “precarización” o estancamiento en términos de condiciones laborales ya que se resignaron los espacios formales para el intercambio de opiniones de aquellos aspectos de cualitativa importancia que hacen a las condiciones y medio ambiente laboral y demás problemáticas que deberían trabajarse conjuntamente entre el empresariado y los representantes de los trabajadores planteando alternativas superadoras respecto de la prestación de servicios.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### 3.2 Índice de desempleo del período analizado.

Ahora bien puede observarse que las políticas adoptadas no generaron los resultados deseados en la dinámica laboral y quedó comprobado que particularmente la realidad laboral tomó un rumbo opuesto al impulsado por las reformas de flexibilización laboral y a la recuperación económica.

Contrariamente a los objetivos manifiestos, de provocar crecimiento de puestos de trabajo y en el nivel de ingreso, se consolidaron las bases para una nueva realidad social. Esto puede verse reflejado en los índices de desocupación a lo largo del período analizado en donde se puede apreciar también la disparidad entre el nivel de actividad que se encuentra siempre por arriba del nivel empleo.

En este apartado es necesario considerar que no todos los sectores de actividad se vieron afectados de igual forma, estos fueron particularmente, aquellos en los que la fuerza laboral representa un costo significativo.

Evolución de las tasas de actividad, empleo, desocupación y subocupación. Total de aglomerados urbanos desde 1974 en adelante <http://www.indec.gov.ar/>

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Años	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación Horaria	Subocupación Horaria	
					demandante (1)	no demandante (1)
Mayo 1988	38,7	36,2	6,5	7,8		
Octubre 1988	39,4	37	6,1	8		
Mayo 1989	40,2	36,9	8,1	8,6		
Octubre 1989	39,3	36,5	7,1	8,6		
Mayo 1990	39,1	35,7	8,6	9,3		
Octubre 1990	39	36,5	6,3	8,9		
Junio 1991	39,5	36,8	6,9	8,6		
Octubre 1991	39,5	37,1	6	7,9		
Mayo 1992	39,8	37,1	6,9	8,3		
Octubre 1992	40,2	37,4	7	8,1		
Mayo 1993	41,5	37,4	9,9	8,8		
Octubre 1993	41	37,1	9,3	9,3	4,1	5,2
Mayo 1994	41,1	36,7	10,7	10,2	4,8	5,4
Octubre 1994	40,8	35,8	12,1	10,4	5,4	5
Mayo 1995	42,6	34,8	18,4	11,3	7	4,3
Octubre 1995	41,4	34,5	16,6	12,5	7,7	4,8
Mayo 1996	41	34	17,1	12,6	8,1	4,5
Octubre 1996	41,9	34,6	17,3	13,6	8,5	5,1
Mayo 1997	42,1	34,6	16,1	13,2	8,4	4,8
Octubre 1997	42,3	35,3	13,7	13,1	8,1	5
Mayo 1998	42,4	36,9	13,2	13,3	8,2	5,1
Agosto 1998	42	36,5	13,2	13,7	8,5	5,2
Octubre 1998	42,1	36,9	12,4	13,6	8,4	5,2
Mayo 1999	42,8	36,6	14,5	13,7	8,9	4,8
Agosto 1999	42,3	36,2	14,5	14,9	9,2	5,7
Octubre 1999	42,7	36,8	13,8	14,3	9,1	5,2
Mayo 2000	42,4	35,9	15,4	14,5	9,5	5,0
Octubre 2000	42,7	36,5	14,7	14,6	9,3	5,3
Mayo 2001	42,8	35,8	16,4	14,9	9,6	5,3
Octubre 2001	42,2	34,5	18,3	16,3	10,7	5,6
Mayo 2002	41,8	32,8	21,5	18,6	12,7	5,9



### 3.3. Exclusión social.

Aquí creemos conveniente detenernos para conceptualizar el término exclusión social debido a la marcada interrelación con la condición de empleo y a que a partir de este contexto comienza a ser un término frecuentemente mencionado. Lo haremos con el propósito de identificar el alcance del mismo lo que nos permitirá despojarlo de interpretaciones subjetivas.

Dado que se encontraron diversas y variadas definiciones, tomaremos la desarrollada en una publicación de la Organización Internacional del Trabajo en 1996 producto de un taller realizado sobre el tema en cuestión. Una de sus autoras, Danae de los Ríos, señala: “La exclusión social, a grandes rasgos, se refiere a un debilitamiento o quiebre de los lazos (vínculos) que unen al individuo con la sociedad, aquellos que le hacen pertenecer al sistema social y tener identidad en relación a éste. A partir de esta concepción se establece una nueva forma de diferenciación social entre los que están "dentro" (incluidos) y los que están "fuera" (excluidos).” Entiende a los lazos que vinculan al individuo con la sociedad pueden ser catalogados en tres niveles: “los del tipo funcional: que permiten la integración del individuo al funcionamiento del sistema (mercado de trabajo, instituciones de seguridad social, legalidad vigente, etc.); los del tipo social: que incorporan al individuo en grupos o redes sociales (familia, grupos primarios, sindicatos, etc.); y los del tipo cultural: que permite que los individuos se integren a las pautas de comportamiento y entendimiento de la sociedad (participación en las normas y creencias socialmente aceptadas).”

Las medidas de ajuste estructural tomadas en el marco de las medidas neoliberales de la década del 90 trajeron aparejadas la retroceso del entramado social. Dado la pérdida del valor adquisitivo de las clases trabajadoras, estas experimentaron un continuo espiral descendente. Al respecto James Petras (2001) indica que el ajuste estructural no sirve en tanto como proyecto de desarrollo. Por el contrario, facilita la movilidad ascendente de los más ricos, creando así sociedades polarizadas y destruyendo toda ilusión acerca de la retórica no clasista de la modernización neoliberal.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Es por ello que, a partir del examen de su impacto socioeconómico, sostiene que se les ha prestado excesiva atención a estos ajustes estructurales como parte de una supuesta estrategia económica y no como resultado de una directa estrategia política de clases.

Alineadamente a ello, la coyuntura provoca una reestructuración de un proceso social de producción en donde los resultados concluyentes abarcan desde la desocupación, la subocupación, la precariedad laboral y hasta alcanzar niveles alarmantes de exclusión al sistema. Y, si superando el pensamiento de que las medidas económicas y laborales son herramientas para la asignación de recursos, estas transgreden esta dimensión para impactar efectivamente en las relaciones sociales.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## **CAPITULO IV - MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO**

### 4.0. Marco teórico específico.

Partiendo desde la premisa de que la actividad laboral es dinamizadora de la vida en sociedad, abordaremos rol del profesional de RRHH en contextos de flexibilización laboral desde algunas de las dimensiones más significativas que a nuestro entender posibilitan la realización del hombre a través de la actividad que desempeña y, consecuentemente, condicionan por un lado, la sensación de satisfacción personal experimentada y por otro, la calidad de vida laboral.

Lo señalado anteriormente es a fin de identificar si las medidas/políticas de empleo comprendidas en la década bajo análisis consideraron su correspondencia con la gestión organizacional, y en qué medida éstas condicionaron las estrategias en la gestión de los RRHH.

Por tratarse de una problemática reciente, este apartado se conformará relacionando información bibliográfica disponible con testimonios compartidos en las encuestas realizadas a los diferentes actores sociales, considerando entre ellos a los especialistas de RRHH.

Es por ello que, la conformación del marco teórico específico se constituye a partir del estudio de campo, exploratorio, descriptivo no experimental de carácter retrospectivo.

Por la proximidad de los hechos, se ha encontrado poco desarrollo bibliográfico específico, resulta de fundamental y esencial importancia la experiencia post-facto de los especialistas en RRHH quienes transitaron el período bajo análisis.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

#### 4.1 Organización Requerida.

En este apartado tomaremos principalmente los lineamientos compartidos por Elliott Jaques (2011) en su libro La Organización Requerida.

Durante el desarrollo del libro se intenta persuadir al lector de que la forma correcta de gestionar una organización es solo una, la **organización naturalmente requerida**. Lógicamente ello resulta una simplificación, porque no es posible pensar que haya una única manera correcta de reunir y ordenar los factores productivos, mucho menos cuando se trata de seres humanos libres, únicos e irrepetibles.

Elliott Jaques (2011) describe a la organización como Jerarquías de Responsabilidad Gerencial (en adelante JRG) siendo éstas las organizaciones que utilizamos para emplear a la gente a fin de lograr que se realice un determinado trabajo. Las JRG son **sistemas** para lograr que se haga un cierto trabajo mediante la **especialización de las funciones** de una organización vertical.

Sostiene además que **si se establece una organización correcta**, tanto el personal como los gerentes que la dirigen podrán trabajar juntos colaborando plenamente y en un **clima constructivo de confianza mutua**. Apenas se le da a la gente la oportunidad, se muestra **deseosa de dedicarse a su** trabajo y de tener un trabajo al cual puedan dedicarse; lo que falta es un **marco organizativo adecuado** dentro del cual trabajar y cooperar unos con otros.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

De los apartados antepuestos se desprende que, para gestionar exitosamente una organización y más precisamente el capital más valioso que posee, los recursos humanos, se deben emplear aquellos métodos, procedimientos y formas requeridas para cada tipo de organización y dejar de lado las modas y recetas arrogantes que prometen soluciones milagrosas.

Continuando con el desarrollo del tema, el autor indica que la gente ansía tener la oportunidad de enfrentar el desafío de un trabajo económico (vale decir, un trabajo que genera una producción valorada por los demás, ya sea en un empleo, una tarea profesional independiente o en la organización del propio hogar), y necesita contar con dicha oportunidad para mantenerse psicológicamente viva y contenta.

Sostiene además que las personas quieren tener la oportunidad de:

- Trabajar en un nivel en el que puedan *utilizar a pleno sus capacidades*.
- Obtener una *remuneración diferencial justa* por ese trabajo.

Mientras que la imposibilidad de satisfacer estas dos condiciones anulará el poderoso impulso que mueve a la gente a trabajar en forma creativa, considera que, una asignación sensata de las tareas, la evaluación de la eficacia personal y entrenamiento en el rol son elementos esenciales de un liderazgo eficaz para lograr que el trabajo se realice.

Concluye manifestando que el arte consiste en alcanzar un equilibrio permanente entre la capacidad potencial actual de cada persona, su nivel de trabajo y su remuneración diferencial.

Por otro lado, el autor sostiene que; comprender la naturaleza de las cosas exige un sólido análisis de los hechos, teorías, principios y procedimientos, y en el caso de las cuestiones humanas como las JRG, también de los *valores y preocupaciones humanas*.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Define como valor primordial crear JRG en las que el trabajo destinado a la producción de bienes y servicios valorados, tendientes a satisfacer necesidades públicas, pueda *realizarse con notable eficiencia*; y hacerlo en forma tal que le *posibilite a la gente ejercer a pleno sus capacidades y trabajar juntos en condiciones que fortalezcan sus vínculos y su confianza mutua*.

*El logro de una organización requerida no es únicamente una responsabilidad ejecutiva sino una obligación moral del liderazgo.*

Añade que la organización requerida está profundamente *transitada por valores*. Entendiendo por “requerida” una “buena” organización, tanto en el sentido de ser decididamente *eficaz* (desde el punto de vista de lograr que se realice el trabajo necesario) como en el de proporcionar un *sentimiento seguro de satisfacción y confianza a todos* y cada uno de sus empleados.

El trabajo económico (vale decir, un trabajo que genera una producción valorada por los demás), *no solo afecta su posición económica, sino también su autoestima, el reconocimiento que le brindan los demás y la posibilidad de trabajar junto a otros*.

Por lo tanto, reviste especial importancia que las personas empleadas en una JRG puedan *depositar su confianza en las circunstancias que las rodean*. La confianza mutua es el pegamento social básico, la suspicacia y la desconfianza son los principales enemigos de las relaciones humanas razonables.

Considera como un valor absoluto que, en cualquier JRG, el ordenamiento organizativo (estructura y procesos) deba ser firmemente puesto a prueba sobre la base de este único criterio; *¿fomenta y aumenta la capacidad de las personas para confiar unas en las otras y en la organización?*

Antes de poder compartir los criterios generadores de confianza mutua y generadores de paranoia nos detendremos para resaltar también que las organizaciones generadores de confianza pueden hacer un aporte sustancial a la salud de las sociedades democráticas de libre empresa.





Generadora de confianza mutua.	Generadora de paranoia.
Sistema equitativo de distribución de las diferencias de remuneración, relacionadas con las diferencias en el nivel de trabajo.	En las negociaciones por la remuneración interviene el poder, o existen falsos sistemas de “incentivos” mediante bonificaciones vinculadas con el producto.
Clara definición de la autoridad y responsabilidad en las relaciones laborales laterales.	Se deja que las personas escojan sus relaciones laborales laterales por vía de la manipulación, las redes personales y el poder.
Gerentes separados por un estrato, tanto en cuanto al rol como a la capacidad, de sus subordinados inmediatos.	Los gerentes ubicados a más o menos de un estrato de sus subordinados, y por ello “soplándose en la nuca” o forzados a meterse en detalles.
El gerente del gerente actúa como un tutor del subordinado del subordinado para el desarrollo de la carrera de este último.	No hay tutoría ni desarrollo de carrera, ni tampoco una verdadera conciencia de las capacidades potenciales de los empleados.
Los empleados están bien al tanto del contexto de su trabajo y de la visión de la empresa.	Los empleados lo ignoran todo acerca de la evolución probable de la empresa o del motivo por el cual hacen lo que hacen.
La autoridad concuerda con la responsabilidad.	La responsabilidad no va acompañada de una autoridad equivalente.
El nivel de trabajo concuerda con el nivel de capacidad potencial.	La capacidad de las personas no se reconoce ni se utiliza suficientemente.
El gerente recibe realimentación periódica de las personas cuya eficiencia personal debe evaluar.	La falta de realimentación del gerente deja a los empleados a ciegas en cuanto a la eficiencia con que proceden.



Se cuenta con la autoridad requerida para el trabajo del rol	La “restitución del poder” (empowerment) a los empleados no es más que una frase vacía o un falso artilugio.
El trabajo en equipo realizado por individuos, con responsabilidad individual y reconocimiento, trabajando junto bajo un gerente responsable o con un líder de equipo.	Mezcla de oscura autoridad y responsabilidad de las personas en equipos autodirigidos o en “equipos interfuncionales autorresponsables” con “patrocinadores”, “entrenadores”, “adalides”, etc.
Los nombramientos y promociones se basan en la capacidad potencial, el compromiso con la tarea y los conocimientos.	Los nombramientos y promociones son tergiversados por cuestiones de género, color de la piel, grupo étnico, edad, religión, red de pertenencias, cultura, etc.

#### 4.1.1 Principios perseguidos por los cambios normativos introducidos en el marco de flexibilización laboral.

Las medidas implementadas se proponían entre otras cosas, poder *disminuir el desempleo* ofreciendo al mercado laboral diversas formas de contratación que podría agilizar el empleo de diversos grupos sociales, sobre todo aquellos más vulnerables en donde la inserción laboral se encontraba amenazada por cuestiones de formación, edad, entre otras.

Al respecto, la disminución de los costos laborales fue una arista que se encontró fuertemente alcanzado por el rumbo de las medidas.

Por otro lado, mediante la implementación de medidas de flexibilización laboral conjuntamente con la apertura de los mercados y privatizaciones, perseguía entre sus objetivos un cambio de paradigma en las formas de producción en búsqueda de la *eficiencia y competitividad* a fin de estar vigentes en la economía globalizada.

Alineadamente, la fuerte entrada de capitales extranjeros posibilitaría la renovación y acceso a tecnológica de punta la que sería acompañada de nuevos modelos de gestión favoreciendo la productividad.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

#### 4.1.2 Emergentes identificados a partir de las entrevistas.

En cuanto a lo acontecido, la inversión tecnológica y los nuevos modelos de gestión trajeron consigo la *especialización y profesionalización de funciones*, rediseñando puestos de trabajo a luz de las nuevas exigencias requeridas para desempeñar las tareas.

Se travesó por un cambio de paradigma en cuanto a la concepción de la organización tradicional, la que fue precisa “aggiornar”<sup>1</sup> a las nuevas metodologías y formas de gestión marcadas por las nuevas tendencias internacionales como ser normas de calidad, (ISO) seguridad y medio ambiente, equipos de mejora continua, equipos autodirigidos entre otros. Esto trajo aparejado el *cambio de la fisionomía orgánica de las empresas* quienes crearon nuevas áreas y reposicionaron a otras con fundamento en su implicancia estratégica como ser áreas de staff, de gestión, calidad, IT y recursos humanos.

En cuanto al área de Recursos Humanos en sí misma cabe resaltar que comienza a tener relevancia en el *asesoramiento del negocio de las empresas* dejando solo de cumplir funciones administrativas como ser la liquidación de sueldos para pasar a ser un *socio estratégico* agregando valor cualitativo para la toma de decisiones.

Ahora bien, con estas nuevas formas de organización, en la mayoría de los casos, las personas entrevistadas mencionan que vieron incrementada su carga laboral y responsabilidades así como la extensión de la jornada laboral. La expresión recurrente es que pasaron a la modalidad horaria que se dio en llamar “full time” lo que modificó la relación del tiempo dedicado al trabajo y el disponible para el descanso y esparcimiento. Un profesional del área de Recursos Humanos (entrevista N°20) nos comparte lo siguiente “en esa época era habitual trabajar horas extras y a veces fines de semana y feriados (...) El que no iba con esta cultura se decía que no tenía puesta la camiseta”.

---

<sup>1</sup> Italianismo que significa poner al día o actualizar

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

En cuanto a la sobrecarga laboral, no podemos dejar de señalar que esta puede generar stress, entendiendo al stress desde una perspectiva interaccionista persona – medio ambiente como el desajuste por la pérdida de control que el sujeto experimenta sobre la propia situación.

Relacionada a la sensación de pérdida de control, se generan ambientes propensos a accidentes debido a la fatiga y dispersión en la atención de las tareas lo que pueden además, gestar un clima organizacional poco propicio para los vínculos debido al crispamiento social.

Existe una interrelación condicionante entre los procesos de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores y podemos derivar en que esta relación no fue considerada al momento de implementar cambios en las formas de organización de las empresas o al momento de redefinir los puestos de trabajo.

Podemos inferir de este modo que el marco organizativo dispuesto, si bien colabora a los objetivos de eficiencia y productividad, los métodos de organización del trabajo implementados por las empresas (en algunos casos a consecuencia de la naturaleza extranjera del capital) no responden a la premisa de la organización requerida ya que las expresiones refieren a una sobrecarga de tareas y en las responsabilidades así como también la extensión de las jornadas de trabajo.

De los testimonios recogidos puede deducirse que coexistieron dos realidades extremas, en un extremo se encuentran quienes al momento de la implementación de las medidas de flexibilización se encontraban en actividad laboral, y por otro quienes se encontraban en situaciones de vulnerabilidad.

Quienes pueden haberse subscriptos como vulnerables se encuentran los desempleados, los empleados de empresas pequeñas o quienes recién comenzaban con una carrera laboral, a este grupo de personas le resultó más difícil tener acceso a un empleo de calidad, de hecho uno de los entrevistados (entrevista N° 19) señala que *“el ser flexible laboralmente era una necesidad, no una ventaja competitiva, con el desempleo que había no quedaba opción”*.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Estas realidades contrapuestas se acentuaban más aún en aquellos casos en los que las personas se encontraban trabajando en grandes empresas multinacionales ya que quienes transitaron la experiencia en estas organizaciones la calificaron en la mayoría de los casos como que “no lo afectó de manera relevante”. Este otro extremo puede estar apalancado debido a que en estos casos, por ejemplo, tuvieron acceso a tecnología de punta debido a las inversiones que realizaban, se vieron favorecidos por numerosos oportunidades de capacitación y acceso a información de gestión y métodos de trabajo de las casas matrices que generalmente se encontraban alojadas en países desarrollados.

Aunque no asociado directamente con la flexibilización laboral, pero sí como consecuencia de la composición extranjera de grupos accionarios en las empresas, se transitó una convivencia/solapamiento cultural por lo que los valores tradicionales arraigados hasta el momento se vieron en crisis dado que las empresas no solo debieron reformular su misión, visión y objetivos, sino que también adoptar valores propios de las casas matrices extranjeras.

La transición cultural precisó que los trabajadores se apropien de nuevos valores organizacionales los que deberían reflejarse en las formas de trabajo. Este cambio también influenció en el diseño de los puestos de trabajo ponderando, por ejemplo, las competencias asociadas a los valores requeridos para desempeñarse dentro de la organización.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

También debemos señalar, aunque no relacionado al contexto social sino a la evolución de la sociedad en sí misma, en esta década comienzan a convivir en las empresas dos generaciones de empleados bien diferenciadas. Por un lado se encontraban los “Baby Boomers”<sup>2</sup>, quienes entraron al mercado laboral hacia fines de los años 60 y reflejaban la expresión “vivían para trabajar”. Su foco estaba centrado en el éxito, el logro material, la ambición, la carrera, el reconocimiento social y la valoración por el trabajo duro y la confianza en las instituciones. Por otro lado, realizando sus primeras experiencias laborales se encontraban los llamados Generación X quienes comienzan a incorporarse al mercado laboral en los años 90. Desembarcaron conjuntamente con la revolución tecnológica, privilegiaron el tiempo libre, la satisfacción en el trabajo y la lealtad a las relaciones.

Claro está que esta situación suma complejidad a la hora de referirnos a la cultura organizacional, valores e identificación de los empleados con las empresas ya que las variables a considerar no eran solo las referidas al contexto país, sino también a una nueva generación que comenzaba a estar vigente en el mercado laboral y con ellas sus expectativas.

Paula Molinari (2011) describe que los cambios se aceleraron desde fines del siglo XX, y las diferencias de mentalidad entre generaciones se volvieron perceptibles. Por primera vez, las personas de distintas edades que comparten el espacio laboral tienen profundas diferencias en su concepción del mundo y, por lo tanto, el trabajo. Todas estas diferencias se manifiestan en distintos estilos y actitudes, que generan conflictos y provocan lo que llamamos turbulencias generacionales.

---

<sup>2</sup> Nominación que recibe las generaciones nacidas con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial entre los años 1940 y 1960.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

La autora aporta valiosamente que la mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Y, lógicamente, esta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional.

En su libro sintetiza que en los 80 y 90, la estampa optimista de los Baby Boomers se enfrentan con el peor rostro de la globalización: las fusiones, las adquisiciones y reestructuraciones. Ellos, que habían ingresado a las corporaciones con el sueño de llegar a la cúspide, son expulsados por “reducciones de costo”, “relocalización de la producción”, “racionalización de recursos” y “reingenierías”. Un duro golpe para quienes habían construido su identidad sobre el éxito laboral. Y ésta fue la imagen de los Baby Boomers que recibieron los jóvenes de la siguiente generación: el idealismo golpeándose la cabeza contra la pared. Este fenómeno va a marcar la mentalidad de desconfianza en la Generación X.

Asimismo, dentro de algunas cuestiones que se vieron alcanzadas por este cambio generacional con todo lo que ello implica, no podemos dejar de mencionar lo que se da en llamar Contrato Psicológico, el que también se vio afectado en función a las nuevas expectativas del mercado laboral trayendo consigo también las vivencias de sus generaciones anteriores.

La noción de Contrato Psicológico es muy importante en la comprensión de la dinámica de los grupos humanos debido a que tiene que ver directamente con el *establecimiento de relaciones satisfactorias* para las partes que lo constituyen y por consiguiente con la continuidad del grupo.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Así, el Contrato Psicológico pasa a ser el determinante de la mayoría de situaciones cotidianas al momento que un individuo interactúa con cualquier grupo humano decidiendo si es que permanece integrándolo o no en función de la satisfacción de sus expectativas.

Según Davis y Newstrom (1991) el Contrato Psicológico es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. (...) Define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema.

Por consiguiente se desarrolla subyaciendo a la organización formal, basándose en los intereses de las partes que no necesariamente están conformadas por los empleadores, también se pueden establecer contratos psicológicos entre cada uno de los empleados.

Para Schein (1992) el Contrato Psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.

En los grupos humanos siempre se espera algo del otro, es decir que existe una expectativa sobre lo que el otro va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer; en otras palabras, existe una expectativa conductual hacia los demás; pero en el marco de los contratos psicológicos, esta expectativa puede estar centrada en intereses personales que no tienen relación con el interés del grupo, cayéndose en situaciones conflictivas disfuncionales siendo un problema de las relaciones humanas en el trabajo.

Por los comentarios anteriormente expuestos, merece una especial atención si consideramos la relevancia en el aspecto social que se le atribuye a los directivos al gestionar una organización consideramos que al ser *las organizaciones sistemas sociales* no pueden gestionarse parcializadamente considerando meramente los resultados productivos-económicos y que por el contrario deben tomarse en consideración otros aspectos del empleo como ser un medio facilitador de su vida en sociedad y el impacto que tienen las políticas adoptadas por una empresa en la construcción de vínculos enriquecedores.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Si bien las empresas implementaron formas de organización legitimadas dentro de nuevo marco normativo legal, es necesario preguntarnos si el uso de las mismas no fue excesivo o si se debió hacer alguna distinción según la dimensión de la organización y tipo de capital por el que estaba conformado. El hecho de que las medidas hayan estado al alcance de la mano por cualquier empresa sin importar su génesis entendemos recae en desventaja para las empresas pequeñas.

Otro apartado merece los mecanismos de control de entes gubernamentales para evitar el uso indebido de las nuevas formas de contratación promovidas. Debido a la falta de control, su implementación quedó librado a conciencia de cada institución, emergiendo en este punto lo que se da en llamar responsabilidad social empresaria (en adelante RSE). Parece necesario preguntarnos si las prácticas implementadas por las empresas fueron discutidas a la luz de la sustentabilidad social de las mismas.

Si bien es una variable compleja de medir y cuantificar, al consultar cómo fue la relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de flexibilización laboral y como se sintió en términos generales en ese período, las respuestas están orientadas a que durante la implementación de medidas de flexibilización laboral se gestó una relación más rígida y distante la que se vio agudizada aún más por el contexto económico, político y social.

Por lo general, parece *haberse fracturado la confianza*, no solo por la percepción de los empleados de haber empeorado sus condiciones laborales generales, sino también por estar inmersos en un clima de incertidumbre.

Entre los ejemplos que mencionan los entrevistados fueron en detrimento de la confianza en la relación laboral se encuentran:

- Apreciaciones recurrentemente del abuso de los empresarios en la implementación de modalidades de “contratación promovidas” como ser pasantías, contratos eventuales, uso indebido del período de prueba, utilización de agencias eventuales de empleo, etc.



- La sensación de que se sobrecargaba a la dotación estable al tener que capacitar a empleados “golondrinas” la consecuente fuga del conocimiento por el alejamiento de estos colaboradores en periodo de tiempo corto
- La sensación de abuso del poder por parte de la empresa debido al debilitamiento de la representación sindical permitiéndoles implementar acciones poco pertinentes para la mayoría de los empleados.
- Y por último, cierta antipatía por los masivos despidos que tuvieron vinculados con el achicamiento de las dotaciones como requisito para llevar adelante las privatizaciones.

#### 4.2 Teoría sobre motivación.

Partiendo de la premisa de que la motivación es un componente esencial tanto para las organizaciones, debido al impacto que tiene en la productividad, como para los trabajadores, debido a las posibilidades de desarrollo y sensación de bienestar, dedicaremos este apartado para poder abordar dicha variable e indagar si existió algún condicionante hacia este aspecto a causa de las medidas de flexibilización adoptadas.

Antes de profundizar en las distintas teorías sobre motivación, conceptualizaremos a que nos referimos cuando hablamos de motivación a fin de poder unificar criterios. Para ello tomaremos la definición compartida por Cler Catalina Macello (2002) en la Guía de Estudio de la asignatura Motivación e Incentivos No Remunerativos

Definida en un sentido amplio, la motivación podría entenderse como el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica, cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le está generando tensión. En otras palabras, se trata de un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento a causa de la presencia de un estímulo, que puede ser externo o bien interno.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Vale continuar con la ilustración de la autora quien señala que las fuerzas no se ponen en movimiento en forma caótica, sino direccionada. Las fuerzas van a procurar reducir una tensión y restaurar el equilibrio perdido a causa de la presencia del estímulo desestabilizador, generador de esta tensión que le está provocando insatisfacción al individuo. Entonces la dirección que toman las fuerzas será: alcanzar la conducta que devolverá la satisfacción perdida momentáneamente.

Por su parte, James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr. (2001) en su libro *Las organizaciones. Comportamientos, estructuras, procesos*, se refieren a la motivación como el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Utilizamos este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (considerando las conductas más intensas como el resultado de niveles de motivación más elevados) y también para señalar la dirección de la misma (p. ej., cuando se siente usted cansado o somnoliento, orienta su conducta a dormir un poco).

Continúan indicando que motivar a los empleados no es tarea sencilla ya que las personas son impredecibles y en muchos aspectos diferentes unos de otros (por dicha razón no es posible pensar una única forma de organización apta para ellos). La diversidad da lugar a diferentes pautas de conducta que están relacionadas de alguna manera con las necesidades y con los objetivos.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Describe a las necesidades como carencias que experimenta un individuo en un determinado momento siendo estas carencias fisiológicas (p. ej., la necesidad de alimentos), psicológicas (p. ej., la necesidad de autoestima) o sociológicas (p. ej., la necesidad de interacción social). Además indica que dichas necesidades proveen energía e impulsan respuesta conductuales. La relación es que siempre que hay necesidades (carencias), el individuo buscará satisfacerlas y podrá ser más sensible a los esfuerzos motivacionales.

Los objetivos, o los resultados, que el empleado persigue se perciben como fuerzas que atraen a la persona. El logro de los objetivos deseados puede tener como resultado una disminución significativa de las deficiencias en lo referente a las necesidades.

Afirman al respecto que, una razón que cuenta para que la comprensión de la motivación se estime importante, es que los niveles altos de motivación contribuyen significativamente al desempeño de excelencia.

Se propone un *proceso motivacional* en la que la gente procura disminuir las necesidades, que ponen en marcha un proceso de búsqueda de medios para reducir la tensión que causan. Se elige una línea de acción y se establece una conducta orientada a objetivos. Por parte de la empresa, podría decirse que los gerentes evalúan dicha conducta lo que dará lugar a recompensas y castigos. A su vez, la persona evalúa esos resultados y valora de nuevo las carencias experimentadas en las necesidades lo que pone en marcha un nuevo ciclo.



Las teorías sobre la motivación se dividen en dos categorías siendo estas; teorías de contenido y teorías de proceso.

- Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente.
- Las de proceso describen y analizan de qué forma se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

Para nuestra investigación tomaremos las teorías de contenido, desarrollaremos a continuación las principales de ellas.

#### Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades

Quizás la teoría más conocida sobre motivación es la propuesta por Abraham Maslow, la que se dio en llamar teoría de la jerarquía de las necesidades.

El autor supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya poseen. Por lo tanto, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía e importancia son las filosóficas, de seguridad, de pertenencia de autoestima y de autorrealización.

- 1) Fisiológicas: alimento, bebida, albergue y alivio del dolor.
- 2) Seguridad: la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes.
- 3) De pertenencia, de interacción social y de amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- 4) Estima: la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás.
- 5) Autorrealización: la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.



Estas cinco categorías se dividieron a su vez en dos niveles, un nivel superior y uno inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de orden inferior; las sociales, de estima y autorrealización fueron descritas como necesidades de orden superior.

La diferenciación entre los dos niveles se realizó sobre la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen internamente mientras que las necesidades de orden inferior pueden ser satisfechas de forma predominantemente externa.

Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Concretamente, a medida que cada necesidad se satisface de forma parcial, la siguiente necesidad se vuelve dominante.

### Teoría ERC de Alderfer

Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico, aunque en su teoría Alderfer considera únicamente tres series de necesidades siendo estas las siguientes;

- 1) Existencia (E): necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
- 2) Relación (R): necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- 3) Crecimiento (C): necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

Las tres necesidades de Alderfer – ERC - se corresponden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Una diferencia sustancial entre ambas teorías, más allá del número de categorías, es la forma en que las personas avanzan a través de las diversas necesidades.

La teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow (las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subsiguiente no se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente), también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

#### Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló la teoría de contenido de dos factores sobre la motivación. Los dos factores son los satisfactorios-insatisfactorios, o los motivadores-higiénicos, o los factores extrínsecos-intrínsecos, dependiendo de quién sea el que expone esta teoría.

Establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores extrínsecos.

El psicólogo arribó a dos conclusiones. La primera de ellas es que hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que incluyen el salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el estatus, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

Indica que la satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado, aunque sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de ausencia de insatisfacción, las condiciones extrínsecas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



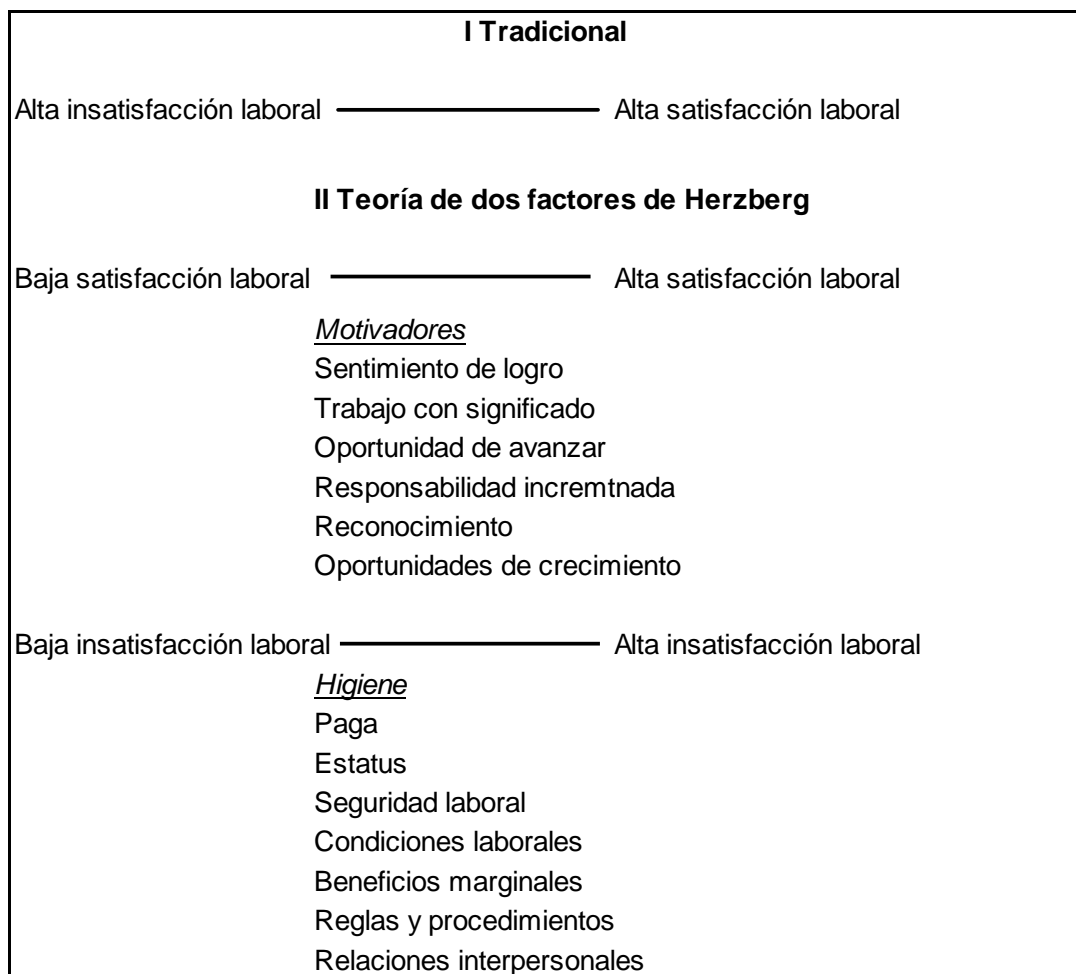
**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Como segunda conclusión amplía que también está presente un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo. Entre estas condiciones se incluyen, sentimiento de logro, aumento de reconocimiento, aumento de responsabilidad.

Al respecto de esta última reflexión menciona que la ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactorios o motivadores.

El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo.

Compartimos el esquema propuesto en el siguiente cuadro.





**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### Teoría de necesidades aprendidas de McClelland

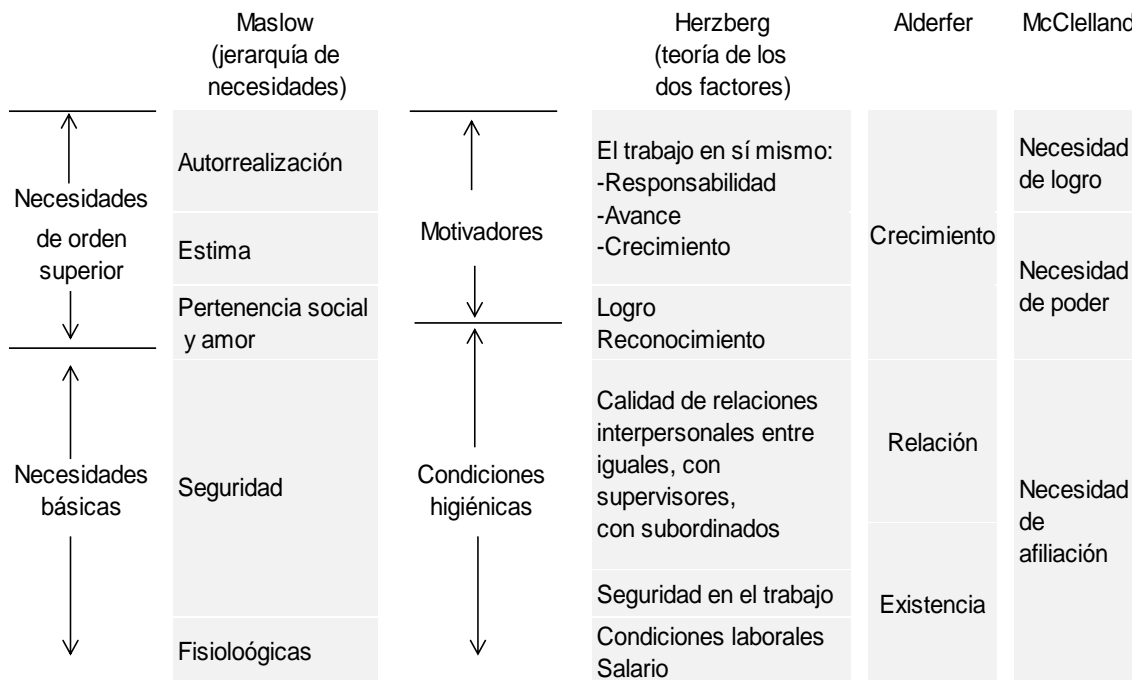
David C. McClelland ha propuesto una teoría de motivación que se basa en las necesidades aprendidas estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. Opina que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Af) y la necesidad de poder (n Pod).

La teoría propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad.

Para valorar las diferencias individuales en los tres tipos de necesidades propuestos, se vale de la aplicación del Test de Apercepción Temática (TAT). El mismo consiste en de mostrarle a una persona láminas con distintos dibujos y a continuación se le pide que escriba un breve relato sobre lo que ve representado en ellas.

Además, el autor propone como hipótesis que el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de necesidades de logro de sus componentes, y que el desarrollo económico de naciones enteras puede experimentar mejoras notables estimulando la necesidad de logro de su población. Sostiene también que la motivación puede enseñarse tanto en el contexto de la organización como fuera de ella.

Acompañamos a continuación comparación gráfica de las cuatro teorías de contenido de la motivación.



#### 4.2.1 Principios perseguidos por los cambios normativos introducidos en el marco de flexibilización laboral.

Entre los propósitos alegados de las medidas implementadas se pretendía, entre otros aspectos, poder realizar una reforma económica que traería una mayor competitividad y con ello el desarrollo económico y la entrada del país al mundo globalizado, y, consecuentemente, esto devendría en posibilidades de progreso para la población.

La fuerte entrada de empresas extranjeras desembarcarían con la tecnología de vanguardia pero también con una cultura de trabajo distinta a la que la sociedad estaba acostumbrada, de esta forma, traería consigo términos como productividad, eficiencia, competitividad y formas de proceder estrechamente vinculadas al objetivo propuesto, la especialización de funciones, la subsistencia de los más aptos en el mundo del trabajo y la optimización de los recursos. Se generaba de este modo escenarios propios para la libre competencia también el ámbito laboral.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

En términos de motivación, si bien esto se podría considerar atractivo y desafiante, parece poder identificarse dos importantes necesidades a nivel social que se encontraban a cierta distancia. Por un lado, la necesidad de poder adaptarse al nuevo contexto vinculado a la apertura de mercados y globalización, al capitalismo en sí mismo, lo que devendría en posibilidades de desarrollo profesional, y por otro, al aumentar la desocupación a partir de la de la desindustrialización y el atraso cambiario se acentuó aún más el desempleo y con ello el impacto que trae consigo el hecho de que gran parte de la sociedad no pueda acceder a los medios mínimos que le garantizara su propia subsistencia.

#### 4.2.2 Emergentes identificados a partir de las entrevistas.

Dado que la dimensión clima organizacional resulta un aspecto fundamental para el éxito en las gestiones del capital humano debido a su estrecha relación con la motivación de los empleados y siendo además esta dimensión construida a partir de las percepciones de cada uno de nosotros, resulta dificultoso realizar afirmaciones categóricas al respecto. Por la prudencia que merece el tema, abordaremos este apartado analizando los principales lineamientos e identificando aquellos testimonios en los que se evidencia anclajes con estos aspectos.

Podríamos identificar que es conjuntamente con la llegada de las nuevas gestiones alineadas a las empresas multinacionales que comienza a considerarse en el ámbito empresarial las teorías de motivación en el empleo, esto es principalmente por su injerencia en la búsqueda de optimización del desempeño, la planificación de carreras profesionales entre otros aspectos. Por tal motivo, la motivación en sí misma tiene estrecha relación con los cambios en los métodos de gestión de las empresas que con la flexibilización. Claro que el contexto de desempleo también puede condicionar a las personas a que se encuentren “motivadas” a conservar sus fuentes de trabajo.

Ahora bien, al intentar relacionar las percepciones compartidas por los entrevistados, se puede desprender que la motivación se vio en algunos casos traccionada negativamente.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Si nos detenemos en aquellas teorías que proponen jerarquías de necesidades, es posible pensar en dos perspectivas de análisis. Por un lado, en un contexto de desempleo y desindustrialización por el retraso cambiario, la flexibilización pretendería promover la contratación laboral aunque lo sea en condiciones de menor estabilidad y mayor precarización: es preferible tener trabajo aunque inestable a no tener trabajo. Leído en clave de jerarquía de necesidades implica pensar que se resigna la necesidad de seguridad para mantener y promover la satisfacción de necesidades más básicas como las fisiológicas (comida, vestido, vivienda, etc.). Al mismo tiempo, el ascenso por las distintas categorías se vio obstaculizado, no solo por condiciones propias, sino también por el contexto circundante.

Podemos señalar que fue particularmente difícil en este contexto reducir la tensión y tomar en consideración las expectativas de los empleados siendo que las modalidades promovidas, y la incertidumbre que estas formas de contratación generaba, eran muy funcionales en cuanto a los costos y a la necesidad de adecuarse a un contexto que exigía, por la apertura de los mercados, competitividad.

En cuanto a la teoría de los dos factores de Herzberg es importante la correspondencia que se puede realizar en función de los testimonios.

Al respecto pareciera que la situación socio-laboral de la década del noventa a partir de las medidas de flexibilización laboral implementadas dispusieron a la población económicamente activa con cierta imposibilidad de poder satisfacer las necesidades que el autor dio en llamar condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que incluyen el salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el estatus, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

Continuando con esta reflexión, al considerar esta teoría se podría inferir que no fueron cubiertas aquellas necesidades higiénicas que sin motivar a las personas su ausencia generan insatisfacción, por lo que poco se pudo hacer en términos de motivación.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Por su parte, quienes se encontraban empleados en empresas transnacionales, según los testimonios, comparten experiencias positivas respecto del contenido del trabajo derivado del enriquecimiento de las tareas, responsabilidades, posibilidades de desarrollo, etc que se identifican con motivadores intrínsecos.

Por último, es sumamente valioso el aporte McClelland al proponer que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Más allá de la categorización y ponderación que realiza de éstas, no podemos desconocer el fuerte valor que subscribe a la actividad laboral dentro de nuestra sociedad, no solo como medio de subsistencia y como vehículo para acceder a determinados bienes, sino también como dinamizador de nuestra vida en sociedad y ámbito de realización personal.

Resuena lo compartido por un entrevistado (entrevista N° 19) en donde expresa “fue una movida cultural la del trabajo “a la yanqui o japonesa” y no “a la francesa”. Parece que sin poder enajenarse del contexto global capitalista, la sensación fue que el trabajo en sí mismo se modificó y con ello las formas y el rol que cumplía en la sociedad y la vida misma de los trabajadores. Se dejó de lado, “el trabajo para toda la vida” y se incorporó a la sociedad una nueva concepción del empleado, más existista.

No es menor la hipótesis de McClelland en donde propone que el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de necesidades de logro de sus componentes, y que el desarrollo económico de naciones enteras puede experimentar mejoras notables estimulando la necesidad de logro de su población.

Por último, si nos detenemos en la relación que McClelland comparte respecto de que las necesidades de logro de las personas pueden favorecer el progreso económico de las naciones, parece un dato relevante el alto nivel de desempleo y su consecuencia directa en cuanto a las limitadas posibilidades de “logro” de aquellas personas que se encontraban fuera del sistema laboral.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

#### 4.3 Calidad de Vida Laboral

A lo largo de nuestra formación como profesionales en Recursos Humanos hemos sido alentadas a convertirnos en arquitectas de modelos de gestión enfocados en promover el bienestar y el desarrollo del hombre en situación de trabajo.

Para poder enfocarnos en esta dimensión partiremos desde la conceptualización renovadora de las Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (en adelante las CYMAT) que Julio C. Neffa (1988) nos propone en su libro ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva.

El autor define que las CYMAT están constituidas por los *factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción* implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los *factores de riesgo del medio ambiente de trabajo*. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación sinérgica o combinada da lugar a la *carga global del trabajo prescripto*, la cual es asumida, asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata, efectos directos o indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, síquica y/o mental de los trabajadores. Dichos efectos están en función de la actividad o trabajo efectivamente realizado, de las características personales, de las respectivas capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores ante los dos grupos de factores antes mencionados.

Dichos factores están determinados en última instancia por el *proceso de trabajo vigente, el cual a su vez es el resultante de las relaciones sociales y de la interrelación entre las variables que actúan a nivel del contexto socio-económico y las características propias de los establecimientos*; es éste proceso de trabajo el que define la naturaleza específica de la tarea a realizar por el colectivo de trabajo y por cada uno de los que ocupan dichos puestos.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Parte de la afirmación que *el trabajo no es un castigo*. Por el contrario, su naturaleza y significación hacen de él un derecho y una *obligación social* del cual dependen la producción de la especie humana, el progreso científico y tecnológico y el *mejoramiento de las condiciones generales de vida* (...). Es gracias al trabajo – que requiere un esfuerzo y por consiguiente es generador de fatiga – que hombres y mujeres actualizan y desarrollan su personalidad en todas sus dimensiones, el cuerpo, los sentidos, la vida de relación, el intelecto y la voluntad. *El trabajo tiene una dimensión social*, pues de manera directa o indirecta *pone de manifiesto que en lugar de simples individuos que trabajan, va emergiendo una realidad que se va construyendo gracias a la cooperación simple o compleja articulada alrededor del proceso de trabajo: es el “colectivo de trabajo”*. Esto no es el resultado de la suma sino de la multiplicación o potencialización de los esfuerzos individuales.

Concluye el apartado con una firme convicción sosteniendo que la *alienación* de los trabajadores – en todas sus formas – no es una consecuencia necesaria de la condición humana, sino un desequilibrio, *fruto de la configuración* que han tomado históricamente las *fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción*.

Julio C. Neffa (1988) marca que *mientras no se reconozca efectivamente la función social de la propiedad de los medios de producción* y su subordinación a los supremos intereses del país en su conjunto y no se busque *eficazmente lograr el crecimiento económico al mismo tiempo que el desarrollo social* (que incluya la búsqueda del pleno empleo de los recursos humanos, el mejoramiento de los niveles de remuneración y de la distribución funcional del ingreso, así como de las condiciones y medio ambiente de trabajo), no es coherente pretender que los empresarios incorporen estas últimas variables dentro de su “función objetivo” y de sus criterios de gestión.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Manifiesta también que hay un conjunto de factores a nivel macro-económico y macro-social, que van a determinar o condicionar la lógica del funcionamiento y las estructuras de las empresas u organizaciones, las cuales a su vez ejercerán una influencia sobre el contexto en el cual actúan. Dentro de las empresas u organizaciones, *el proceso de valorización del capital, configurará el medio ambiente y las condiciones de trabajo que afectan a todos y a cada uno de los trabajadores que allí se desempeñan.*

Siguiendo los lineamientos del autor, nos invita a analizar los factores a nivel macro que condicionan las CYMAT. Estos se agrupan bajo los *factores estructurales* que da en llamar *variables “independientes”* (que están en el origen de las regulaciones) y *formas institucionales* denominando a estas *variables “intervenientes”*. A continuación conceptualizaremos cada una de estas variables.

Variables independientes:

1. La lógica de producción y de acumulación del capital derivada del modo de producción dominante.
2. Las forma de organización de la actividad económica así como su articulación con el modo de producción dominante dentro de cada formación social.
3. La estructura del sistema productivo nacional.
4. El sistema político y la relación de fuerzas entre las clases o grupos sociales.

Podemos detenernos para ahondar aún más en este punto al recordar lo compartido por Adriana Devalle (2003) en la guía de estudio de la asignatura Calidad de Vida Laboral II donde señala que la calidad de vida de una sociedad *materializa una concepción de hombre que se evidencia a través del equilibrio entre los recursos utilizados para su propia subsistencia y los que pone a disposición de los individuos para satisfacer necesidades tanto materiales como espirituales.* Y esta *calidad de vida se expresa en un conjunto de regulaciones de diversa índole* que codeterminarán, paralelamente a las condiciones y medio ambiente de trabajo, la calidad de vida laboral.





Variables intervinientes:

1. La estructura y el funcionamiento del mercado de la fuerza de trabajo, particularmente el nivel de empleo y las modalidades del desempleo y el subempleo.
2. Las normas de derecho del trabajo en materia de CYMAT, así como la estructura y el funcionamiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que en nuestro país es el encargado de velar por su promoción y cumplimiento.
3. Los niveles de remuneraciones directas de los asalariados por una parte, y la distribución funcional de los ingresos por la otra, en virtud de lo cual se va a establecer las respectivas normas de consumo.
4. El sistema de seguridad social, así como las disposiciones en materia de prevención y de reparación de los riesgos y daños profesionales, fruto de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
5. El sistema de relaciones de trabajo, especialmente en cuanto se refiere al reconocimiento de la libertad sindical para asociarse y el derecho para negociar colectivamente, ya sea al nivel de la rama de actividad como al nivel de las empresas o establecimiento.
6. Las orientaciones ideológicas, las estructuras y las estrategias de organización profesional (...). Esto significa también que los valores y tradiciones culturales propios de cada región, nación o país, pueden jugar un papel muy importante que no debe ser subestimado.

En cuanto a las medidas de flexibilización laboral implementadas, de la investigación realizada se identifican tanto medidas internas u ofensivas como externas o defensivas. Detallamos a continuación ambos conceptos abordados por Adriana Devalle (2003) en la asignatura Calidad de Vida Laboral II.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

***Internas – ofensivas:*** búsqueda de un principio de obtención de incremento de la productividad, a través de una mayor disposición y uso de los recursos productivos. Esto implica modificaciones en la movilización de las clasificaciones profesionales y en la organización del trabajo. Aplicándose así, estrategias que implican la reorganización de la empresa y de la producción, nuevas formas de organización del trabajo y recalificación de la mano de obra.

***Externa – defensiva:*** es el modo de adaptación de las organizaciones empresariales a la crisis estructural y al ajuste de la estructura productiva a las variaciones de los mercados. Esto implica una modalidad nueva de disposición de la fuerza de trabajo y también de la formación de los salarios directos e indirectos. Para ello, las estrategias a desplegar estarán apuntadas hacia la sensibilización de los salarios, la desregulación de las normas que condicionan la disposición del tiempo, el volumen y condiciones de trabajo de la mano de obra, como así también, la reducción de las cargas sociales.

#### 4.3.1 Principios perseguidos por los cambios normativos introducidos en el marco de flexibilización laboral.

Mediante las medidas orientadas a la flexibilización laboral se puede observar que su objetivo declarado era legitimar modelos de producción que se adecuasen a las nuevas formas de producción vigentes y luego atenuar la desocupación.

Es importante detenernos a identificar que a través de los nuevos modelos de producción se ha puesto de manifiesto el modelo de hombre que se proyectaba, lo que claramente requería de un cambio significativo en la forma en que se desarrollaba la vida laboral. Los métodos productivos, los que estaban fuertemente arraigados a la eficiencia, exigían un cambio de paradigma en la forma de ver y vivir el empleo.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Por otro lado, pueden identificarse también ciertas mejoras en materia de prevención de la salud, no solo al sancionar las nuevas normativas vinculadas con las ART, sino también al promover la correcta registración laboral de los empleados, ya que a partir de ella los trabajadores pueden acceder tanto a las coberturas de salud y jubilación correspondientes como a los subsidios por desempleo en caso de que puedan eventualmente perder el trabajo.

#### 4.3.2 Emergentes identificados a partir de las entrevistas.

Al vislumbrar el enfoque del autor Julio C. Neffa (1988) podemos ver que se le atribuye especial importancia a la forma/métodos técnicos de organización del trabajo, considerándolo un factor que influye decididamente en la calidad de vida de los trabajadores en general.

Y no es menor dejar de señalar que también menciona la existencia de una carga laboral prescripta, es decir, esperada o “target” para la cual el colaborador deberá poner en juego sus capacidades y competencias a fin de alcanzar el objetivo planteado.

Ahora bien, si analizamos las encuestas relevadas podemos determinar que la carga laboral prescripta, en la mayoría de las personas encuestadas, se encontró modificada siendo la misma incrementada. Esto fue la resultante de los cambios concebidos, aunque indirectamente, de la mano de las medidas de flexibilización laboral como ser entre otros; el aumento de las tareas o responsabilidades consecuencia ya sea de los achicamientos en las estructuras, cierre de unidades de negocios lo que trajo que ciertas tareas fueron absorbidas o repartidas entre distintos puestos o por la necesidad de formar constantemente a los nuevos miembros del equipo de trabajo.

Esta situación puede verse agudizada debido a que la base sindical fue perdiendo jurisdicción dejando casi sin respaldo a los trabajadores lo que les permitió a las empresas imponer ciertas medidas reparando casi exclusivamente en beneficios productivos y de disminución de costos desatendiendo o resignando el resto de las variables. Es recurrente la expresión “full time” o “full life” para enmarcar la nueva modalidad laboral de aquellos momentos.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Respecto de las variables que el autor da en llamar *independientes*, puede concluirse que en cada punto en particular puede ligarse un ejemplo del contexto sobre el que se implementaron las medidas de flexibilización laboral. En cuanto a la lógica de producción y acumulación del capital podríamos referirnos a las privatizaciones de empresas del Estado en donde en muchos casos se fueron conformado monopolios de mercados e integraciones verticales excesivas al adquirir empresas proveedoras o competidoras. De este modo, en lo referente al sistema político y la relación de fuerzas entre clases o grupos sociales, la acumulación de capital por parte de la cúpula empresaria y su poder de influencia en las medidas delineadas por el gobierno menemista originan el debilitamiento de la representación sindical.

Por lo tanto, si consideramos que las medidas de flexibilización laboral fueron instrumentos para poder, entre sus principales objetivos, combatir el alto desempleo y actualizar las normas en función de las medidas neoliberales y así movilizar los recursos productivos en pos del desarrollo económico del país, puede verse que el modelo de hombre que se proyecta es totalmente acotado a un recurso productivo abandonando cualquier enfoque social de la actividad laboral, empobreciendo claramente la problemática social y gestando las condiciones propicias para la incertidumbre, el temor y con ella la imposibilidad de que los trabajadores formen parte del proyecto sustentable, económico y político del país.

En relación a las *variables intervinientes*, si bien podemos señalar que existieron mejoras relacionadas al sistema de seguridad social, así como las disposiciones en materia de prevención y de reparación de los riesgos y daños profesionales, fruto de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (ART, subsidios por desempleo), a la luz de algunos otros indicadores como el índice de desempleo, las normativas tendientes a la disminución de los aportes patronales por parte de los empleadores, la disminución de los principios protectorios de la relación laboral, la descentralización de la acción sindical en otras acciones evidencian el rumbo adoptado.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Considerando una visión sistémica, el aporte con el que se puede contribuir al ser un funcionario de la empresa consiste en poder delinear políticas socialmente responsables y a la vez funcionales para el desarrollo de la organización. Y esto puede concretarse si se generan ambientes laborales basados en la confianza mutua lo que devendrá en el compromiso de los colaboradores allanando el camino para conformar equipos altamente competentes a la vez que la empresa se ve beneficiada por el óptimo desempeño de sus colaboradores.

Este último aspecto es de vital importancia ya que en los tiempos empresariales que corren, la contribución de los empleados al logro de los objetivos es un factor determinando del éxito en las empresas.

Siendo la calidad de vida laboral un aspecto que conforma la calidad de vida, no puede dejarse de señalarse que las medidas de flexibilización dejaron al descubierto que la concepción de hombre que se proyectaba era parcial y sesgada hacia lo estrictamente productivo, ya que no se abordó al trabajador en todos sus ámbitos sino que solo se sobrepuso el fin productivo por sobre el social, subestimando de esta forma el rol que el trabajo cumple en nuestra sociedad.

Asimismo, el uso y abuso por parte de las empresas de las medidas tendientes a la flexibilización laboral puede considerarse como una práctica no sustentable debido a que, de las encuestas realizadas, se puede dilucidar que se dañó la confianza de los trabajadores, contribuyendo en su accionar al contexto incierto lo que generó mayor malestar.

Por otra parte, como asesores de las empresas no debemos dejar de señalar que la oferta laboral hoy no solo considera en las propuestas de empleo una buena retribución salarial, sino que, más allá de la dimensión económica, valoran marcadamente atributos del ambiente de trabajo como ser la oportunidad de manejar sus propias agendas, la equidad entre tiempo laboral y tiempo personal, oportunidades de formación y desarrollo, reconocimiento y demás aspectos que se relacionan casi exclusivamente con la forma en que se desarrolla el trabajo.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## **CAPITULO V - METODOLOGÍA**

### 5.1 Definición del tipo de investigación

Se realizó un estudio exploratorio, descriptivo no experimental de carácter retrospectivo.

### 5.2 Tipo de diseño de investigación.

Se realizará un trabajo de campo, no experimental, post-facto.

La investigación se base en el estudio de caso a partir de la experiencia de empleados calificados y profesionales del área de Recursos Humanos durante el contexto de flexibilización laboral durante la década del 90.

### 5.3 Delimitar la población y muestra.

La población que participó de la investigación alcanza a empleados calificados y profesionales del área de Recursos Humanos que estaban en actividad laboral en la década del '90.

La muestra es no probabilística e intencional siendo la misma voluntaria en función a la disponibilidad.

### 5.4 Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas semi-estructuradas.

Las entrevistas se componen, en su inicio por 8 preguntas cerradas a fin de, por un lado, contextualizar con el entrevistado el período en consideración (se comparte resumen estadístico en el Anexo), y por otro, con el propósito de cuantificar respecto de la opinión que merecieron aquellas medidas por las que fueron alcanzados.

A continuación de estas, las entrevistas se conforman de preguntas abiertas, dado que las mismas resultan más fieles a las percepciones personales de los actores, canalizando también sus opiniones respecto de lo vivido.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Se mantiene en el presente trabajo el anonimato de los encuestados a fin de evitar que las entrevistas sean percibidas de forma dirigida o condicionante.

#### 5.5. Organización, análisis e interpretación de datos.

Emprendimos la investigación partiendo por un lado de la bibliografía existente a fin de contar con datos tanto de los hechos a analizar como del contexto en que sucedieron.

Como segunda etapa, analizamos conjuntamente la información recolectada y la información bibliográfica con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Para el análisis de las normas jurídicas se utilizarán las técnicas de interpretación normativas aceptadas en la comunidad científica (método gramatical, histórico, lógico y sistemático).

Se finaliza el trabajo con las conclusiones arribadas.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## CAPITULO VI – RESULTADOS.

### 6.0. Resultado y análisis.

Para poder identificar si existió una brecha entre lo concretamente realizado y lo esperado o “target” enunciaremos la definición del perfil profesional del Instituto Universitario Aeronáutico: el Profesional de Recursos Humanos (en adelante RRHH) está formado para: dirigir el área de Recursos Humanos en todo tipo de organización, asistir al nivel gerencial en el análisis y formulación de planes estratégicos y en la toma de decisiones relativas al uso inteligente de los recursos humanos, diseñar sistemas organizacionales del área y colaborar en la planificación y proyección de personal, analizar rediseños estructurales, preparación e implantación de programas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de recursos humanos, administrar estructuras salariales, administrar desempeño y planes de carrera, asesorar en el diagnóstico e implementación de políticas en recursos humanos en todas las áreas funcionales, seleccionar modos de manejo del conflicto organizacional y participar en el diseño de estrategias de cambio en todo tipo de organizaciones, colaborar en la implementación de programas de calidad, comprender las implicancias de un comportamiento ético y de responsabilidad social en el ejercicio, generar y apoyar la difusión de planes de comunicación institucional, calidad de vida laboral y cambio organizacional.

Con el propósito de referenciar las estrategias que tuvieron que desarrollar los profesionales de Recursos Humanos para dar respuestas a las necesidades empresariales en los contextos de flexibilización laboral que se implementaron en nuestro país en la década del '90, a continuación nos detendremos en los macro proceso que más se vieron alcanzados y en aquellos que se instauraron a partir los cambio introducidos.

De las entrevistas realizadas se evidencia que *el área fue rediseñada*, pero no solo en las prácticas y alcance de las tomas de decisiones, sino que se redefinió conceptualmente representando ésta reingeniería el mayor desafío.





### 6.1. Análisis e interpretación de la información vinculada al macro proceso Administración.

Podríamos partir enunciando que el proceso de referencia fue alcanzado por las “reingeniería” de esos momentos ya que, puntualmente la vinculación con el cliente interno era mayoritariamente desde el aporte hard del área de RRHH. Entre estas funciones se encontraban el control de los empleados, la liquidación de sueldos y jornales, el control de las fichadas del personal, la provisión de elementos no industriales para la realización del trabajo.

Respecto del análisis de las estructuras necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa, *el diseño organizacional fue un aspecto fuertemente cuestionado a luz de los nuevos paradigmas de eficiencia y optimización de recursos*. Un profesional nos comparte (entrevista N° 9) “fue una etapa en la que contamos desde el área de RRHH con posibilidades de adecuar la dotación que no había podido adaptarse a los nuevos paradigmas de producción por empleados aptos a estos nuevos escenarios con un costo laboral mejor”. Al respecto, se encontraron cuestionadas las estructuras convencionales jerárquicas normalmente identificadas como organización “en quintas” para *comenzar a pensar en la organización como un sistema el que debía integrarse*, aprovechar el aporte de la interacción de las áreas y el trabajo por equipos funcionales o proyectos y no así en compartimientos estancos. Aparece como valor la versatilidad no solo de las personas sino también de la forma de vinculación entre ellas. A partir de estos momentos comienzan a diseñarse las estructuras requeridas para el funcionamiento con una visión matricial y en red y no solo jerárquica.

Es importante resaltar que para lograr esta integración, gracias en muchas oportunidades a la fuerte inversión, se dispusieron de diversas tecnologías para la circulación de la información multidireccionalmente, como ser entre otras herramientas las páginas de intranet, portales o chats internos.

Emergen de los testimonios que fueron varias las etapas, casi superpuestas unas con otras, se atravesaron procesos difíciles de ajuste, se disminuyó la dotación de las empresas y si bien casi era evidente el motivo, las privatizaciones de muchas de ellas, existían diversas versiones de quienes iban a ser los nuevos empleadores.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Manifiestan además que el proceso de reestructuración – achicamiento de la nómina - no fue nada grato, no solo por aquellos que se alejaban de la empresa y se sumaban al creciente número de desocupados, sino que también para quienes permanecían en la organización fue un transición que se vivió en la mayoría de los casos con angustia, debido al temor a ser el próximo en la lista y por el dolor de ver a compañeros de trabajo de un día para el otro “en la calle”.

Con posterioridad, indican que *se produjo un cambio conceptual rotundo del área, pasaron de ser llamados Oficina de Personal a Recursos Humanos*, lo que trabajo mucho trabajo por delante.

Internamente *parece haberse modificado el ADN del área*, indican (entrevista N° 30) “mientras antes debíamos liquidar sueldos, controlar las llegadas tardes y realizar reclutamientos y selección que en la mayoría de los casos partía de alguna recomendación interna de algún empleado, bajo la nueva bandera tuvimos que comenzar a trabajar con sistemas de gestión integrados, normas internacionales como por ejemplo ISO que exigían capacitación, evaluaciones de desempeño y selección por competencias, fue un cambio significativo”.

En cuanto al desafío profesional, se deja vislumbrar que fue una gran oportunidad gestionar el área con lineamientos y parámetros de empresas corporativas multinacionales, fue interesante “la incorporación de la eficiencia y eficacia como conceptos laborales” (entrevista N° 29). Otro entrevistado señala (entrevista N° 30) “se empezó a mirar más allá del día a día para empezar a *ver al área como un socio de las áreas productivas*, por ejemplo se empezó a trabajar con indicadores de gestión como horas de capacitación, horas extras y cualquier otro tipo de información que sirviera para la planificación y la toma de decisiones”. Refuerza esta idea la siguiente apreciación (entrevista N° 20) “Acompañar la estrategia del negocio generando un contexto de trabajo que responda a las demandas exigentes del mercado y mantener la competitividad”.

La apreciación de los profesionales de RRHH se desprende que los nuevos métodos de trabajo (sobre los que continuaremos ahondando) estaban sustancialmente arraigados en

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

la necesidad del aporte a los negocios, pero no caprichosamente por modos o costumbres de las empresas extranjeras que desembarcaban en el país, sino que esto se debió en gran medida a la necesidad de ser competitivos a partir de la apertura en el mercado lo que exigía evaluar todas las variables que directa o indirectamente tuvieran injerencia en el negocio.

También puede observarse algunas nuevas prácticas en los sistemas de Remuneraciones y Beneficios ya que se comienzan a pensar que, desde la premisa de que debían estar adecuadamente diseñados, pueden contribuir a al logro de los objetivos de la organización y que para ello deben estar alineados a la estrategia del negocio. Estos sistemas están conformados por estructuras de remuneraciones fijas y variables (como ser el pago de primas en función de objetivos alcanzados) incentivos económicos y no económicos (entre las que podemos encontrar becas por estudios, formación en idiomas, etc.) y beneficios que dispone la empresa que sin integrar el sueldo directamente forman parte de su retribución (como ser transporte, comedor en planta, auto compañía, descuentos en distintos comercios etc.).

#### 6.1.2. Análisis e interpretación de la información vinculada macro proceso Reclutamiento y Selección.

Este subsistema del área es de suma importancia por su contribución a la estrategia del negocio ya que entre su propósito se encuentra dotar a la organización de los equipos necesarios para la consecución del éxito incorporando no solo a los candidatos que puedan desempeñar adecuadamente las funciones de sus posiciones del presente, sino también, incorporar a aquellas personas capaces desarrollarse dentro de la empresa contribuyendo con su experiencia a la trazabilidad de la organización. Para el desarrollo de dicho apartado nos referiremos a lo conceptualizado por Martha Alles (2010) en su libro Nuevo enfoque. Diccionario de Competencias. La Trilogía.

De las encuestas realizadas a profesionales de RRHH nos comparten que entre los desafíos que enfrentaron tuvieron que implementar, en su momento, la novedosa Gestión por Competencias.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*La Gestión de Recursos Humanos por Competencias* es un modelo para cuya implantación y desarrollo *es necesario definir, identificar y medir características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.*

Ahora bien el *Modelo de Competencia* es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que *tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.*

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

La autora nos comparte en su libro que el reto que asumen los especialistas de RRHH es *como diseñar métodos de trabajo para que todos los integrantes de una organización, en su conjunto, respetando los valores y políticas organizacionales, trabajen mancomunadamente para alcanzar los referidos objetivos.*

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones la misma competencia puede ser requerida para jóvenes profesionales y al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia entre ambos niveles. También podría ocurrir que una competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección.

La autora diferencia dos tipos de competencias, siendo las siguientes:

**Competencia cardinal:** competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan en su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. Estas competencias le serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización ya que representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**Competencia específica:** competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. Estas competencias se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas también podemos tener competencias específicas gerenciales así como específicas por área

Para implementar este modelo gestión, es necesario que la incorporación de los colaboradores sea a través de un proceso de selección alineado a estos estándares y es por ello que también el modelo tradicional de selección se debió rediseñar a la luz de estas nuevas exigencias.

Dentro de esta modalidad, el proceso de reclutamiento y selección adecua la entrevista llamándola entrevista focalizada, entendiendo por ella “una entrevista personal encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los candidatos”. Son sus objetivos:

- Recabar información inicial sobre el candidato
- Explotar en alguna medida la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés por el.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos a evaluar las competencias requeridas para la posición; para ello es fundamental bucear en la historia del candidato.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Al respecto la experiencia compartida por quienes llevaron adelante el cambio en dicho macro proceso fue que las formas de incorporación de personal a la empresa se vieron sustancialmente modificadas deviniendo además estas nuevas exigencias en la necesidad de capacitar a los mismos funcionarios del área de RRHH para el cumplimiento de este nuevo modelo.

Lo expresado por una de las entrevistadas es que hasta ese momento se consideraba casi con exclusividad los conocimientos técnicos de los postulantes dejando renegadamente cuestiones vinculadas a la personalidad relacionadas a cuáles eran las conductas esperadas para el desempeño satisfactorio de la tarea. Con este nuevo enfoque, Gestión por Competencias, aparecen los *descriptivos de puestos* que *señalan no solo el objetivo en sí de la posición, es decir lo que se espera que la persona realice, sino también la misión, es decir la razón de ser, su valoración dentro de la estructura además de cómo deben realizarse las tareas, aquello que la persona pone en juego para el desarrollo de la función y los estándares que deben cumplir.*

Otro de los grandes cambios del macro proceso fue la aparición de las *Empresas de Servicios Eventuales* que según lo definido por el Ministerio de trabajo de la Provincia de Santa Fe su fin exclusivo consiste en poner a disposición de terceras personas (empresas usuarias) trabajadores industriales, administrativos, técnicos, comerciales o profesionales para cumplir, en forma temporaria, servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, siempre que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Entre los beneficios ofrecidos por estas empresas se encuentran:

- Agilidad en el reclutamiento, selección y personal.
- Asesoramiento respecto del perfil que mejor se adecúa a las necesidades relevadas.
- Alta efectividad entre la calificación del empleado y la necesidad de la usuaria.
- Administración eficiente del personal.
- Seguridad Jurídica. El régimen legal que regula la actividad, garantiza que el personal temporario se encuentre debidamente registrado en todos los casos.
- Capacidad de cubrir grandes volúmenes de personal.
- Posibilidad de descubrir talentos para cubrir posiciones efectivas cuando termina la asignación eventual.

La fuerte aparición de las empresas eventuales si bien, se podía acceder fácilmente a la oferta laboral, debido a que esta era demasiada, la preselección de los candidatos se volvía toda una sobrecarga de trabajo, la recepción de CVs era permanente y por lo general, debido a las nuevas competencias y conocimientos requeridos por el puesto, era difícil lograr una terna que aplicara al perfil.

Otro emergente también surgido a partir de los testimonios, es que se implementaron las nuevas formas de contratación, recuerdan que existían contratos de pasantías, contratos a plazo fijo y bajo la modalidad eventual. Señala que si bien no podían ofrecerles a los candidatos una continuidad laboral cierta, por lo general si el desempeño era satisfactoria tenían cierta posibilidad de continuar aunque no de integrarse a la nómina estable. Recuerdan también que los postulantes aceptaban dicha condición debido a que se encontraban desempleados y las ofertas de empleo por lo general eran dentro de este mismo tipo de contrataciones, como atractivo particular en este caso venían como oportunidad ingresar en una empresa multinacional.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### 6.1.3. Análisis e interpretación de la información vinculada macro proceso Capacitación y Desarrollo.

Este macro proceso comienza a tener cada vez mayor implicación a raíz de la gestión por competencias y se replantea su función dentro de la empresa ya que comienzan a *pensarse a las organizaciones como sistemas que aprenden y enseñan.*

Con anterioridad a este cambio de concepción del área se realizaban prácticas tendientes a la formación, en la generalidad de los casos, a partir de la transferencia de conocimientos técnicos desde aquellos colaboradores con más experiencias a los novatos. Si bien esta práctica es sumamente valiosa, lo cierto es que esta metodología acarrea grandes oportunidades de mejora, ya que lo transmitido dependía del facilitador y su experiencia por lo que no se contaba con un estándar a seguir o criterios unificados a considerar.

Referido a la transferencia de los conocimientos técnicos, comienzan a desarrollarse nuevas metodologías de trabajo como ser entre otras; manuales de entrenamiento o training on de jobs. Una de las entrevistadas (entrevista N° 20) referencia al respecto, “uno podía adquirir nuevas prácticas a nivel de clase mundial”. Refuerza esta afirmación lo compartido por otro profesional (entrevista N°30) “se hizo una gran inversión para el desarrollo de manuales bajo una modalidad muy conocida con múltiples propósitos, se trabajó con los operadores más experimentados para que a partir de sus experiencias se pueda estandarizar formas de trabajo, documentar la forma correcta de operar, entrenar sobre cómo debía realizarse determinados trabajos y generar un patrón para el reconocimiento o, en los casos de desvíos, nuevas prácticas ya sea deviniendo en disciplina operativa o re-entrenamiento”.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Este nuevo escenario no fue sencillo, si bien la gente no se oponía firmemente por cierto temor a perder el empleo entre otras cosas, algunos empleados, operadores de planta en su mayoría, tenían una antigüedad promedio de entre 10 y 15 años por lo que el cambio de metodología de trabajo fue trascendental. Al respecto nos comentan (entrevista N° 30) “la gente tuvo que acostumbrarse a otra exigencia y a nuevas tecnologías que si bien traigan aparejadas ciertas ventajas productivas, fue preciso capacitar a los grupos de trabajo a la luz de las nuevas exigencias en el puesto, para algunos fue más sencillos que otros, la edad de los empleados parecía ser determinante, los más jóvenes pudieron adaptarse más fácilmente.

Es por ello que el proceso de formación es a partir de las nuevas exigencias una instancia fértil para el desarrollo de aquellas competencias valorados por la organización por lo que es justamente a través de estos espacios formales que la empresa pone a disposición de sus colaboradores herramientas que le permitan desarrollar o potenciar aquellas anclas de carreras.

Surge de la mano de este cambio dos nuevos conceptos, los que traen consigo valores implícitos de relevancia, estos son Ciclos de Gestión de Desempeño y Planes de Carrera – Cuadros de Reemplazos.

Los Ciclos de Gestión de Desempeño puede describirse como un proceso continuo en el que cíclicamente se plantean objetivos para un período de tiempo determinado, el que al atravesar distintas instancias entre las que se encuentran, la generación de acuerdos respecto de los resultados esperados, registro de acciones direccionadas al logro de los mismos, revisión y actualización, finalizando con una evaluación de los mismos, identificando además, cómo se alcanzan o no esas metas.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

La implementación de este proceso es sustancial y se encuentra fuertemente arraigado al modelo de gestión por competencias anteriormente citado ya que el mismo tiene como propósito poder generar en los colaboradores cierta identificación con la estrategia de la empresa y con la contribución al logro de la misma. Es por ello que aquí podemos identificar nuevamente como lo favorecido es el profesionalismo y búsqueda continua de la eficiencia.

En cuanto a los Planes de Carrera y Cuadros de Reemplazos podemos referenciar que es el proceso por el cual se analizan las posibilidades de aquellos colaboradores calves de poder desarrollar distintas funciones dentro de la organización en distintas etapas, sean estas a corto, mediano y largo plazo. El propósito es poder brindar a los dichos empleados la posibilidad de poder asumir mayores o distintas responsabilidades generando crecimiento profesional y al mismo tiempo capitalizando la experiencia dentro del ámbito organizacional propiciando de este modo la generación de “masa crítica” generadora de poder “empujar” la organización hacia arriba ya que dentro de la misma empresa se encuentran los sucesores de posiciones de niveles superiores.

Al realizar un paralelo, podemos detenernos a resaltar que anteriormente a estos cambios mencionados, era valorada la permanencia y lo aprendido en función al tiempo transcurrido mientras que, con estas nuevas pautas de trabajo, lo que se intenta dejar de manifiesto es que el crecimiento y consideración de la organización partirían desde el aporte realizado al negocio, la trayectoria recorrida, las competencia puesta en juego para lograrlo y la dedicación por la continua formación haciendo responsable a cada colaborador por su propia recorrida por la empresa.

Es importante resaltar que el cambio en este macro proceso fue calificado por muchos entrevistados como un aspecto positivo destacando la acentuadas oportunidades de formación y el acceso a tecnología, aunque concuerdan también que esto se debió principalmente por el tipo cambiario y no por una política legítima del área de Recursos Humanos en sí misma.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

#### 6.1.4. Análisis e interpretación de la información vinculada macro proceso Relaciones Laborales.

En cuanto a la relación sindical, en virtud de los comentarios de los profesionales del área de Recursos Humanos que hemos entrevistado, se puede identificar que la figura de la representación gremial se vio disipada lo que puede entenderse resultante del contexto.

El emergente común fue, como en tantos otros ámbitos, la corrupción. Como ejemplo de ello puede señalarse que en los procesos de privatizaciones en muchos casos participaron directa o indirectamente de los mismos, anteponiendo intereses individuales por sobre los colectivos y desatendiendo los intereses de sus representados.

Otro aspecto de importancia fue que con los procesos de reingeniería, las consecuentes reducciones de dotación no solo perdieron afiliados y con ello poder económico proveniente de las alícuotas correspondientes, sino también la conformación de masa crítica necesaria para establecer resistencia ante el desacuerdo de los rumbos que adoptaban las decisiones del gobierno o al momento en que ciertos derechos parecieran haberse vulnerados.

Particularmente, es en este período bajo análisis que no se evidencia que se hayan celebrado renovaciones de los convenios colectivos de trabajo, de hecho la bibliografía consultada refiere que las negociaciones y oportunidades de diálogo entre empresa y representantes gremiales se vio solo circunscripta a ese ámbito no escalando a niveles superiores de rama de actividad, federaciones o confederaciones.

Esta descentralización de las negociaciones colectivas trabajo consigo cierta disparidad de entre gremios ya que la posibilidad de conseguir alguna mejora en las condiciones laborales quedaba supeditado a las habilitación de negociación de los representantes de base que asumían un nuevo rol en las empresas, mientras que al negociar en niveles de orden superior brindaban a las agrupaciones de mayor firmeza.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Asimismo, esta segregación de las negociaciones brinda un escenario propicio para que los intereses empresariales sean impuestos sin encontrar mayor resistencia, encontrando en algunos casos exceso de atribuciones sobre todo en aquellas empresas de compañías grandes grupos económicos.

Por otro lado, encuentran cierta dificultad para adecuarse a los nuevos postulados de las gestiones empresarias ya que por ejemplo, mientras que las empresas buscaban eficiencia y diferenciación de funciones y en base a ello articular un sistema de remuneraciones y beneficios consecuente con la contribución que cada uno realizaba al negocio, los sindicatos, se encontraban resguardados en la normativa legal, “igual remuneración por igual trabajo”, mientras los sindicatos favorecen la rigidez en las tareas desempeñadas y ascenso en las categorías por permanencia, las empresas requerían por el contrario la conformación de equipos dinámicos capaces de readecuarse a distintos escenarios y demandas además de vincular el desarrollo de sus colaboradores y el ascenso en las jerarquías de responsabilidades en función a las competencias observadas y el logro de los objetivos propuestos.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## 6.2. Resultados de la investigación.

Tras el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, el análisis de la información disponible y las evidencias relevadas en las entrevistas realizadas podemos acreditar que el abordaje de este tema nos resultó más complejo de lo esperado.

Encontramos que la bibliografía consultada sobre el periodo analizado se encuentra fuertemente ideologizada, polarizándose hacia extremos en los que resultaba dificultoso encontrar consenso, tiñendo la información tendenciosamente.

Evidenciamos que la década del '90 se encontró marcada por el máximo líder del período, el Dr. Carlos Saúl Menem, jefe del movimiento político peronista, cuyas banderas enfatizaban, hasta ese momento, el nacionalismo y la intervención del Estado para garantizar el bienestar, anuncios que luego fueron reformulados por el mismo líder una vez que se encontró consolidado como presidente electo. Esto fue posible debido a que contó con suficiente apoyo de los representantes del movimiento obrero como así también de algunos grupos empresarios.

Si bien la época investigada fue caracterizada como “neoliberal”, nos encontramos con que esto no lo fue tanto realmente, debido a que el rumbo de algunas medidas implementadas por el Estado fueron contrapuestas a los postulados del neoliberalismo. Esto se evidencia entre otros aspectos en que el neoliberalismo propone libertad de mercado en materia cambiaria y el menemismo implementó una rígida e invariable convertibilidad; el neoliberalismo propone una libertad de contratación de mano de obra y el menemismo alentó la contratación de mano de obra local, el neoliberalismo promueve con firmeza el equilibrio fiscal y el menemismo incrementó el gasto público y el déficit a niveles económicamente intolerables, el liberalismo propone la libertad de competencia y el menemismo procedió a privatizaciones de dudosa transparencia para transferir a los adjudicatarios servicios con monopolio, es decir, sin libre competencia.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Quizás en virtud de este último apartado, y por la confusión que generan los distintos abordajes del tema es que nos resultó dificultoso poder identificar que fue causa y que fue más bien efecto de las medidas de flexibilización laboral. Existe el preconceito popular de que estas medidas estuvieron implementadas como paliativas de los crecientes niveles de desocupación sin identificar que la sanción de dichas normas fue realizada con anticipación al disparo de los índices.

Pudimos identificar que la desocupación fue principalmente consecuencia de la desindustrialización y el debilitamiento del encadenamiento productivo además del atraso cambiario, mientras que las medidas de flexibilización laboral fueron concebidas con la finalidad de flexibilizar el mercado laboral dotándolo de agilidad en búsqueda de mayor competitividad. Es por ello que no podemos afirmar una relación lineal entre las medidas de flexibilización laboral y el desempleo.

Ahora bien, el desarrollo de las funciones de los profesionales de Recursos Humanos en estos contextos se encontró sustancialmente enriquecido, atravesando cambios de paradigmas con el propósito de adecuarse a la coyuntura.

Se marcó un hito en cuanto a la forma en que se desarrollaba la vida laboral en las organizaciones a través de los *nuevos modelos de gestión* que trajeron especialización y profesionalización de funciones, cambiando la fisonomía orgánica de las empresas y resaltando el *rol del área de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio*.

Los testimonios recogidos evidencian dos realidades antagónicas: por un lado se encontraron quienes satisfactoriamente tuvieron la oportunidad de capacitarse y acceder a tecnología avanzada, pudiendo así desarrollar sus carreras profesionales en empresas de gran tamaño; mientras por otro lado estaban quienes se encontraban en una situación vulnerable para quienes la adaptación a estas nuevas formas de organización resultó dificultosa. Este escenario se encontró agravado en casos en los que la edad terminó siendo un factor de empleabilidad tanto como el nivel de formación.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

El período se vio caracterizado por la modalidad de trabajo de jornadas extendidas conocidas mayormente como “full time”, replicando las culturas organizacionales anglosajonas de las empresas que ingresaron al país. La prolongación del tiempo dedicado al trabajo no presentó resistencia considerable debido, a nuestro entender, a la situación contextual de desempleo.

Como característica de la década de estudio y como consecuencia de las privatizaciones que en muchos casos fueron absorbidas por empresas extranjeras, se transitó una convivencia/solapamiento cultural por lo que los empleados debieron apropiarse de nuevos valores organizacionales dejando atrás los tradicionales.

Es casualmente en este mismo período que se produce un quiebre generacional bien diferenciado llamado “turbulencia generacional”. Esta situación representó un gran desafío también para el área de Recursos Humanos debido a que comienzan a convivir en las empresas, por un lado, los Baby Boomers, quienes se caracterizaban por la ambición profesional, la valoración por el trabajo duro y la confianza en las instituciones y por otro, los llamados Generación X quienes se incorporan al mercado laboral desembarcando conjuntamente con la revolución tecnológica, privilegiando el tiempo libre y la lealtad a las relaciones. No se puede dejar de mencionar que estos últimos fueron testigos del peor rostro de la globalización (experiencias de los Baby Boomers sobre las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones), fenómenos que marco la desconfiada mentalidad de la llamada generación X.

Respecto al estudio realizado sobre las distintas teorías de motivación, consideramos que el abordaje del tema resulta crítico debido al impacto que tiene este componente en las organizaciones ya sea por la estrecha relación con la productividad, como así también para los empleados en virtud de las posibilidades desarrollo y sensación de bienestar en el empleo.

En relación con las teorías de jerarquías de necesidades, podemos inferir que en muchos casos se resignó la necesidad de seguridad para mantener y promover las necesidades más básicas como las fisiológicas.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Aquí parecen emerger algunos indicios de precariedad laboral dado que, si bien quienes se encontraban en actividad o quienes en el nuevo contexto resultaban empleables (en función de los perfiles requeridos por las nuevas exigencias de mercado) podían satisfacer sus necesidades básicas, resultó dificultosa la proyección al mediano o largo plazo de satisfacer aquellas necesidades de orden superior. Esto resulta de la implementación de las modalidades contractuales promovidas donde el vínculo laboral era fácilmente rescindible.

Respecto de la teoría de McClelland, al proponer que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad, no podemos desconocer el fuerte valor que subscribe a la actividad laboral dentro de nuestra comunidad, y a nuestro entender pareciera que el trabajo en sí mismo se modificó y con ello las formas y el rol que cumplía en la sociedad y la vida misma de los trabajadores. Se dejó de lado “el trabajo para toda la vida” y se incorporó a la sociedad una nueva concepción del empleado, más exitista.

Un indicador al respecto, quizás sugestivo, es el alto nivel de desempleo y su consecuencia directa en cuanto a las limitadas posibilidades de “logro” de aquellas personas que se encontraban fuera del sistema laboral. Esto encuentra fuerza al considerar la teoría de McClelland quien comparte al respecto que las necesidades de logro de las personas pueden favorecer el progreso económico de las naciones.

Es de considerar que los factores mencionados (motivación y métodos de organización), influyen en la calidad de vida laboral. Entre lo que modificó el trabajo prescripto podemos mencionar que las fusiones y procesos de reingeniería trajeron como consecuencia que algunas posiciones se vieran rediseñadas incrementando responsabilidades y exponiendo a los colaboradores a ciertas situaciones que en algunos casos fue experimentado con nivel excesivo de stress. En este punto, las experiencias son dispares dependiendo de cómo el contexto afectó además al círculo íntimo de cada empleado.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Cabe destacar, sin embargo, que dentro de las medidas relevantes de la década de los '90 se sancionó la Ley de ART con fines de prevención y reparación de los riesgos y daños profesionales allanando el camino para las vías de reclamo al respecto.

Todo lo narrado precedentemente resulto en nuevas expectativas y exigencias para los profesionales de Recursos Humanos quienes no solo tuvieron que adaptarse al nuevo contexto sino que además tuvieron que viabilizar la gestión del cambio en sí mismo.

Para llevar adelante el cambio necesario, la génesis del área se modificó pasando de ser un ente principalmente de control a un socio estratégico de la organización para el cumplimiento de los objetivos y planes de negocio.

La eficiencia y competitividad fueron principios nodales para todos los procesos y esto conllevó en las estructuras orgánicas cambios considerables comenzando a organizar y disponer los equipos de trabajo de forma que sean versátiles en función de los propósitos de la organización (pasando de estructuras piramidales y estables a estructuras dinámicas matriciales o en red).

Las experiencias fueron críticas tanto para los empleados como para los profesionales de RRHH ya que los procesos de reestructuración traían consigo desvinculaciones. Estos mismos profesionales de RRHH no solo debían continuar luego conviviendo con los colaboradores que continuaban en actividad y quienes habían desarrollado cierta desconfianza en ellos, sino que también debían volver conformar los equipos de trabajo bajo las nuevas modalidades y requerimientos dispuestos.

Los diseños de puestos fueron también revaluados, no solo por el peso relativo que estos tenían en las estructuras sino también por como cada función contribuía al logro de los objetivos de la organización y consecuentemente debían estar alineados a la estrategia del negocio. Se implementó para ello nuevas prácticas de sistemas de Remuneraciones y Beneficios conformados por remuneraciones fijas y variables (generalmente estos últimos asociados al desempeño de los colaboradores).

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Otro desafío lo constituyó la conformación de los nuevos equipos de trabajo, donde el propósito principal de la selección era la incorporación de “la persona indicada en el puesto indicado en el momento oportuno”, y esto debía realizarse siguiendo la estrategia del negocio. En este sentido, el proceso de Reclutamiento y Selección se planteó como el método preciso para dotar a la organización de los equipos necesarios para la consecución del éxito incorporando no solo a los candidatos que puedan desempeñar adecuadamente las funciones de sus posiciones del presente, sino también, incorporar a aquellas personas capaces desarrollarse dentro de la empresa contribuyendo con su experiencia a la trazabilidad de la organización.

Surge la novedosa Gestión por Competencias, modelo que atravesará mayoritariamente todo los procesos involucrados en el área, ya que a través del mismo se intentará incorporar a la empresa colaboradores que puedan alcanzar un desempeño exitoso al mismo tiempo logran adecuarse a la empresa.

Este desempeño exitoso requiere que el colaborador ponga en juego competencias, habilidades, actitudes y aptitudes que devendrán en comportamientos observables. De esta manera comienzan a naturalizarse la nueva terminología para la identificación de perfiles indispensable para el éxito del modelo.

La figura de las Empresas Eventuales se instaura en el mercado laboral como nexo entre los colaboradores que eventualmente se encontraban sin trabajo o en busca de nuevas oportunidades y las empresas que requerían personal. Si bien estos servicios podrían pensarse como agilizadores de la demanda de las empresas en cuanto al requerimiento de personal, no siempre son efectivos debido al desconocimiento de las actividades principales de las empresas clientes (su ventaja competitiva técnica y tecnología) además de la cultura organizacional y cuando se transforman en subcontratistas precarizaron las relaciones laborales.

La Gestión por Competencias respalda la declaración de pensar a las organizaciones como sistemas que aprenden y enseñan, es por ello que los procesos de Educación Corporativa se repositionan llevándose gran parte del presupuesto del área.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

El aporte cualitativo fue la especialización de funciones, que se llevó adelante a través de modalidades más convencionales como capacitaciones teóricas y entrenamientos en los mismos puestos de trabajo, disponiendo en la mayoría de los casos de un especialista que oficiaba de instructor/tutor.

La actualización tecnológica presentó en algunos casos resistencia al cambio, mayormente en aquellos colaboradores de muchos años de experiencia, a quienes les resulto dificultoso apropiarse no solo de la implementación de las nuevas tecnologías sino también de los métodos empleados para llevar adelante los trabajos.

Atado a la idea de mejora continua se delinear los llamados Planes de Carrera Profesional y Cuadro de Reemplazos. Mediante ellos, la organización pretende desarrollar a mediano y largo plazo a aquellos colaboradores que han demostrado en el pasado inmediato un desempeño óptimo además de un potencial para poder asumir mayores responsabilidades vinculadas a funciones de mayor jerarquía. Esto conllevó además a vivir las instancias de capacitación como una inversión necesaria para el propio desarrollo de la empresa, capitalizando la experiencia de quienes se han formado en este ámbito.

Aunque resulto dificultoso poder obtener testimonios declarativos al respecto, a través de nuestras experiencias profesionales y en virtud del vínculo que mantenemos con referentes sindicales podemos esgrimir algunas apreciaciones respecto de cómo han transitado los sindicatos los cambios señalados precedentemente en las empresas.

Contextualmente los representantes de las asociaciones gremiales tuvieron que enfrentar particulares imputaciones, desde cuestionar su respaldo al gobierno electo, la participación en dudosas privatizaciones anteponiendo intereses particulares, la acusación de tolerancia o silencio cómplice respecto de cambios en materia laboral que se entendían desventajosa para los empleados, hasta el “atropello” de las empresas ante la figura misma de la representación obrera. Es en función de ello, y agravado por los fuertes rumores de corrupción en las agrupaciones sindicales, que se desacreditó y desprestigió el accionar de sus representantes.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Son en estas circunstancias que parecieran haberse gestado bases poco aptas para el desarrollo de condiciones laborales superadores (tanto en el pasado como en el presente), ya que el incremento de poder de las empresas fue en detrimento de una relación constructiva, virtuosa y de largo plazo.

Como hemos señalado en apartados anteriores, en este punto parece necesario mencionar que se resignó, en función de la descentralización de las negociaciones colectivas, un espacio de debate sobre las condiciones de trabajo; y si bien esto puede haberse salvado en parte por las nuevas prácticas de trabajo traídas por los estándares de las empresas multinacionales, se encuentra poco recomendable trabajar sobre procesos de cambio desde la instrumentación mandatoria y no desde el consenso y con la convicción de que es la forma correcta para el progreso y sustentabilidad de las prácticas.

Nuestra apreciación al respecto es que pareciera haberse hipotecado el vínculo de las relaciones laborales a favor de ciertos intereses del momento, lo que dotó de marcadas atribuciones al empresariado, desestimando la imperiosa necesidad de construir ambientes laborales de confianza en virtud de buscar el bienestar de los trabajadores, al mismo tiempo de fomentar la prosperidad y sustentabilidad de las empresas como generadoras de empleo.



### 6.3 Resumen de respuestas estadísticas

Compartiremos en el presente apartado el resultado arrojado por las preguntas cerradas que componían las entrevistas. Perseguiremos poder compartir apreciaciones en función de los resultados estadísticos.

La franja etaria de las personas que han participado de las entrevistas al presenten es de un promedio de 50 años.

1. ¿Votó a Menem en su primer mandato?

Si	No
10	20

2. ¿Votó a Menem en su segundo mandato?

Si	No
15	15

3. ¿Votó a De la Rúa?

Si	No
20	10

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	N/NC
6	6	15	3	0

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	N/NC
11	14	3	2	0

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	N/NC
10	13	6	1	0



7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si	No
16	14

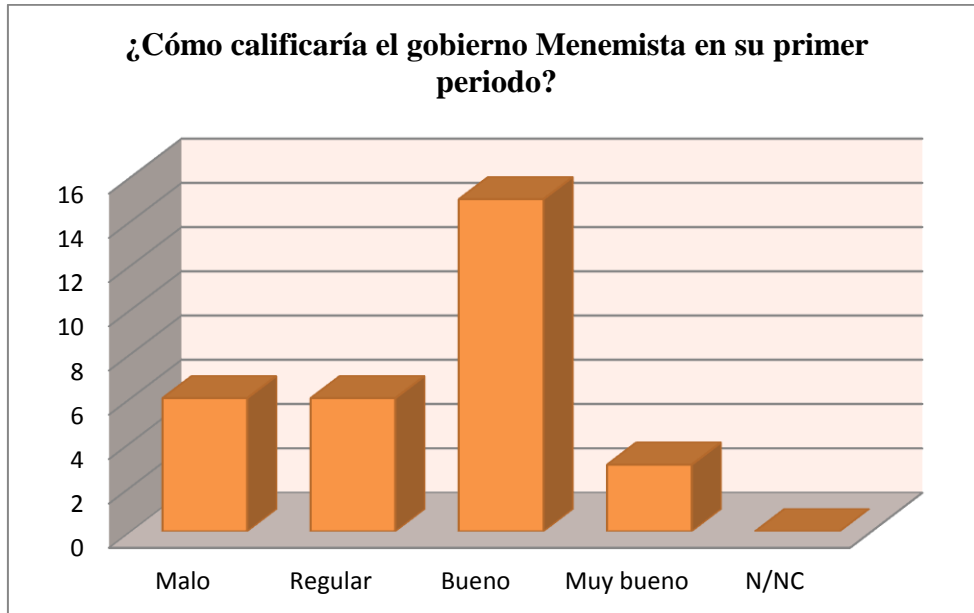
8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

Lo perjudicó mucho	Lo perjudicó un poco	No lo afectó de manera relevante	Lo benefició un poco	Lo benefició mucho
2	9	15	4	0

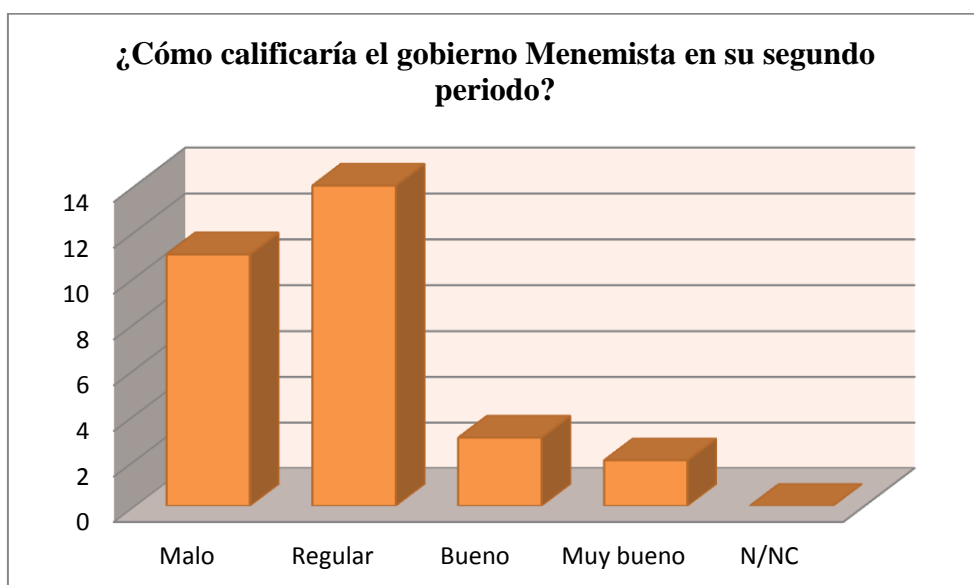
Se puede interpretar que, de la primer pregunta realizada a los entrevistados, se observa que el 67% de las personas no se encontraba representadas por el primer proyecto del gobierno menemista. Ahora bien, esta tendencia parece atenuarse al referirnos a la segunda pregunta la que reflejaba que la mitad de los entrevistados confió el rumbo del gobierno electo de esos momentos apoyando el segundo mandato y la otra mitad no lo hizo.



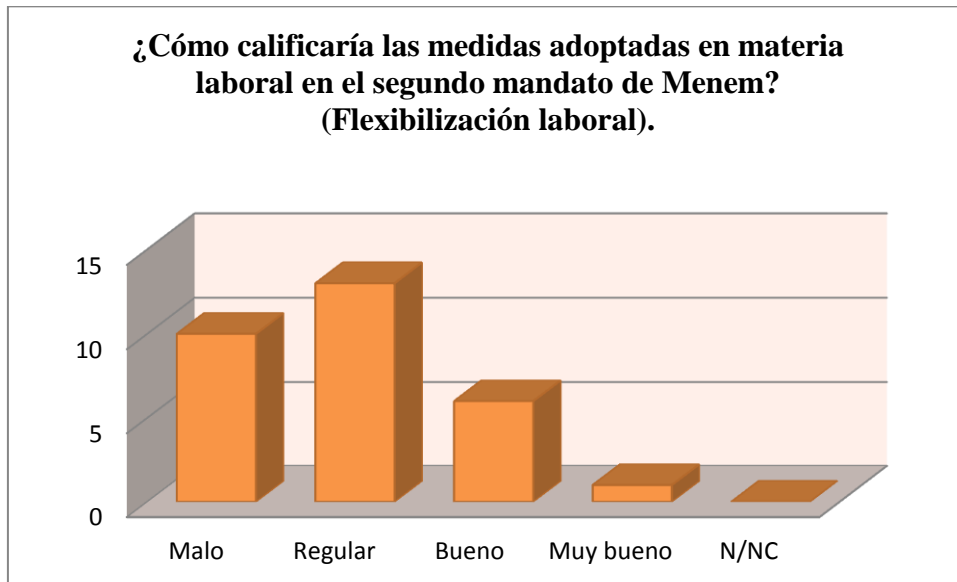
Lo mencionado precedentemente se encuentra respaldado en lo relevado en la cuarta pregunta realizada, donde la mayoría de los entrevistados califica al primer mandato del gobierno menemista como “bueno”, representado esta afirmación el 50% de la muestra.



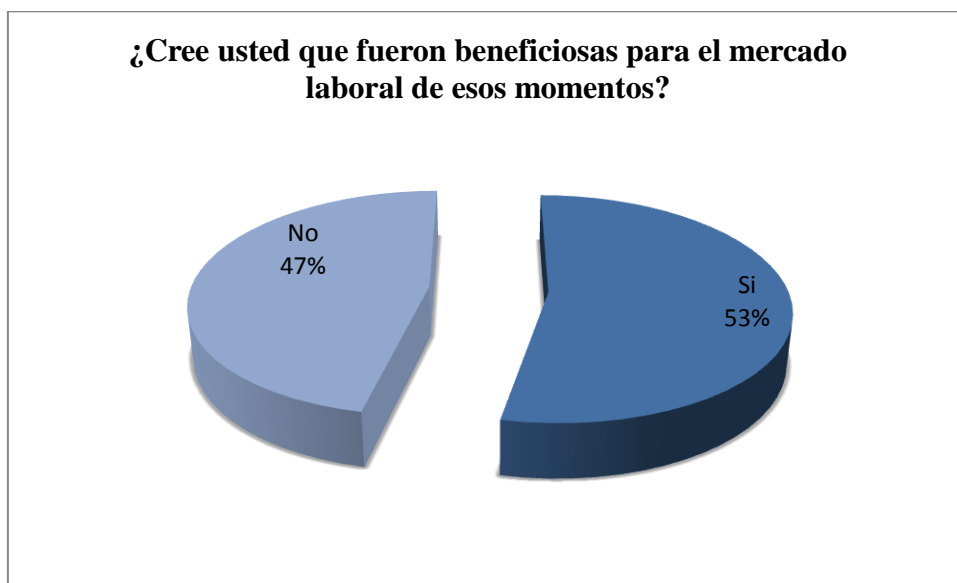
Así como se encuentra un quiebre entre la tendencia de la primer y segunda pregunta, lo mismo sucede en relación con la cuarta y quinta pregunta, ya que tal como señala el cuadro expuesto a continuación, el segundo mandato del gobierno electo fue calificado como “regular”.



Al consultar sobre la calificación de las medidas adoptadas entorno a la flexibilización laboral, los entrevistados refieren que las mismas fueron de regulares a malas, en el gráfico adjunto se evidencia los tres puntos que difieren ambas opiniones.



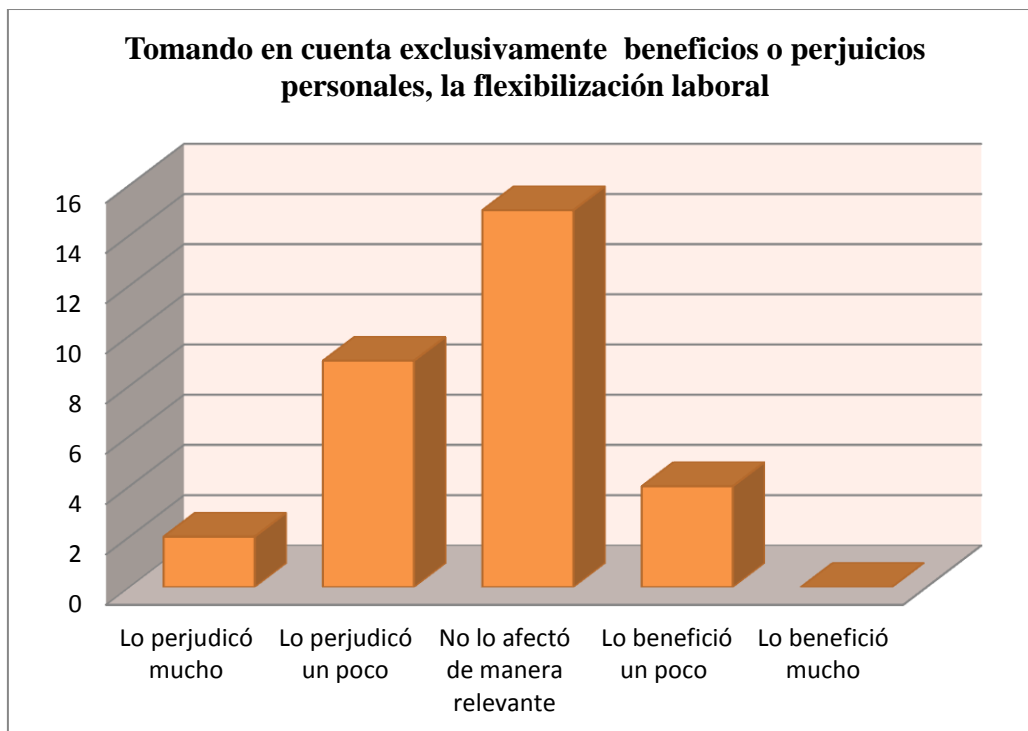
La apreciación inmediata anterior se sustenta además en lo relevado en la pregunta siete ya que como se observa no existe diferencia contundente entre las personas que se vieron beneficiadas y las que no por las medidas de flexibilización laboral.







En función de la experiencia de las personas entrevistadas, identifican que las medidas de flexibilización laboral, el 50% las califica como que “no lo afectó de manera relevante”. A pesar de ello, la segunda apreciación más referida señalando que “lo perjudicó un poco”, representando esto un 30% de la muestra.



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## **CAPITULO VII - CONCLUSIONES**

Creemos interesante poder hacer un análisis resumido, a fin de compartir nuestras apreciaciones respecto de lo acontecido en la década del noventa en contextos de flexibilización laboral, escenario particular para el desarrollo de funciones en el área de RRHH.

En cuanto a las medidas laborales introducidas en el período analizado, puede observarse que existió una marcada intención de poder movilizar los recursos productivos subscribiendo entre ellos a la mano de obra, el empleo.

El dinamismo de los recursos productivos, consecuentes con la estrategia política económica plasmada para superar crisis del país, apuntó a la modificación de las normativas vigentes vinculadas a las relaciones laborales a fin de legitimar las novedosas formas de gestión/administración, aunque encontró una gran dificultad para la trazabilidad de dichos cambios.

Alguno de los propósitos explicitados en los diversos textos como ser leyes, decretos y hasta en la misma Constitución Nacional parecen haber sido enunciados más bien como una cuestión ilustrativa y semántica que con intenciones prácticas.

El discurso sobre la necesidad de ser competitivos para la apertura comercial trajo consigo la especulación, en donde muchos actores económicos deciden evitar mano de obra, dejando de fabricar, para directamente vender mercadería importada a un costo inmejorable, liberándose de la responsabilidad y riesgos relacionados con el empleo; o abandonar la fabricación en unidades productivas pequeñas para ingresar como empleados en grandes multinacionales.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Las herramientas diseñadas para agilizar el mercado laboral, luego justificadas como reacciones al creciente desempleo motivado por la desindustrialización provocada por el atraso cambiario de la ya insostenible “convertibilidad” uno a uno, resultaron funcionales a muchos empleadores permitiéndoles desprenderse de empleados con cierta antigüedad (los que podrían inferirse como “desactualizados” en este nuevo escenario) para incorporar nuevos empleados utilizando para ello las nuevas modalidades contractuales (en muchos casos jóvenes profesionales).

La adecuación del mercado laboral a las nuevas exigencias contextuales vino acompañada de rotundos cambios en el área de nuestra especialidad.

Se acentúa en esta instancia un quiebre en el área de RRHH que comienza desde su dominación despojándose de el letrero de “Oficina de Personal” para ser identificados como área socio estratégica de Recursos Humanos, para luego redefinir la razón de ser y expectativas del área, es decir la conformación y aporte de los procesos bajo su acción a la organización como sistema y negocio.

En cuanto a las prácticas llevadas adelante referidas a las relaciones laborales, en el profesional de Recursos Humanos prevaleció la función de ser meros ejecutores de las prácticas empresariales antes que mediadores y gestores de consenso respecto de las políticas a implementar que afectaban la vida del empleado en su trabajo.

Podría decirse entonces que el mayor desafío se presentó respecto de la gestión del cambio. Se identifican al respecto dos grandes ejes, por un lado la necesidad de acompañar tanto a la institución en sí misma como a los colaboradores para adecuarse al nuevo marco organizativo dispuesto por las nuevas normas y métodos, y por otro, la transición cultural en donde los equipos de trabajo deberían apropiarse de nuevos valores organizacionales apalancados por la génesis extranjera de las empresas, en muchos casos contrastando con los propios de nuestra idiosincrasia.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

De los puntos neurálgicos sobre el que hemos abordado nuestro trabajo se desprenden diversas innovaciones en los principales procesos del área, para estar alineados a los requerimientos de competitividad y eficacia que este nuevo contexto requería. Trajo consigo grandes cambios de paradigmas, como ser la implementación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

En virtud de ello, según las posiciones que ocupaban los colaboradores dentro de la organización, ya sean operativas, tácticas o estratégicas, las nuevas metodologías de trabajo apalancadas por esta nueva gestión del área de Recursos Humanos, propiciaban el compartir a los empleados información respecto de la estrategia de la empresa y cómo el proceder de cada uno en su función contribuía a ella.

Por otro lado, no desconocemos que hoy se atraviesa una realidad que está firmemente condicionada por lo acontecido en el marco político y económico del período analizado en el que confluyeron todas las variables citadas. Al comenzar la década del noventa, muchos empleados depositaron la confianza en el sistema al delegar las posibilidades de desarrollo en el empleador quien aseguraba protección y seguridad a cambio de trabajo duro y lealtad absoluta. Estos mismos empleados fueron los que más se vieron afectados y defraudados por los procesos de reingeniería. Como consecuencia de ello, los jóvenes que actualmente componen el mercado laboral presentan un compromiso a corto plazo con las instituciones, haciendo prevalecer sus intereses personales por sobre lo asignados de las organizaciones.

De todo lo antes descripto se pudo observar que los efectos e influencias de las medidas de flexibilización laboral se extienden más allá de las políticas adoptadas, atravesando los límites de las empresas, trascendiendo al empleado, desafiándolo a adaptarse tanto él, como su red social a un “ritmo de producción” que en muchas oportunidades se realiza no solo en detrimento de su salud, sino también de “hábitos” socialmente valiosos relacionados con el trabajo.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### **Bibliografía consultada.**

Alles, A. A. (2010). Nuevo Enfoque. Diccionario de Competencias. La Trilogía. Buenos Aires. Garnica.

Azpiazu, D., Basualdo, E. M., y Schorr, M. (2001, mayo). La industria Argentina durante los años noventa: profundización y consolidación de los rasgos centrales de la dinámica sectorial post-sustitutiva. FLACSO Argentina. Recuperado de [http://www.flacso.org.ar/uploaded\\_files/Publicaciones/Azpiazu.Basualdo.Schorr\\_Industria.Argentina90.pdf](http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Azpiazu.Basualdo.Schorr_Industria.Argentina90.pdf)

Bisio, R. H. y Fernández A. A. Impacto de la globalización en el mundo del trabajo y en las estrategias sindicales: sus efectos en la Argentina. CEIL – CONICET. Recuperado de [http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/revistas/trabajo\(s\)/trabajo\(s\)1.pdf](http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/revistas/trabajo(s)/trabajo(s)1.pdf)

Bonofiglio, N. y Fernández, A. L. (2003, agosto) Sí, señor. Precarización y flexibilización laboral en la década del noventa. Trabajo presentado al 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo Buenos Aires, Argentina, 13 al 16 de agosto de 2003. Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceped/publicaciones/cuadernosceped/cuad%208/flexibilizacion%20Bonofiglio%20y%20Fern%20E1ndez.pdf>

Cachanosky, R. (2001, 4 de abril). A 20 años de la convertibilidad: las enseñanzas que nos deja. Economía para todos. Recuperado de [http://www.economiaparatodos.com.ar/ver\\_notas.php?nota=3065](http://www.economiaparatodos.com.ar/ver_notas.php?nota=3065)

Cachanosky, R. (2011, 11 de abril). Convertibilidad: continuando el debate con Cavallo. Economía para todos. Recuperado de <http://economiaparatodos.net/convertibilidad-continuando-el-debate-con-cavallo/>

Cachanosky, N. (2014, 20 de junio). A las puertas de un doble default. Infobae. Recuperado de <http://opinion.infobae.com/nicolas-cachanosky/2014/06/20/a-las-puertas-de-un-doble-default/>

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Casilda Béjar, R. (2004) América Latina y el Consenso de Washington. Boletín económico de ICE N° 2803. Recuperado de [http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14120/original/America\\_Latina\\_y\\_el\\_consenso\\_de\\_Washington.pdf](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14120/original/America_Latina_y_el_consenso_de_Washington.pdf)

Castro, J. (2001). Política y economía en la Argentina de los 90. Institute for Strategic Planning, Buenos Aires. Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilil/vrp/castro.pdf>

Cler Catalina Macello (2002). Motivación e Incentivos No Remunerativos. Instituto Universitario Aeronáutico.

CONSTITUCION DE LA NACION ARGENTINA Ley N° 24.430 Sancionada: Diciembre 15 de 1994. Promulgada: Enero 3 de 1995.

Devalle, A. (2003). Calidad de Vida Laboral II. Instituto Universitario Aeronáutico.

Davini, Gellon & Rossi. (1978). Psicología General. Buenos Aires: Kapelusz.

Davis, K. & Newstron, J. (1991). Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill.

Elliott, J. (2011) La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI. 2da edición. Buenos Aires: Garnica.

Fernández, A y Gassibe, I. (2001, Junio) Flexibilidad laboral a través de las leyes. Período de Prueba. Legalmania.com. Recuperado de [http://www.legalmania.com.ar/derecho/flexibilidad\\_laboral\\_leyes.htm](http://www.legalmania.com.ar/derecho/flexibilidad_laboral_leyes.htm)

Ferrer, A. (2012, julio-diciembre). La construcción del Estado neoliberal en la Argentina. En Revista de trabajo. Año 8. Número 10. Recuperado de [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10\\_revistaDeTrabajo/2012n10\\_a04\\_aFerrer.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10_revistaDeTrabajo/2012n10_a04_aFerrer.pdf)

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

García Delgado, D (2006). Cambios actuales en el mundo del trabajo y la nueva cuestión social en América Latina. Recuperado de [http://politicaspUBLICAS.flacso.org.ar/files/libros/pdf/cambios\\_actuales.pdf](http://politicaspUBLICAS.flacso.org.ar/files/libros/pdf/cambios_actuales.pdf)

Gibson, J, Ivancevich, J. y James H. (2001). Capítulo 5. Motivación: teorías de contenido y aplicaciones. En Gibson, J, Ivancevich, J. y James H (2001). Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. Chile: Ediciones McGraw-Hill/interamericana de Chile Ltda.

James, P. (2001). Los ciclos de la política neoliberal en América Latina: “ajustes a la pobreza y a la riqueza en la era del libre mercado”. En América Latina. De la globalización a la revolución. Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones.

Lagos, M. (2011, 5 de diciembre). A diez años del “corralito” y sus circunstancias. Economía para todos. Recuperado de [http://www.economiaparatodos.com.ar/ver\\_notas.php?nota=3316](http://www.economiaparatodos.com.ar/ver_notas.php?nota=3316)

Ley Asociaciones Sindicales N° 23.551. Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. Sancionada: Marzo 23 de 1988. Promulgada: Abril 14 de 1988.

Ley Contrato de trabajo N° 20.744. Sancionada: setiembre 11 de 1974. Promulgada: setiembre 20 de 1974.

Ley de Empleo N° 24.013. Sancionada: Noviembre 13 de 1991. Promulgada parcialmente: Diciembre 5 de 1991.

Ley Reforma Laboral N° 25.250. Sancionada: mayo 11 de 2000. Promulgada mayo 29 de 2000.

Mac Donald, A. (2006, 4 de diciembre) Evolución histórica de la flexibilización laboral en la Argentina y el mundo. Recuperado de <http://www.rcci.net/globalizacion/2005/fg508.htm>

Molinari, P. (2011). Parte 3. Las generaciones en el trabajo. En Molinari Paula (2011) Turbulencia Generacional (69 – 106). Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación. Centro de Documentación e Información. Recuperado de <http://cdi.mecon.gov.ar/>

Neffa, J. C. (1988). ¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva. Buenos Aires: LUMEN Hvmánitas y Asociación Trabajo y Sociedad, CEIL (Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET) PEITTE (Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo) CONICET.

Pidote, E. (2007). Liderazgos en Latinoamérica: nuevas y viejas prácticas sindicales en torno de las políticas menemistas (1989-1995). Revista N°1 Agosto 2007 América Latina del Siglo XX: “Repasando la década del noventa”. Revista de Ciencia Política. Recuperado de <http://www.revinciapolitica.com.ar/num1art3.php>

Rapoport, M. (2003). Retorno a la democracia y neoliberalismo (1983 – 1999). En Rapoport, M. (Ed.), Historia económica, política y social de la Argentina (1880 – 2000) (858 – 1044). Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Reyes, M. (2003, febrero). La aplicación de las políticas neoliberales en la Argentina a partir de los años setenta. Documento de trabajo n° 17. Centro de Estudios Internacionales para el Desarrollo. Buenos Aires. Recuperado de [http://www.ceid.edu.ar/serie/2010/ceid\\_serie\\_dt\\_17\\_marcelo\\_javier\\_de\\_los\\_reyes\\_argentina\\_la\\_aplicacion\\_de\\_las\\_politicas.pdf](http://www.ceid.edu.ar/serie/2010/ceid_serie_dt_17_marcelo_javier_de_los_reyes_argentina_la_aplicacion_de_las_politicas.pdf)

Schein, E. (1992). Psicología de la organización. México: Prentice-Hall.

Schorr, M. (2000, 16 de febrero). Principales rasgos de la industria argentina tras una década de ajuste estructural. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico. Recuperado de <http://www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=652>



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Schorr, M. (2004). *Industria y Nación: poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Edhasa.

Senén González, S. y Bosoer, F. (2009). *Movilización y represión: crisis del sindicalismo de Estado y Sindicalismo en democracia*. En Santiago Senén González y Fabián Bosoer (2009). *Breve historia del sindicalismo argentino*. Buenos Aires: Grupo ILHSA S.A. Editorial El Ateneo.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Glosario

**Población económicamente activa:** la integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.

**Población desocupada:** se refiere a personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo. Corresponde a Desocupación Abierta. Este concepto no incluye otras formas de precariedad laboral (también relevadas por la EPH) tales como personas que realizan trabajos transitorios mientras buscan activamente una ocupación, aquellas que trabajan jornadas involuntariamente por debajo de lo normal, a los desocupados que han suspendido la búsqueda por falta de oportunidades visibles de empleo, a los ocupados en puestos por debajo de la remuneración vital mínima o en puestos por debajo de su calificación, etcétera.

**Población subocupada visible:** se refiere a los ocupados que trabajan menos de 35 horas semanales por causas involuntarias y desean trabajar más horas. Comprende a todos los ocupados en empleos de tiempo reducido: incluye, entre otros, a agentes de la Administración Pública Provincial o Municipal, cuyo horario de trabajo ha sido disminuido y están dispuestos a trabajar más horas.

**Población subocupada demandante:** se refiere a la población subocupada que además busca activamente otra ocupación.

**Población subocupada no demandante:** se refiere a la población subocupada que no está en la búsqueda activa de otra ocupación.

**Producto Bruto Interno:** medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

**Tasa de actividad:** calculada como porcentaje entre la población económicamente activa y la población total.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**Tasa de empleo:** calculada como porcentaje entre la población ocupada y la población total. Se difunde a partir de abril de 1983 a fin de completar la información sobre el mercado de trabajo.

**Tasa de desocupación:** calculada como porcentaje entre la población desocupada y la población económicamente activa.

**Tasa de subocupación:** horaria: calculada como porcentaje entre la población subocupada y la población económicamente activa

**Tasa de subocupados demandantes:** calculada como porcentaje entre la población de subocupados demandantes y la población económicamente activa.

**Tasa de subocupados no demandantes:** calculada como porcentaje entre la población de subocupados no demandantes y la población económicamente activa.

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### Anexos.

Inversión pública y privada.

Millones de pesos, a precios corrientes. Año 1993-2006 (\*)

<b>Año</b>	<b>Inversión pública</b>	<b>Inversión pprivada</b>	<b>Total</b>
1993	4.005	41.064	45.069
1994	4.575	46.756	51.331
1995	3.912	42.374	46.285
1996	3.131	46.080	49.211
1997	4.417	52.310	56.727
1998	4.593	55.002	59.595
1999	4.546	46.528	51.074
2000	2.962	43.058	46.020
2001	2.770	35.329	38.099
2002	2.194	35.192	37.387
2003	4.470	52.433	56.903
2004	7.742	78.058	85.800
2005	13.388	100.744	114.132
2006	19.329	133.509	152.838

(\*) Datos provisorios

Fuente: INDEC

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 1

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*42 años.*

Posición que ocupaba/tipo de tareas realizaba:

*Empleado Administrativo*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Ventas mayoristas y Minoristas*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

**1: Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Entendía a la flexibilización laboral como distintos mecanismo por el cual el empleador tenía menos restricciones para tomar empleados, tenía menos rigidez, menos impedimentos para la contratación.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Si, se vieron disminuidas por un lado porque mi empleador usaba las nuevas figuras contractuales, tomaba muchos chicos jóvenes cada dos o tres meses, generalmente les hacía contratos intermitentes.*

*Por otro lado, por el rubro de la actividad, mi empleador se vio alcanzado por las medidas de esos momentos, sobre todo por el tipo cambiario debido a que se incrementó la compra de los productos importados para su reventa*



3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Se trabajaba más tiempo porque había mucho trabajo al menos en el rubro en el que yo me desempeñaba, el comercio se movía mucho y se trabaja más horas y me abonaban las horas extras*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Mi relación laboral no cambio, siempre fue igual.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Era una época que la plata rendía bastante, al estar el uno a uno, si bien se trabajaba mucho valía la pena el esfuerzo extra, el valor adquisitivo del dinero nos daba la oportunidad de darnos gustos de ciertos gastos.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*Si, influyo porque se contrataron muchos chicos que trabajaban algunos meses y luego los rotaba, a mi empleador la figura le fue muy funcional*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Se invertía en sistemas de informáticos y en la informatización de los procesos, en esa época se comenzó a trabajar con códigos de barra y técnicas de almacenamiento y deposito con control de sistemas por lo que la inversión de la empresa así como la capacitación fue mucha.*

*Fue una época fuerte de revolución tecnológica, eso trajo aparejado algunas cambios significativos en las tareas, sobre todo administrativas.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No al menos en mi caso.*

*En algunos casos por ejemplo, la facilidad de tomar empleados atribuibles estas medidas fuer el periodo de prueba, los que parecían o demostraban ser buenos empleados, cumplidores, se quedaban los que no se los echaba, o bien la gente se daba cuenta que no les gustaba y se iba.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, las escuche. Escuche mayormente defensas, conocí que gente que se fue de sus trabajos y que encontró trabajo rápido.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No escuche en ese momento en mi entorno críticas*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No, no tuve personas allegadas afectadas.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*La gente vivía una historia paralela, la economía nos daba una posibilidad de acceder a cosas que antes y ahora no se puede, obviamente luego ...estallo todo!*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 2

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*59 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Responsable de Área Informática*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Organismo Estatal - AFIP*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si – No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si – No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si – No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Es de alguna manera precarizar el empleo, disminuir el costo laboral, quitar beneficios al empleado para dárselos al empleador con el fin que los costos de contratación sean menores y se genere más trabajo, aunque no fue así.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?.

*No.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*En el año 93 comencé a trabajar algunas horas más, las jornadas se extendía un poco más allá del tiempo habitual.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Siempre fue buena la relación, no tenemos muchas modificaciones en el trabajo o tipo de tarea. En ese momento había mucho trabajo, mi tarea estaba alineada a la política económica de ese momento que era la de recaudar impuestos.*

*Tuvimos más tareas porque se informatizo la forma de recaudar, se tomó otra estructura más informatizada.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Bien, no tuve problemas*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No. En los últimos años incorporaron jóvenes bajo la modalidad de pasantías, pero la gente vía atractivo ingresar a trabajar en AFIP por ser un organismo estatal, considerando la estabilidad que eso conlleva. El sindicato es fuerte y siempre acordó buenos sueldos (en Rosario el sindicato siempre tuvo presencia).*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Si, esos años dada la informatización, la organización tuvo un crecimiento vertiginoso y obligo a que la gente se forme/capacite. De hecho fue tan importante el cambio que luego de la informatización que a los empleados que no se pudieron adaptar se las alejo de la institución por medio de mutuos acuerdos.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Si, los medios periodísticos daban difusión a las buenas prácticas del gobierno, sobre todo de la inscripción correcta de los trabajadores.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Las defensas estaban orientadas mayormente a la reducción de costos en la contratación de mano de obra, si bien se promovían por ejemplo, el correcto registro de los empleados, el gobierno parecía ponerse en los zapatos del empleador a fin de que no quede rehén de cada empleado que tomaba y para ello disponía de diversas formas de contratación.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No, en mi entorno no lo noté.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*A mi criterio fue por el “voto cuota”, mucha gente se había endeudado por haber sacado créditos y muchos de ellos eran a largo plazo y necesitaban sostenerlo. La continuidad de del gobierno de ese momento era cierta garantía en ese aspecto, sobre todo por la paridad cambiaria.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### Entrevista N° 3

#### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

##### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*54 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Operador de Montajes*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Montaje*

##### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – *No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si – *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Había una degradación social, fue uno de los primeros pasos que se dieron para llegar a este punto en el cual la gente no mide como medimos nosotros, con los mismos valores que tenemos nosotros. Luego de la década del 90 la gente mide desde otro lugar, les degrado la cabeza a la gente en referencia a sus valores, perdió el valor del trabajo, no veían que la gente tenía que trabajar para tener algo, con esfuerzo. Socialmente la década del noventa degrado al individuo. Menem leyó la cabeza de todos, lo que querían en ese momento y desde ahí se comenzó esta degradación....privatizar empresas con indemnizaciones que pago el estado millonario. Saqueo, vació empresas luego de la privatización.*

*No fueron medidas para el país de ese momento, si el país hubiese sido otro, las medidas no eran malas. Enterró empresas pequeñas.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No, no note diferencias de trabajo. Siempre trabaje igual*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No al menos en mi caso.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Siempre fue igual la relación. Solo tuve un inconveniente en el pago del sueldo en la época de hiperinflación de Alfonsín, después nunca tuve problemas.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Siempre un poco angustiado, si bien tenía trabajo la situación en general no era buena, uno no puede abstraerse totalmente, el temor por perder el trabajo y de repente pasar a ser uno más de los tantos desocupados no era menor.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No, no tienen políticas de RRHH demasiado importantes, ni antes ni ahora.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Nota usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, las escuche. Todas estaban relacionadas a los motivos por los que se implementaron las medidas (competitividad, entrada al mundo globalizado, etc.) aunque, al menos para mí, no fueron tales.*

*Por otro lado, la justificación era que no existían otras opciones en función del capitalismo de mercado.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, sobre todo vinculadas a que las medidas no apuntaban a generar empleos de calidad y por el contrario el foco estaba puesto en la competitividad pasando los empleados a ser rápidamente una variable de ajuste.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No, en mi círculo allegado. No recuerdo que la experiencia haya sido mala para círculo allegado, o para quienes tenían trabajo. Entre algunas experiencias que me han comentado no han sido afortunadas es que algunos empresarios especularon y presentaban las quiebras a propósito porque justamente las medidas le fueron funcionales para despedir gente con mucha antigüedad.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque todo lo que no ofrecía Menem era salir del uno a uno y la gente estaba con muchos compromisos asumidos con créditos que hacía muchos años no se otorgaban. Podría decirse que fue más por una cuestión personal que por la elección de un gobierno.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 4

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*45 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Analista Junior*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Telecomunicaciones*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – *No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si – *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*La Flexibilización laboral es una estrategia que permite dar un marco legal a la precarización de las condiciones de trabajo.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?.

*No he notado cambios*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No al menos en mi caso.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Muy buena, considero que no fui “víctima” de las medidas de flexibilización*



5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Muy bien*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Una de las defensas sobre estas políticas, era la de combatir la desocupación. No es real, esto no solo no redujo la desocupación, sino que fueron formas encubiertas de trabajo en negro, de precarización laboral.*

*Las políticas de flexibilización laboral solo favorecen a los empleadores, dejando de lado los derechos adquiridos en las décadas anteriores y resultaron una amenaza para los trabajadores que durante años se vieron favorecidos por estos derechos y vieron amenazadas sus fuentes de trabajo, para ser reemplazados por trabajadores con otros contratos, como las pasantías, que no eran tales, sino trabajos precarizados.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles?  
Qué piensa sobre ellas?

*Considero que la critica que se podría hacer es que las medidas que se llevaron a cabo no cumplieron con el propósito por el que fueron creadas, por ejemplo como mencione anteriormente, no se crearon nuevos empleos, la desocupación se incrementaba y el agregado era una situación poco favorable para los empleados ya que las condiciones laborales se precarizaron.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Si, estas medidas afectaron a mis allegados, muchos formaban parte de los desocupados.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Algunas de las razones creo que pueden haber sido la paridad cambiaria del 1 a 1, la simulación de bienes estar económico y el temor de la gente a una devaluación.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 5

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

**39 años.**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Empleada Administrativa**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Gastronómico**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si – No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si – No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si – No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*No tengo muy presente las medidas de flexibilización, a mí particularmente no me afectaron.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No note ningún cambio, solo cambiaron a lo largo del tiempo por mi desempeño que me fueron agregando tareas pero no por las medidas de flexibilización*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No tuve cambios, yo trabajaba por horas por lo que dependía de la franja horaria en la que trabajaba como me pagaban. Me pagaban por hora, tenía un mínimo y un máximo de horas que podía trabajar en la semana.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Fue siempre una muy buena relación que tuve, la empresa para la que trabaje es una multinacional con presencia actual.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Bien, siempre tuve buena relación.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No, no note.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Siempre capacitaban pero esto se debió a las tareas que desempeñábamos y no por algún aspecto puntual de la época, era un requisito de la posición en si por las exigencias de manejo de alimentos y políticas corporativas de atención al público.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No, puntualmente en mi caso no fue beneficiada pero tampoco perjudicada. Al menos esa fue mi experiencia.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No puedo hacer un paralelo entre las críticas y los puntos a favor, lo que si recuerdo es que los argumentos se encontraban muy polarizado. Esto se debía a como cada quien transito ese momento, es decir por su propia experiencia. Los que tenían trabajo o*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*quienes no tenían y se incorporaban a un empleo bajo las nuevas modalidades de contratación, por ejemplo mi empleador las utilizó, estaban a favor, ero quienes no encontraban trabajo estaban muy presionados ya que el mercado laboral no resultaba atractivo.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Creo que están relacionadas a la imposibilidad de crear empleos de calidad aunque no fue mi caso, yo era joven y puede comenzar a construir mis primeras experiencias laborales.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No lo vi, o no tan directamente ya que mis padres tenían trabajos independientes.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Creo que mayormente por una cuestión económica, quienes tenían ingresos se encontraban en una buena situación ya que los salarios rendían, no eran épocas de inflación considerables y si se disponía de un ingreso estable se podía acceder a ciertos bienes o viajar por ejemplo.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 6

### GUIA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ENTREVISTAR AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA MULTINACIONAL

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria, EDAD.

**48 años.**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Analista de RRHH**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Petroquímica – Refinería de petróleo**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – **No**

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – **No**

3. ¿Voto a De la Rúa? **Si** – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: No lo afectó de manera relevante. **4: Lo benefició un poco.** 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas – disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*El concepto de flexibilización laboral en la década de los 90's debe entenderse en el contexto de las políticas económicas neoliberales que afectaron particularmente a América Latina y a Argentina. Los compromisos con organismos internacionales como el FMI implicaron una serie de medidas que afectaron seriamente al tejido social y especialmente rompieron con las estructuras industriales, las relaciones gremiales y las relaciones laborales tal como hasta ese momento se gestionaban. El punto más destacado de la flexibilización ha sido el deterioro del contrato de trabajo (real y psicológico) del trabajador con la empresa.*

2. ¿Puede indicar si se implementaron acciones enmarcadas en la flexibilización laboral?

*Las empresas no estuvieron ajenas a la flexibilización laboral porque las decisiones legislativas impulsaron contratos de trabajo y fijación de salarios de manera unidireccional, casi sin intervención de sindicatos en negociaciones colectivas y paritarias. En el área de la petroquímica y del petróleo se notó especialmente en la contratación de mano de obra especializada con contratos a plazo fijo, que implicaban la inestabilidad y la incertidumbre por parte del trabajador en cuanto a continuidad*



*laboral; la fijación de salarios en base a criterios específicos de cada empresa y se implementaron planes de retiro para trabajadores poco calificados o de mucha antigüedad, para reemplazar por mano de obra más joven y más barata.*

3. ¿Noto cambios cualitativos en el propósito del área, forma de organización del trabajo, función y responsabilidades?

*En cuanto al área de RH, particularmente en petroquímica, vivimos una etapa de cambio cultural, con propuesta de trabajo en equipo, eliminación de la supervisión y grupos de mejora, para obtener mejores resultados de las personas y también resultados económicos para la empresa. Otro cambio cualitativo fue la implementación de Normas de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, cuya gestión surgió en las empresas privadas, las cuales hasta inicios de los 90's fueron empresas del estado.*

*En cuanto a las responsabilidades en el área laboral – gremial, las mismas atendían casi especialmente a observar y mantener los contratos de trabajo como se venían dando y a mantener una relación cordial con los sindicatos, sin que estos pudieran incidir directamente en las relaciones laborales.*

4. ¿Noto algún cambio en la duración de las jornadas laborales? En caso afirmativo, a que cree que puede atribuírsele el cambio?

*Los cambios para las áreas staff y de servicios se notaron más que nada en la disponibilidad de tiempo horario para las empresas. El trabajador era trabajador full time, sin contemplación de tiempos libres y/u ociosos. Las horas de trabajo se extendían más allá de 8 horas día. No se contemplaba el pago de horas extras, excepto para el personal bajo convenio. Este cambio en la duración de las jornadas de trabajo atendía a la unilateralidad de definiciones por parte de la empresa. Es decir, el trabajador estaba disponible para la empresa. No olvidemos que en ese momento la mano de obra desocupada (mano de obra expulsada de ex empresas estatales) era numerosa y en las empresas era usual y repetida la idea de que cualquiera era reemplazable por alguien que estuviera “afuera” buscando trabajo.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral? En caso afirmativo, ¿recuerda cuáles fueron los subsistemas del área más alcanzados?

*Uno de los puntos más salientes en las decisiones de la empresa, en el área de RH, fue la modalidad de contratación de los trabajadores. Además de los contratos por tiempos determinados, se implementaron los “contratados” autónomos, sin relación de dependencia con la empresa. Mano de obra específica y especializada autónoma, lo cual significaba sin “red de contención” en sistemas de salud y seguridad social (estaban a cargo del propio trabajador). La empresa aprovechó la legislación vigente, contratando trabajadores por tiempo determinado, sin indemnización, con contratos de aprendizaje y pasantía y contratos con periodo de prueba (3 a 6 meses).*

6. ¿Recuerda cómo era el clima laboral en esos momentos?

*El clima de trabajo en las dos plantas donde desempeñé tareas de analista, estaba teñido de la inestabilidad general que se daba en el país y en el mercado laboral. Los jóvenes ingresaban al mercado de trabajo en clara competencia con los trabajadores experimentados, con una formación diferente. Se profesionalizaban las áreas donde hasta el momento los técnicos tenían roles decisivos asignados y ese encuentro de formaciones diferentes y experimentados vs nuevos profesionales provocaba desencuentros. Los jefes tenían la obligación de convertirse en líderes y los supervisores debían pasar de una línea dura a flexibilizar su gestión.*

7. ¿Cómo fue la relación laboral sindical antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*La relación sindical se daba particularmente en cada locación con cada comisión interna, con los delegados. Las negociaciones pasaban por cada empresa con convenios particulares de empresa – sindicato. Particularmente en la petroquímica, se involucró a los delegados en el cambio cultural que proponía la empresa.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

8. ¿Puede señalar el desafío del área de Recursos Humanos en ese contexto?

*El desafío del área de RH en ese contexto tuvo que ver con la administración de los contratos de trabajo, con la selección de mano de obra calificada y profesional para cubrir puestos claves diseñados por la empresa y por implementar políticas ligadas a las normas de competencia internacional (particularmente Normas ISO) que colocaban a la empresa en mejor posición competitiva, mejorando el negocio y la imagen de la misma.*

9. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*En ese tiempo, y con mis primeras experiencias en el área de RH la exigencia de resultados fue lo más destacable. Para ello, invertir 12 y hasta 15 horas de trabajo por día, era parte del trabajo y de la forma de vida que nos involucraba. La carga de tareas era abrumadora y no se ponderaba el balance vida personal – exigencia laboral.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.).

*Entiendo que los beneficios más importantes fueron para las empresas, las cuales, con el argumento de flexibilización laboral, propiciaron contratos por tiempo determinado (a veces con renovaciones automáticas), incluyendo bajo la figura de pasantías, empleados para cubrir vacantes y propiciaron la polifunción de los empleados bajo convenio.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Básicamente las defensas de estas políticas se daban desde la prensa y especializada en relaciones laborales, así como desde las posiciones de economistas y especialistas del mercado laboral, pues el modelo se había impuesto en las prácticas económicas y laborales de todo el país.*





*Desde el modelo de privatización de las grandes empresas estatales, se imponía el modelo de prácticas laborales que dejaban desprotegido al trabajador, favoreciendo prácticas como retiros voluntarios, retiros anticipados, contratos a plazo fijo, entre otros. El discurso predominante intentó mostrar que las prácticas laborales que se ejercían bajo la figura del estado, eran obsoletas y sobre todo, generaban pérdidas millonarias al estado. Por contraposición, apareció la figura del inversor privado, que demostraría que las empresas, bajo otro modelo de administración, debían originar ganancias y rentas importantes. Este modelo expulsó a miles de trabajadores de las empresas estatales (YPF, Somisa, Entel, etc.) que dejaban a ex trabajadores (que solo vivieron el modelo de relación de dependencia) con importantes sumas de dinero “en la mano” para que se conviertan en emprendedores y se lanzaran a ofrecer productos y servicios al mercado. Así, vimos que en pocos años la mayoría estos ex trabajadores perdieron todo el dinero y también sus inversiones, que no pasaban de ser negocios familiares y/o pequeños emprendimientos. El esquema propuesto no incluyó la preparación y la valoración de ese recurso humano ahora independiente, para adaptarse a prácticas individuales, emprendimientos e inversiones.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Las críticas más importantes se daban también desde la prensa y particularmente en el ámbito de los gestores de RRHH y Relaciones Laborales, quienes entendíamos cuál era la situación, cuáles eran los desencadenantes obvios del proceso. Por ej. Si bien no estaba bien visto que bajo la figura de pasantía se tomara mano de obra más barata, la práctica era habitual en las empresas. El retiro anticipado se había impuesto en las grandes empresas y era también una práctica habitual, obligando al empleado (personas mayores, con muchos años de aporte jubilatorio) a retirarse y “a esperar” el beneficio jubilatorio.*

*Los sindicatos poco hicieron ante este panorama. La alineación de los líderes sindicales con el modelo fue notable.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Me ha tocado vivir, ver y compartir experiencias con personal desvinculado de esas empresas estatales, quienes en el lapso de 2 ó 3 años quedaron sin trabajo, sin posibilidad de inclusión laboral nueva, perdiendo lo que habían logrado en su vida laboral en relación de dependencia. Además, conformé parte de un equipo de trabajo externo en el Sindicato de Luz y Fuerza de Rosario, diseñando y llevando a la práctica un plan de trabajo para evitar la privatización de la EPE.*

*Desde el área de RRHH viví la experiencia de desvinculaciones de grandes plantillas, con el fin de optimizar plantillas y costos. Así, nos encontramos con 1 empleado cumpliendo funciones de 2 o 3 trabajadores, bajo el argumento de “demostrar” que la sobredimensión de las plantillas llegaba a su fin y que, con entrenamiento y readaptación, un empleado era reemplazable por otro y 2 o 3 empleados también eran reemplazables, pues los requisitos de las tareas no incluían tal cantidad de personas para cubrirlas.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) ¿Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?.

*Para entender por qué Menem vuelve a ganar las elecciones, creo que el marco es más amplio que el panorama laboral. La variable más destacada es la variable económica, que tuvo mayor peso al momento de elegir a otro candidato (después del fin de la etapa de gobierno radical) o reelegir a Menem. El temor de repetir la historia de la hiperinflación fue marcada. Entiendo también que para entender los porqué de la reelección, hay que tener en cuenta el contexto internacional. Estas prácticas neoliberales se estaban dando en el mismo momento en América Latina. Las mismas prácticas económicas y laborales fueron el escenario de los 90's.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 7

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

**50 años**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Empleada de Administración Publica Nacional.**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Ente recaudador de impuestos- Actual AFIP**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? **Si** – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? **Si** – No

3. ¿Voto a De la Rúa? **Si** – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

**1: Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

**1: Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

**1: Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno



7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si – *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Básicamente que es la disminución de costos laborales que solo beneficia a las grandes empresas. Es una mentira que nos vendieron, los periodistas con publicidad hacia la gente para que nos creyéramos que era bueno, los que pensábamos un poco sabíamos que no beneficiaba a nadie.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No. Fundamentalmente mi tarea, la presión impositiva se ejercía al pequeño comerciante y no a las grandes empresas.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Fue algo poco significativo. Nuestro sueldo fue bueno siempre, solo tuvimos un incremento de una hora de carga laboral, pero acompañado de un incremento en el sueldo y como en esos momentos la plata rendía, nadie se quejó.*



4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Siempre fue igual. El empleo es público no se vio afectado.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Mal, la presión impositiva estaba dirigida al pequeño comerciante, no a los grandes. Medidas apuntadas a operativos rastrillo que presionaban al que menos tenían con el pago de impuestos.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No creo que los cambios de esos momentos tengan que ver con políticas dirigidas hacia el personal, de hecho el cambio más rotundo tuvo que ver con la incorporación de las computadoras, el paso de la máquina de escribir a la informatización fue lo más radical. La capacitación en general coincidió con este hecho, con la incorporación de la tecnología cambio la forma de trabajo a la cual nos tuvimos que adecuar.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No, de hecho el aumento la desocupación era preocupante. Las medidas no fueron con la finalidad de blanquear el empleo o fomentarlo, sino que fue funcional a los grandes monopolios. Fueron políticas de destrucción a las empresas de mediano tamaño y al empleo digno.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*Por otra parte, el poder no lo tenían nuestros gobernantes elegidos democráticamente, sino que lo tenían los grandes monopolios, no se gobernó en función de los que habíamos elegido en las urnas, sino que se gobernaba en pos de los intereses de los grandes monopolios.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, en los periodistas y formadores de opinión, en los medios solo se escuchaba casi una sola versión alineada a los grandes economistas neoliberales.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*En ese tiempo no escuche, a la gente no le importaba, en general la gente piensa poco. Los cuestionamientos aparecieron una vez que todo ya había explotado y la situación no podía ser más crítica.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Si, aunque no directamente pero sí en mi círculo allegado. No había empleo. La flexibilización sirvió a los grandes empresarios para conseguir un menor costo laboral.*

*No me afectó (por mi actividad, nosotros éramos una herramienta importante para mantener la política económica, ya que era mediante la recaudación de impuestos). La gente que nos rodeaba no tenía trabajo, el pequeño comerciante estaba fundido, el que trabajaba en los ferrocarriles de un día para otra lo despedido. Con esa indemnización compraba un comercio, ponía un quiosco o trabajaba arriba de un taxi. Significo el quiebre y destrucción muchas familias. Los profesionales no tenían trabajo y en esas condiciones aceptaban cualquier oferta laboral, trabajaban “de lo que venga”, fue una*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*generación que no pudo hacer aportes y que en un futuro no tendría como jubilarse, es decir, no se podrían jubilar.*

*Los rubros metalmecánicos se fundieron, no pudieron ser competitivos a las importaciones, y como ellos estoy seguro que un montón de otros rubros. La flexibilización no fue para los empleados sino para los grandes monopólicos que hicieron para ellos de estas medidas funcionales accediendo no solo a bienes importados para la producción sino también a mano de obra barata. Ningún empresario invertía, los poderosos giraban sus ganancias fuera del país.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque la gente tenía temor a salir de la convertibilidad, el caos que eso podía original, gente que tenía créditos en dólares, o bien la gente que viajaba al exterior y podía acceder a lujos que no habían podido acceder antes.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 8

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*47 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Encargada de salón- Administrativa*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Comercio de venta por mayor y menor.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – *No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Se crearon nuevas formas de contratación, como por ejemplo los contratos eventuales. Estas modalidades no generaban un compromiso de indemnizar a los empleados si les los desvinculaba, se eximia al empleador de este costo.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Incrementaron mis funciones, cada vez tenía más obligaciones, la carga de trabajo incremento para mí, eso estaba dado a que la actividad laboral de los comercios era mucho.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Para dar respuesta a la alta demanda los comercios fueron extendiendo los horarios para no perder las ventas, fue el auge de los Shoppings por ejemplo. Trabajaba más*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*horas pero no me pagaban horas extras, igual me beneficiaba porque me pagaban comisiones por ventas.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*No se vio modificada, con mi empleador siempre tuve una muy buena relación.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*No me sentía mal en mi empleo, nunca me peso el trabajo, nunca trabaje con desgano.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*Las medidas de flexibilización laboral le fueron muy funcionales porque tomaba gente y la despedía sin problemas en caso de que no se adecuaban a las tareas o a las exigencias que tenía mi empleador.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Se dio en el sentido que había que incursionar en la computación si o si. La capacitación se dio en ese ámbito. Se dieron capacitaciones pero no fueron bien dictadas ni diagramadas por lo que no se pudieron aprovechar.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*El único beneficio fue que teníamos menos carga de trabajo en temporadas altas porque el empleador tomaba gente pero luego las despedía.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?



*El empleador estaba muy conforme con todas las medidas de flexibilización dado que le permitía tomar gente hasta sin pagarles como por ejemplo pasantes. Si bien entiendo que la finalidad de estas formas de empleo no eran esas, la realidad es que como no se controlaba se desvirtuaba el fin. Las personas lo aceptaban porque esperaban luego, si tenían un buen desempeño, quedarse en los trabajos o usarlos como referencia.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?.

*No.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*A nivel personal, mi entorno tenía trabajo permanente por lo que no la vi afectada*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?.

*Porque creo que si bien había cosas que nosotros no veíamos, había otras muy buenas, por ejemplo en mi caso tuve la oportunidad de comprarme mi casa, otras personas pudieron viajar al exterior o comprar cosas. La gente tenía otro poder adquisitivo, salía a cenar, podía comprar una heladera con freezer por ejemplo o artículos importados. La gente priorizó la situación económica que no fue mala.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 9

### GUIA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ENTREVISTAR AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA MULTINACIONAL.

Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

**64 años.**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Gerente de Personal - RRHH**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Consumo masivo**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si – No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si – No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si – No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno **4: Muy Bueno**

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular 3: Bueno **4: Muy Bueno**

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si - No*



8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: No lo afectó de manera relevante. **4: Lo benefició un poco.** 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas – disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?.

*A mi entender, fue en parte, poner al mundo laboral en línea con las necesidades del mercado de esos momentos.*

2. ¿Puede indicar si se implementaron acciones enmarcadas en la flexibilización laboral?

*Si se implementaron, por ejemplo la utilización de las modalidades contractuales promovidas entre otras acciones.*

3. ¿Noto cambios cualitativos en el propósito del área, forma de organización del trabajo, función y responsabilidades?

*En mi experiencia si las hubo y acentuadamente. Fue una etapa en la que contamos desde el área de RRHH con posibilidades de adecuar la dotación que no había podido adaptarse a los nuevos paradigmas de producción por empleados aptos a estos nuevos escenarios con un costo laboral mejor.*

4. ¿Noto algún cambio en la duración de las jornadas laborales? En caso afirmativo, a que cree que puede atribuírsele el cambio?

*Sí, las jornadas laborales sufrieron modificaciones. Esto fue en el beneficio para las partes ya que por un lado el empleado si extendía su jornada laboral era en contraprestación de un pago extra, mientras que la empresa se beneficiaba con una mayor producción pudiendo cumplir con las demandas de los clientes.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral? En caso afirmativo, ¿recuerda cuáles fueron los subsistemas del área más alcanzados?

*Si, en mi experiencia en esos años el subsistema más alcanzado fue el de selección de personal debido al recambio de dotación, a lo que resulto funcional las empresas de servicios eventuales que proveían de personal terciarizado.*

6. ¿Recuerda cómo era el clima laboral en esos momentos?

*En mi empresa excelente dado que era una empresa de capitales extranjeros y las posibilidades de desarrollo y los beneficios al personal ofrecido fueron muy superadores a años anteriores.*

7. ¿Cómo fue la relación laboral sindical antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*La mejor que he tenido en mi carrera laboral por que permitía usar la creatividad en la negociación. Esto puede haberse encontrado sustentado dado que las agrupaciones gremiales no tenían tanto peso para imponerse en las negociaciones.*

8. ¿Puede señalar el desafío del área de Recursos Humanos en ese contexto?

*Poder compatibilizar las ventajas competitivas y necesidades de producción con las de los empleados.*

9. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*En mi caso fue una excelente experiencia debido a que en la empresa en que yo ocupaba una posición de jerarquía pude trabajar con mira en los objetivos corporativos llevando a cabo acciones para cumplir estos sin encontrar mayores obstáculos ni por parte de políticas de gobierno de esos momentos, ni de los agremiados.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Entre los beneficios atribuibles a la legislación sancionada en torno a la flexibilización laboral encontré principalmente los siguientes aspectos:*

*Mejoras en las relaciones y prestaciones en el trabajador de temporada.*

*Posibilidad de generar posiciones multifuncionales que incrementaron la empleabilidad de los trabajadores en sus empresas.*

*Fuerte inversión en tecnología y modernización de la industria.*

*Los trabajadores pudieron por única vez en la historia laboral argentina ganar por el como hacían su trabajo y no solo por la categoría que tenían el convenio que los encuadraba.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Muchas incluso de sectores sindicales. Estuve de acuerdo*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Las principales críticas surgieron del empresariado nacional acostumbrado a vivir del estado y no reinvertir.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Estas medidas afectan siempre, en mi caso positivamente.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 10

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

**39 años.**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Operador Técnico.**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Empresa de consumo masivo, Área Química**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si – No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si – No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si – No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral) malas, regulares, buenas o muy buenas.

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Principalmente todo lo referido a la diversidad en torno a la modalidad de contratación para emplear personas, obligatoriedad de aportes de empleadores, tratar de llegar a lograr la eliminación del trabajo en negro.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No cambio nada mi trabajo*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No, tenía horario fijo. No tuve recarga de horario, siempre el esquema de rotación fue el mismo.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*No se vio modificada por las medidas de flexibilización laboral, no había una gran presencia gremial en la planta.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Conforme con mi empleo*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No, esa época se usaban muchos las agencias eventuales y al poco tiempo, tal vez finales del gobierno de Menem la compañía comenzó a contratar directamente eliminando la tercerización. El plantel era bastante estable, no teníamos rotación de personal, se necesitaba solo para cubrir vacaciones.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Las políticas de capacitación y formación fueron las que más se vieron afectadas pero no por las medidas de flexibilización sino más bien referidas a la compañía en sí.*

*En lo referido a lo salarial, quizás afecto un poco el ajuste de las categorías con sus topes.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Con el correr de los años la compañía fue realizando menos capacitación, pero en la década de los noventa la capacitación brindada por la compañía fue mayor, fue el auge de los procesos de capacitación que se involucraba a la gente, al desarrollo de competencias y a los planes de carrera.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*La compañía no tenía personal en negro, es un empresa internacional no tiene esa política de empleo.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No recuerdo.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*La crítica más generalizada era el libertinaje de las empresas aplicando las modalidades de contratación inestables o fáciles de rescindir, especulando mucho con la necesidad de la gente de trabajar.*

*A lo mejor en ese momento fue lo mejor. Para ese momento puntual fue bueno pero a largo plazo fue perjudicial.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*En mi entorno, en ese momento no tuve conocidos afectados. No las sufrí, tenía trabajo efectivo. A mi entender, las medidas fueron de regulares para malas*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*La gente no pensaba en las cuestiones de flexibilización, sino en otras cosas por ejemplo el vivir en una irrealidad de la economía, el confiar en la política del uno a uno, el despilfarro, el compromiso que asumieron de créditos. Fueron más por situaciones del momento que por un proyecto que la gente tenía que vislumbrar a futuro.*



## Entrevista N° 11

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*60 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Coordinador Área Sistemas*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Servicios públicos*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si – No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si – No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si – No.*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: **Buena** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: **Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: **Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Fue la disminución del costo laboral y pérdida de los derechos de la gente que venía trabajando o que ingresaba al mercado laboral recientemente*

*Se experimentó como una pérdida de derechos los trabajadores, fui perjudicado; mi caso al pertenecer a una actividad previa como autónomo. Siendo empresario y a medida que se iban cayendo las empresas se iban cayendo mis clientes por lo que tuve que cerrar la empresa que había creado junto a mi socio de proveedora de servicios informáticos.*

*Tuve otra visión cuando ingrese a trabajar en relación de dependencia en una empresa de servicios públicos recientemente privatizada ya que me dio la posibilidad de trabajar con tecnología de punta, eso fue una posibilidad importante porque las empresas de ese momento no contaban con todas esa tecnología emergente por lo que me capacitaron con la última tendencia en materia de tecnología informática.*

*Califico las medidas de flexibilización laboral como regulares, no malas porque la flexibilización laboral hizo que algunas personas que se venía cayendo del mercado laboral o empresas no competitivas, achicaran sus costos en lo laboral permitiendo así una reducción que les permitiera ser más competente frente a sus competidores.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*Entiendo que las medidas de flexibilización fueron en ese momento beneficiosas porque se estaba intentando que se disminuyera la tasa de desempleo.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?.

*Ingreso en el año 1996 en el mercado laboral en relación de dependencia con la mentalidad de alguien que trabajaba como empresario, dueño de su propia empresa, de eficientizar todo lo más posible para que los costos y tiempos de las tareas sean los más rentables y productivos. Esto contrastaba con cultura de trabajo de mi nuevo empleo en esos momentos por venir de estar en manos del estado, con una cultura muy propia ya formada, a la forma de trabajo y el ritmo que yo traía por ser dueño de mi propio emprendimiento.*

*Mi trabajo y responsabilidades en ciertos momentos se vieron incrementados porque tuve que suplir en muchos casos las funciones de otras posición que no estaban preparadas técnicamente para llevar adelante los trabajos del área por falta de capacitación al haber incorporado tecnología de punto. Si bien muchas jornadas laborales excedían las jornadas normales no lo sentí de esa manera ya que estaba haciendo lo que profesionalmente me gustaba. Al mismo tiempo esta carga de trabajo estaba bien recompensada ya que el sueldo iba acorde a las responsabilidades así como los beneficios que la empresa me proveía como ser obra social de primera línea, auto compañía y otros beneficios corporativos.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No tenía horas extras, era full time pero el sueldo era bueno, se correspondía.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Igual, hubo un tiempo que a los fuera de convenio no les aumentaban al ritmo de los sindicalizados, ya en 2001 las diferencias en la pirámide salarial se empieza a achicar, durante el gobierno de Menen la relación jerárquica se veía diferenciada en relación a la remuneración para los jerárquicos y para los profesionales también.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Bien, tuve acceso a capacitación en tecnología de punta, viajes al exterior para los mismos fines y acceso a presentaciones sobre cuestiones de innovación tecnológica, posibilidad de estudiar idioma pagado por la compañía, capacitación a nivel operativo y tecnológico.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No percibí ningún cambio en mi trabajo. Por lo general se hacían convenios de pasantías con estudiantes y si tenían buenos rendimientos y desempeño se los efectivizaba. Se utilizaba conscientemente la figura de la pasantía, con sus seguimientos al estudiante y evaluaciones; al menos en el área de sistemas y con el apoyo de RRHH, se controlaba sobre la evolución del pasante en la empresa haciendo llamados de atención si los pasantes se atrasaban en sus carreras.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No hubo ningún cambio*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Dentro de las medidas, la figura de pasantía en la compañía fue bien implementada, o bien los pasantes fueron efectivizados.*

*Las empresas se animaron a tomar gente para no generar horas de mas con nomina propia. Creo que las medidas apuntaron a disminuir la tasa de desempleo.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, se avanzó sobre los derechos de los trabajadores. Esto fue realizado con el consenso de los sindicalistas. No fue solo responsabilidad de una política de gobierno sino también de la clase sindical que “tranzo” con ellos. Si ellos (los sindicalistas) consideraron que eso estaba mal, hoy son los mismos las que la critican y en ese momento las avalaron.*

*En algún momento estas medidas debieron de haberse terminado, fueron implementadas dentro de una coyuntura, cuando los mismos cambios estos medidos también debieron de haber cambiado.*

*En el caso de la empresa que trabaje y trabajo, cuando fue privatizada y se realizo una ajuste de nómina a las personas desvinculadas las tomo una empresa formada por el sindicato y que paso a ser proveedora de servicios de la compañía.*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*En mi familia, así como para mí la privatización desde el punto de vista profesional me benefició, en mi familia mi esposa estaba trabajando en los ferrocarriles y fue despedida.*

*La empresa de tecnología que yo tenía junto con mi socio tuve que cerrarla dado que los clientes que teníamos fueron cerrando porque muchos fundieron.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Por el entorno económico que teníamos, el uno a uno.*



## Entrevista N° 12

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria

**62**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Secretaria**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Ferrocarriles Argentinos**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si -**No**

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si -**No**

3. ¿Voto a De la Rúa? **Si** -No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

**Si** -No

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. **2: Lo perjudicó un poco.** 3: No lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Medidas laborales que eran más funcionales a los empleadores, les permitía contratar personas con más flexibilidad como lo indica el nombre. El costo de contratación era más barato y a mi parecer, el compromiso en la relación laboral más escaso.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Fue en este periodo de gobierno menemista cuando se privatizaron los ferrocarriles argentinos por lo que ofrecieron inicialmente retiros voluntarios y luego despidos en manera progresiva. Yo tome el retiro voluntario. Las tareas no se vieron incrementadas, justamente lo contrario, la compañía está siendo preparada para la reducción de personal de una nómina que en un punto estaba sobre dimensionada como todos los organismos estatales.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Si dio la privatización por lo que ceso mi relación laboral*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Con mucha incertidumbre.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*En torno a la flexibilización, fue más que nada entorno a las políticas gubernamentales de privatización.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

Al momento de la implementación de las medidas de flexibilización laboral fui desvinculada aunque el hecho de haberme quedado fuera del mercado laboral a mi entender estuvo más relacionada con las privatizaciones que con las medidas laborales en sí misma.

Más allá de esto, el área RRHH estaba más bien orientada a liquidar sueldos y jornales más que a la gestión de los recursos e implementación de prácticas novedades.

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Escuche voces a favor y voces en contra. En ese tiempo yo tome el retiro voluntario porque era más conveniente en cuanto a ofrecimiento económico. Mi marido tenía una empresa de desarrollo informático pequeña y la tuvo que cerrar, le costó mucho conseguir trabajo de forma independiente.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles?  
Qué piensa sobre ellas?

*No.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Sí. Por lo que comente anteriormente*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Mucha gente tuvo sus épocas de oro con el gobierno menemista, se dio gustos que hoy día ya no se los pueda dar...., lamentablemente esto se dio porque estábamos inmersos en una burbuja, luego la caída fue fuerte.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 13

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria

**55 años.**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Administrativa**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Empresa privada**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? **Si** -No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si -**No**

3. ¿Voto a De la Rúa? **Si** -No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo? **REGULAR**

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

**Si** -No

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Medidas que se tomaron para que el mercado laboral fuera más ágil. Daba facilidad a los empleadores de tomar gente sin compromisos a largo plazo en la relación laboral.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No. Las tareas fueron las mismas de siempre, si tenía que quedarme en alguna oportunidad más horas siempre me las pagaron como correspondía.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Igual.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*En mi empleo no tuve cambios, la relación laboral siempre fue buena. Mi entorno de amistades no tuvo la misma suerte. Allegados míos trabajaban en empresas estatales que fueron privatizadas en donde habían permanecido muchos años por lo que no tenían otra experiencia ni preparación profesional por lo que les costó reinsertarse en un mercado laboral que demandaba profesionales preferentemente y en donde la oferta era mucha dado los niveles de desocupación.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*En la toma de decisiones referente a los lineamientos generales no note cambios, si realizaron incorporaciones de profesionales bajo estas modalidades de contratación enmarcadas en la flexibilización.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No. Los cambios que se realizaron en las prácticas de RRHH correspondiente a la empresa donde trabajaba no fueron relacionados con la Flexibilización. Entiendo que los cambios están relacionados más con decisiones de la empresa y el rumbo que querían para este área.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Atribuibles a la flexibilización no. Siempre tuvimos capacitaciones para todo el personal.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*En esos momentos se escuchada más acentuadamente que estas medidas eran buenas y necesarias y muchos medios de comunicación difundían su defensa.*

*Pienso que fueron buenas si es que era lo necesario para el mercado laboral de esos momentos pero faltó control del estado para que las figuras de contratación que se proponían fueran utilizadas como correspondía.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No me afectaron directamente*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem ganó las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Menem tuvo la oportunidad de continuar con su segundo mandato dadas algunas mejoras que se vivieron durante su primer período como ser la estabilidad económica superando la acentuada inflación. En ese segundo período anunció promesas que en su segundo mandato no terminó cumpliendo.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 14

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria,

**50 años.**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

**Personal Jerárquico**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

**Empresa privada**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si -**No**

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si -**No**

3. ¿Voto a De la Rúa? Si -**No**

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

**1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno**

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

**1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno**

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

**1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno**

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

**Si - No**

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Medidas adoptadas por el gobierno menemista para acompañar políticas económicas erróneas y que fueron necesarias para un mercado laboral con ascendente desocupación.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?.

*No.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Igual. Siempre fue buena*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*En mi empleo no tuve cambios, la relación laboral siempre fue buena.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No percibí ningún cambio en la empresa en donde trabajaba, y actualmente trabajo....siempre fue una empresa muy conservadora con sus empleados.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*El área de RRHH nunca tuvo mucha relevancia en la empresa en donde trabajo, ni en las funciones que realizaba en la década de los noventa ni ahora. Las funciones que se llevan adelante en este área son las tradicionales.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No atribuibles a las medidas de flexibilización, ya que siempre tuvimos capacitaciones y la empresa tenía todas sus relaciones laborales conformes a las normativas vigentes.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Los periodistas obsecuentes al gobierno menemista difundían los beneficios de nuevas modalidades contractuales, lo opuestos al oficialismo obviamente no.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Escuche tanto defensas como críticas. Entorno a estas últimas estaban vinculadas a la precarización de las relaciones laborales aunque pienso que por un lado el desempleo es tan dañino como el tener empleos de mala calidad.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No me afectaron directamente aunque no se puede desconocer la desocupación de esos momentos.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*El presidente electo de esos momentos tuvo dos mandatos consecutivos porque muchos pensaron que el segundo gobierno continuaría la fiesta y descontrol del primero..., viajes al exterior, lujos, etc.*



## Entrevista N° 15

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*50 años*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Ingeniero*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Energía*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – *No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: *No lo afectó de manera relevante*. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Entiendo que fueron medidas para darle más dinamismo a un mercado laboral que debía de ser más competente frente a la apertura de los mercados internos al mundo, la globalización trajo la necesidad de tener costos más competitivos y estas medidas fueron funcionales para aquellos empresarios que apostaron a serlo. Los recursos humanos podían ser contratados con mayor facilidad y menor compromiso por parte del empleador en cuanto al largo plazo.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No. Mis tareas fueron las que tenía que realizar por el motivo por el cual me habían tomado. Fui uno de los primeros empleados en relación de dependencia con una modalidad de contrato a plazo fijo. El motivo de mi contratación fue para una ampliación de una planta, pero luego el contrato se fue renovando con otras obras que fueron surgiendo dentro del mismo complejo.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*La relación laboral siempre fue buena, a pesar de que en lo personal mi incertidumbre era si surgía o no otra obra para una nueva renovación del contrato y así poder mantener la fuente de trabajo. En esas épocas comenzaba a convivir junto con mi novia bajo un mismo techo y costaba un poco pensar en un futuro a mediano plazo.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Siempre un poco angustiado. A pesar de ello, el pago de mis tareas siempre fue bueno y recibí mucha capacitación.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Podría decir que no, desde RRHH la relación siempre fue cordial, ellos respondían a las decisiones que tomaban las gerencias de proyectos para gestionar las renovaciones contractuales.*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, las escuche aunque algo confusas en los fundamentos ya que por lo general las personas avalaban las medidas económicas (como la apertura de mercados, el tipo cambiario, etc). y confundieron éstas con las de flexibilización laboral.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, sobre todo relacionadas a la estabilidad laboral.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*La modalidad contractual por la cual me encontraba contratado no permitía que yo pudiera proyectar hasta tanto tuviera una certeza de estabilidad laboral a largo plazo. Por ejemplo el proyecto de familia que teníamos con mi pareja y el deseo de tener hijos se vio postergado por la incertidumbre. Ese proyecto lo concretaría años más tarde cuando pude conseguir un trabajo estable en otra compañía.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque todo lo que no ofrecía Menem era salir del uno a uno y la gente estaba con muchos compromisos asumidos con créditos que hacía muchos años no se otorgaban.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 16

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*46 años*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Ingeniero*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Energía*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si – No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si – No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si – No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

*1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si – *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

*1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: No lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho*

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*En ese momento, en el que era muy joven, entendí que estas medidas estaban hechas para que los empresarios pudieran fundir sus empresas y crear otras tomando mano de obra mucho más barata y con menor compromiso*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Me costó mucho conseguir trabajo en esa época, me encontraba recién recibido de ingeniero pero como no tenía experiencia laboral al fin no podía acceder ni siquiera a una entrevista de trabajo, me las rebusque con los contratos de temporada que usaban trabajando en bares y heladerías mientras terminaba con mis estudios y por un periodo más.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Trabaje en la temporada alta del verano en bares, restaurantes y heladerías por algunos años.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*La relación laboral siempre fue buena, pero nunca pude tener una estabilidad, los contratos siempre fueron cortos.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Con incertidumbre de que trabajo conseguiría al termino del que tenía.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No. Todos los empleados estaban contratados de la misma manera que yo.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Podría decir que no*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, escuche a los periodistas oficialistas de la época.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Sí.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Sí. Necesitaba ayudar económicamente a mi familia dado que mi padre había sido indemnizado por la privatización de la compañía en la cual había sido empleado por más de 35 años y le costaba mucho conseguir un empleo estable por su edad.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque la gente estaba enganchada con créditos que había sacado para comprar viviendas por ejemplo y tenían miedo a que un cambio de gobierno le cambie las condiciones de los compromisos económicamente asumidos.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 17

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*55 años*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Vendedor*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Comercio.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – *No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno **4: *Muy Bueno***

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno **4: *Muy Bueno***

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular **3: *Bueno*** 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. **3: No lo afectó de manera relevante.** 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Fueron medidas que se pensaron para lograr un mercado laboral más ágil y dinámico necesario para que las empresas pudieran ser más competentes en un contexto de apertura de los mercados. Para ser rentables y competitivos estas medidas permitían optimizar los costos fijos devengados por la mano de obra.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Fui empresario en esa época, la relación con mis empleados fue siempre buena, siempre ellos tuvieron en claro cuál era su función y el compromiso que teníamos.*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Bien. Crecí mucho, pude ampliar mi negocio.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*Si, las modalidades contractuales fueron funcionales a mi negocio.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No.*

- Beneficios:

¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Sí.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, escuche a los periodistas oficialistas de la época.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Sí.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Lo vote en sus dos mandatos, en sus gobiernos tuve la posibilidad de viajar al exterior y crecer con mi negocio.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 18

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*49 años*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba:

*Analista*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

*Legales empresa de Energía.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* – No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: no lo afectó de manera relevante. **4: Lo benefició un poco.** 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Quitar rigidez a las relaciones laborales y a las formas de contratación bajando la presión sobre el empleador al momento de contratar trabajadores o al menos de iniciar emprendimientos empresariales.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?.

*Aumentaron.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Se incrementó un poco mi jornada laboral.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Buena.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Bien.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*En términos generales, había más contratación de personal, al menos bajo las modalidades de contratación promovidas y más oportunidades dentro de la empresa.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No específicas a la flexibilización laboral.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.).

*No en mi caso pero sí en otros sectores o empresas.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, que el empresario tenía menos temor a la contratación de personal, y existía más flexibilidad para ello, lo cual entiendo generaba más oportunidades de empleo.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, que se destruyó la industria nacional, que se precarizaron las relaciones laborales, que existió más desprotección para el trabajador.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Al menos en mi entorno familiar afectaron favorablemente.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque existían una al menos “aparente” estabilidad monetaria y de ahorro, ante la amenaza de una devaluación importante que podrían tomar otros candidatos.*



## Entrevista N° 19

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*42 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista

*Analista*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Costos*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si – No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si – No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si – No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: **Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si – *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: ***Lo perjudicó un poco.*** 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Algo así como un conjunto de leyes laborales para blanquear trabajo o para bajar el costo laboral a las empresas. Se llamaban modalidades promovidas o algo por el estilo.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Se incrementaron marcadamente, a pesar de encontrarme en esos momentos bajo una de las modalidades de contratación promovidas por la nueva reglamentación ya que estaba contratado como pasante*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Las jornadas laborales incluían horas extras no remuneradas, jornadas extensas.*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Por el año 92 llevaba algunos impuestos a comercios que cerraron, más o menos sacaba unos \$200 o \$300. No recuerdo de ningún amigo que haya conseguido trabajo en blanco en aquella época. En el 93 y por contrato temporal trabajé para telecom, llegué a sacar con las extras \$ 2000. Me efectivizaron y dejé de cobrar las extras, el básico era mayor pero en la práctica terminé como con \$1100 y las extras no se cobran. Por el 94 o 95 para tener más tiempo para estudiar entre en negro llevando una contabilidad a una SA casi entera, pero sin firmar balance. Y después le sumé otro trabajo que salió de encargado administrativo, en otra SA. Al final trabajaba 6 en uno y 4 en otro, pero menos que con el contrato. El laburo lo manejaba y sacaba un poquito más que efectivo, pero con mejor calidad de trabajo y el tiempo más flexible. Después en el 96 cambié esos trabajos por una pasantía en una SA ganando bastante menos, pero con mejores perspectivas a futuro.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Se sabía que jubilación no iba a haber, porque no se podía capitalizar lo suficiente en los primeros años, y menos con trabajos en negro o modalidades promovidas. Fue una movida cultural la del trabajo “a la yanqui o japonesa” y no “a la francesa”. Era lo normal, y con el desempleo que había no quedaba opción. El ser flexible laboralmente hablando era una necesidad, no una ventaja competitiva.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No, porque como empecé a trabajar con estas modalidades promovidas, parecía lo normal.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Ídem anterior*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*En ese entonces había trabajo en negro, que se blanqueó. Parece lógico porque estas modalidades promovidas eran como asimilar el trabajo en negro al legal y así evitar reclamos judiciales.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, del gobierno, de sindicalistas y de trabajadores en general. Creo que ahora es un tema político, sujeto a la opinión pública. Los discursos de los que se oponían a estas leyes en los 90s parecen no haber cambiado, pero si esa movida cultural neoliberal que los enmarcaba. No se pueden analizar independientemente de la política económica*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Si, afectó. No había estabilidad laboral, el desempleo era una amenaza permanente y no se podía tener acceso a crédito bancario serio y no se podía pensar en jubilación ni a futuro.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Creo que ganó por la economía, por la movida neoliberal de aquel entonces, luego de la hiperinflación se estabilizó el tipo de cambio y el tener trabajo permitía un poder adquisitivo bueno respecto algunos bienes, como autos y departamentos usados. El que conseguía trabajo en blanco podía tomar crédito a largo plazo. El tipo de cambio favorecían los viajes al exterior. La flexibilización y los marginados eran el costo a pagar por esos beneficios.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 20

### GUIA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ENTREVISTAR AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA MULTINACIONAL

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*40 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Analista RRHH*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Engería - Petroquímico.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*
2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*
3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No
4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?  
1: Malo 2: Regular 3: *Bueno* 4: Muy Bueno
5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?  
1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: **Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

**Si** - No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: **no lo afectó de manera relevante**. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

#### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Una serie de medidas que hicieron que la legislación laboral se vuelva más flexible en aspectos concernientes a la contratación, libre elección, modalidades de trabajo, etc*

2. ¿Puede indicar si se implementaron acciones enmarcadas en la flexibilización laboral?

*Si, se adquirieron nuevas modalidades de contratos más económicos (pasantías, plazo fijo, eventual), se realizaron ajustes de nómina eliminando posiciones de Supervisores, se realizaron despidos de personal en convenio.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

3. ¿Noto cambios cualitativos en el propósito del área, forma de organización del trabajo, función y responsabilidades?

*RH en esa época se volvió el sector estrella, desde allí se gestionaba la empresa, se concentraba el poder. Coincidió con un proceso de cambio cultural que llevó a que ocupara este lugar. El rol del sindicato perdió fuerza y esto dio protagonismo a RH.*

4. ¿Noto algún cambio en la duración de las jornadas laborales? En caso afirmativo, a que cree que puede atribuírsele el cambio?

*En esa época era habitual trabajar horas extras y a veces fines de semana y feriados. También fue una época en donde la gente no se tomaba todos los días de vacaciones que tenía y se generaron grandes pasivos. El que no iba con esta cultura se decía que "no tenía puesta la camiseta".*

5. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral? En caso afirmativo, ¿recuerda cuáles fueron los subsistemas del área más alcanzados?

*Lo mencionado en el punto 3. RH y la Gerencia General obtuvieron más poder y el sindicato perdió parte del protagonismo.*

6. ¿Recuerda cómo era el clima laboral en esos momentos?

*En la empresa donde estaba en particular el clima era bueno, se trabajó mucho en cultura y clima y se pudo "hacer" en términos de RH. Fue de la mano con un buen momento del negocio que acompañó con proyectos e inversiones.*

7. ¿Cómo fue la relación laboral sindical antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Fue cambiando, el sindicato fue perdiendo poder, entre el 93 y 95 se negociaron cambios importantes porque la empresa tuvo un nuevo dueño. No se renegoció el convenio sino hasta el 2004. Se fueron haciendo cambios en base a actas acuerdos.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

8. ¿Puede señalar el desafío del área de Recursos Humanos en ese contexto?

*Poder mantener la legitimidad y velar para que los que tenían la mirada en el negocio no perdieran la mirada de las personas. Acompañar la estrategia de negocio generando un contexto de trabajo que responda a las demandas exigentes del mercado y mantener la competitividad.*

9. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*No fue una época muy particular, si bien uno podía desarrollarse profesionalmente en el área de RRHH y adquirir nuevas prácticas a nivel de clase mundial, el contexto era hostil, era difícil obviar la realidad laboral en términos generales.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.).

*No noté cambios puntuales a partir de esta legislación.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No escuché defensas, sólo que lo esperado que era disminuir el desempleo no se concretó.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Que eran en detrimento del trabajador, que ayudaban sólo al empresariado, que no permitían la defensa genuina de la negociación colectiva. Pienso que no fue todo lo efectiva que se esperaba la medida y que luego de unos años el péndulo se volvió con todo y golpeó más fuerte, sobre todo en la crisis del 2001.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales:

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque los argentinos no tenemos memoria. Nos gusta tropezar dos veces con la misma piedra o bien no entendemos que depende de nosotros elegir a los gobernantes y que somos responsables de las consecuencias.*





## Entrevista N° 21

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*45 años*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista

*En relación de dependencia. Puesto: jefe de obra (ingeniero civil)*

Rubro de la compañía en la que se desempeño en el periodo estudiado

*Construcciones*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: *Bueno* 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. **2: Lo perjudicó un poco.** 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*La flexibilización laboral es conjunto de medidas que tienen la intención de facilitar a las empresas la contratación de personas abaratando el costo laboral y de esta manera incorporar más gente al mercado laboral y bajar la desocupación.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?.

*Se incrementaban las responsabilidades pero como en mi profesión había poco trabajo uno aceptaba esas condiciones ya que en general cualquier empresa se comportaba de la misma manera.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Se trabajaba más tiempo para ganar lo mismo.*



4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Durante la flexibilización la relación con el empleador era respetuosa. Después de la flexibilización estaba en otra empresa donde las condiciones mejoraron sobre el final de la flexibilización y mejoraron aún más cuando finalizaron dichas medidas*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*En general el clima era malo.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No percibí cambios porque me fui antes de que terminara la flexibilización. En la nueva empresa el trato era mejor y mejoró con el tiempo.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No percibí cambios porque me fui antes de que terminara la flexibilización. En la nueva empresa el trato era mejor y mejoró con el tiempo.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Ningún beneficio.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Había defensas de las políticas de flexibilidad pero la realidad mostró que los empresarios abusaron de esas medidas perjudicando a los trabajadores. No recuerdo los números pero la desocupación no se modificó, al menos notablemente.*



- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles?  
Qué piensa sobre ellas?

*Las críticas se referían al abuso de los empresarios sobre esta ley tanto en referencia a las propias medidas como en otros aspectos que dichas medidas facilitaban como el abuso sobre carga horaria o el aumento de tareas a un mismo trabajador, coincido con esas apreciaciones por experiencia propia.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*En mi caso las excesivas cargas horarias y el aumento de tareas generaron un nivel de stress negativo y eso afecta las relaciones.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*En mi opinión el mayor logro del primer gobierno de Menem fue eliminar la inflación, el electorado entendió ese resultado como un éxito ya que Argentina era un país donde durante años los índices inflacionarios eran altísimos. Además era un líder carismático, miremos hoy la situación de Venezuela, podemos estar de acuerdo o no con el gobierno pero un líder carismático como Chávez lo sostenía, a un presidente sin carisma como Maduro se le han abierto muchos frentes de conflicto.*

*El tiempo mostró que el logro de eliminar la inflación estaba sustentado, entre otros aspectos, en préstamos de organismos internacionales que empobrecían al país, aparecieron efectos secundarios como la desocupación, estas situaciones el electorado las fue descubriendo durante su segunda presidencia y que hicieron que el peronismo perdiera la elección.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 22

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*45 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Analista, área de servicios.*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Engería - Petroquímico.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: *Muy Bueno*

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: *Muy Bueno*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

*Si* - No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. **2: Lo perjudicó un poco.** 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho.

#### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Es una forma de negociación laboral libre.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No, no note cambios.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Sin cambios.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*La misma.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Muy cómoda.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No, al menos no notorias.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*En lo personal, me encontré beneficiada por haber accedido a mayor capacitación.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No, no he escuchado.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles?  
Qué piensa sobre ellas?

*Principalmente he escuchado críticas en donde se planteaba que no cumplió con la ley y termino perjudicando a los trabajadores. No estoy de acuerdo al menos no en lo personal.*

- Aspectos personales:

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Yo lo vote.*





## Entrevista N° 23

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*47 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Analista contable.*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Engería - Petroquímico.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – *No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

*1: Lo perjudicó mucho.* 2: Lo perjudicó un poco. 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Beneficios para los empleadores.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*No.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Buena.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Bien.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, pienso que se perjudico a la clase trabajadora.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales:

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Sí.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque tenemos el país que nos merecemos.*



## Entrevista N° 24

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*40 años*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista

*Empleada administrativa*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Empresa de Viajes y Turismo*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. **3: *no lo afectó de manera relevante.*** 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*La flexibilización laboral se compone de diversas leyes que en su momento intentaron beneficiar la posición para la pequeña y mediana empresa buscando mejorar su competitividad. Desde la perspectiva del trabajador, fue un retroceso.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?.

*No noté modificaciones de ningún tipo en mis tareas habituales.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*No noté ningún cambio en la duración de mi jornada laboral.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*La relación no se modificó.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Supongo que de la misma manera ya que no hubo cambios. Era mi primer trabajo así que todo lo hacía con mucho entusiasmo.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*Ninguno.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*No hubo modificaciones.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Ningún beneficio.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Por parte de algunos empresarios. Muchos “jugaron” con el período de prueba rotando personal sin consecuencias monetarias graves para ellos. No estoy de acuerdo con ese modo de operar, mucha gente joven que recién comenzaba se vio afectada a ser tomada por poco tiempo.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Fundamentalmente por parte de quienes sufrieron por ejemplo lo antedicho: ser tomado para un empleo y que sólo dure 3 meses cumpliendo el período de prueba.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*No hubo afectación indirecta sobre mi vida familiar.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Ganó las elecciones justamente gracias a todos los empresarios que se beneficiaron con estas y otras medidas. Además, hubo mucha gente “endulzada” con la posibilidad de viajar y de una falsa percepción de estabilidad que vendió ese primer gobierno.*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 25

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria, EDAD:

*53 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Jerárquico, Supervisor de áreas operativas.*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Engería - Petroquímico.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – *No*

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – *No*

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: *Malo* 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos? Si - *No*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: **Lo perjudicó un poco**. 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Es una herramienta que negocia el Empresariado y el Gobierno para facilitar las contrataciones de los trabajadores a cambio de una vez finalizada la relación con el empleado, no sea traumática su salida de la empresa en lo social-económico.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Se me agregaron más funciones y responsabilidades por el mismo cargo y a su vez me quitaron muchos beneficios.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*De manera repentina nos dijeron que por las mismas condiciones, pasamos a ser personal Full Time.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Antes era una comunicación más fluida, luego paso a ser más rígida.*



5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Mal.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*Todas las decisiones que se tomaron siempre fueron en perjuicio del trabajador.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Seguían políticas de la empresa, con lo cual dejaron de ser compañeros de trabajo, para pasar a ser ejecutores nuestros.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*En lo personal, no hubo beneficios ya que pienso que ningún trabajador participó de lleno en esta política.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*En mi entorno todos estábamos en desacuerdo con esto.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Obviamente he escuchado críticas de todo tipo, y en lo personal creo que se tendría que haber consensuado con los trabajadores el cambio de contrataciones, de esa manera el acuerdo hubiera sido mejor negociado.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales:

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Las medidas me afectaron en la vida familiar y en todo mi entorno.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Porque los Argentinos no tenemos cultura democrática y si económica, con lo cual lo individual a nivel económico pesa más que una política de Estado como hace tiempo falta en este país.*

*Esto hace que un político que nos de previsibilidad económica por 4 años, es un firme candidato a ganar elecciones; pero hoy nos encontramos con inseguridad, falta de recursos energéticos, una justicia inexistente, niveles de educación por debajo del estándar mundial.*

*En fin votamos con el bolsillo y no con la mente.*

*Como dijo un Gran Político como fue el Dr. Pugliese nombrado Ministro de economía de urgencia en el último período del Gobierno del DR. R.Alfonsín.*

*“A los empresarios le s ofrecí mi corazón y me contestaron con el bolsillo”*

*Y así nos va.....*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 26

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*45 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Analista de Costos.*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Manufacturera.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: **Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: **Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: **Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. **2: Lo perjudicó un poco.** 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Fueron un conjunto de normas relacionadas a la facilidad de contratación y finalización de las relaciones laborales ventajosas principalmente para las grandes empresas.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Por el área en la que me desempeñaba tuvimos muchos cambios en las tareas, sobre todo para adaptarnos a los nuevos cambios del gobierno, a las nuevas reglamentaciones. Esto llevo un tiempo, si bien siempre que cambian los dirigentes hay cambios de rumbo, este fue particularmente acentuado.*

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*En esa época apareció lo que se llamó full time. Esta disponibilidad casi sin límites creo que tuvo principios fundamentales, por un lado la incorporación de la informática*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*y por otro el alto desempleo, quien tenía trabajo cuidaba mucho su situación porque el contexto era desfavorable y había mucha oferta de mano de obra pero pocas posibilidades de empleo y menos con buenas condiciones, al menos relacionadas a la estabilidad laboral.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*No tuvimos demasiados cambios, lo cierto es que habíamos atravesado un pasado con el gobierno de Alfonsín que había sido turbulento, se hacían muchos paros y nunca se cumplían las expectativas de los trabajadores, sobre todo los asalariados que vivíamos de un sueldo que por la inflación era muy difícil de administrar y que rindiera la plata.*

*Durante el gobierno menemista no recuerdo que alguien se haya manifestado fuertemente reclamando por más empleo o por mejores condiciones.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Mal. Uno no puede aislarse y sentirse bien en un contexto como el de aquellos tiempos, si uno tenía empleo estaba en una muy buena situación pero quien no lo tenía realmente era difícil poder cambiar ese presente. En mi trabajo tuvimos de todo, algunos despidos de compañeros pero también algunos nuevos que se incorporaron con modalidades de contratación propias de esa época.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*Creo que las medidas que se tomarán fueron atribuibles al momento económico y de mercado, puntualmente relacionado a las importaciones – exportaciones pero no precisamente creo que hayan sido atribuibles a la flexibilización laboral aunque estas si fueron prácticas para los empleadores.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Creo que lo más trascendental fueron los despidos de algunos compañeros y la incorporación de nuevos, aunque no se sabía por cuanto tiempo.*

*Otro aspecto importante creo que fue la adquisición de cierta tecnología (como por ejemplo la utilización de computadoras) que devino en una gran cantidad de capacitaciones para poder utilizarlas correctamente.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Creo que los que se beneficiaron fueron los empresarios pero no los trabajadores. La realidad es que las condiciones laborales desmejoraron, si bien en algunos aspectos (como por ejemplo el control de la hiperinflación) habían mejorado, lo cierto es que en lo laboral no fue así, al menos en mi opinión. Fue una época en la que quienes no tenían empleo aceptaban trabajo casi bajo cualquier condiciones, si uno no aceptaba, sabía que había un monto de otras personas que lo iban a hacer. Era frecuente subirse a un taxi y escuchar que el quien conducía era un profesional universitario pero no tenía más opción que esa para poder mantener a su familia.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, principalmente de los empresarios quienes, debido a que nadie controlaba nada, hacían uso indebido de las medidas de flexibilización laboral, haciendo unos de la “mano de obra barata”.*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles?  
Qué piensa sobre ellas?

*En línea con lo que manifesté anteriormente, creo que la crítica mayor fue haber dejado a los asalariados a merced de las empresas.*

- Aspectos personales:

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Las medidas creo que afectaron a toda la sociedad, en mi entorno por ejemplo fue muy difícil, algunos familiares que tenían empresas quebraron y fue muy duro poder sobreponerse a esas situaciones. Como dije antes, el que uno haya tenido la suerte de tener un empleo no quita la situación era realmente angustiante.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Contrariamente a lo que en general se dice cuando pasa alguna catástrofe, las personas no son por sí solidarias, ya que, si bien durante el primer período del gobierno menemista fue positivo en algunos aspectos, las personas priorizaron la “mentira” de la convertibilidad, la posibilidad de tirar los electrodomésticos cuando se rompían y salir corriendo a comprarse uno nuevo, viajar al exterior, ir a Miami... pero no pensaron en los desocupados, las empresas que se habían privatizado y dejado en manos monopolios extranjeros, la precariedad en la forma en que intentaron promover el empleo, etc.*

*Creo que el voto fue más bien económico, dejando de lado otros aspectos fundamentales como ser el empleo, la educación, la salud y desarrollo de un país.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 27

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*45 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Analista*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Industria pesada.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – *No*

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

**1: Malo** 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. **2: Lo perjudicó un poco.** 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Fueron parte de un conjunto de medidas relacionadas con la apertura de mercado, el neoliberalismo y el capitalismo de esos momentos. Consistió concretamente en introducir formas de contratación laboral más variables o adaptables a ciertas situaciones.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*Los cambios en las tareas que vivimos tuvieron que ver principalmente en la forma en que se comenzaron a gestionar ciertos temas, principalmente en áreas de soporte como en la que me encontraba. Surgieron nuevas políticas y formas de hacer las cosas pero creo que tuvieron que ver más con la globalización en sí que con las medidas de flexibilización laboral.*

*Quizás lo que se le puede atribuir a la flexibilización en sí mismo es que algunos equipos de trabajo se volvieron algo inestable ya que lo conformaban empleados contratados bajo esas nuevas modalidades de empleo.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Las jornadas se hicieron un poco más extensas, en parte por el incremento el trabajo que afrontamos relacionados a las nuevas formas de gestionar pero creo que también cambio un poco la cultura de la empresa. En esos momentos era muy común asociar que quienes tenían la “camiseta puesta” de la empresa eran quienes se quedaban luego del horario habitual.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*La relación fue buena, yo era empleado fuera de convenio y en esos momentos eso era algo positivo, estaba estrechamente vinculado con las posibilidades que crecimiento en la empresa.*

*La verdad es que no recuerdo mucha presencia sindical, de hecho los aumentos salariales y políticas de beneficio y esas cosas entiendo fueron mayormente impulsadas por la propia empresa.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*No lo recuerdo como una buena época. Si bien la época de Alfonsín tampoco fue buena, lo que más recuerdo son las largas colas de desocupados buscando trabajo. Te subías a un taxi y el conductor, en muchos casos, era un profesional desempleado tratando de generar un ingreso mientras buscaba trabajo.*

*Realmente era algo esquizofrénico lo que se vivía, quienes tenían trabajo con la paridad cambiaria accedían a bienes, viajes y ese tipo de cosas mientras que los que no tenían trabajo hacían changas o cualquier cosa para ingresar al sistema.*



6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*La decisión de la empresa fue recurrir a las nuevas modalidades contractuales, en ese sentido creo que sí tomaron decisiones amparadas por la normativa de esos momentos.*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Creo que el cambio tuvo que ver con la alineación de la empresa a su casa matriz que está en un país limítrofe, tuvo que ver con ampliar las fronteras por así decirlo e implementar políticas de otra cultura.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*No lo creo. Puntualmente no puede haber aspectos positivos cuando hay desempleo creciente y la posibilidad de ser un desocupado más atemoriza.*

*No se generaron nuevos puestos de trabajo, por el contrario, se perdieron, aunque esto a mi entender tuvo que ver con las políticas macro económicas y las privatizaciones, las condiciones laborales de las ofertas de trabajo eran malas.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, decían que iba a hacer más dinámico el mercado laboral aunque no fue así. El beneficio fue para quienes pagaron menos cargas sociales pero no para el empleado que no sabía si a fin de mes continuaba en su trabajo o debía ponerse en una nueva búsqueda.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles?  
Qué piensa sobre ellas?

*Creo que somos un poco egoístas como sociedad, no recuerdo muchas protestas más allá de las carpas blancas de los docentes y el surgimiento de los famosos “piqueteros”. Quienes tenían trabajo pensaban en uno mismo sin importar lo que le pasaba al vecino.*

*La mayor crítica estuvo de la mano, por un lado de quienes fueron empleados bajo esa modalidad ya que sufrieron en carne propia la inestabilidad e incertidumbre, y por otro de los desempleados por razones obvias.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Creo que ese momento histórico nos afectó la larga a todos, tanto a quienes tenían trabajo como a quienes estaban fuera del sistema. Si bien yo poseía un empleo estable, muchos conocidos que perdieron sus empleos se incorporaban al mercado laboral muchas veces por empresas eventuales y estas condiciones de inestables no era un buen escenario sobre todo en quienes eran sostén de familia.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Creo que el menemismo fue reelecto en base al desempeño económico de su primer período. Particularmente yo lo volvía a votar aunque reconozco no encontraba mejor alternativa.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## Entrevista N° 28

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*45 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Analista*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Industria petroquímica.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. **2: Lo perjudicó un poco.** 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Fue la legitimación de modalidades contractuales precarias.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*En cierto punto se incrementaron un poco mis tareas y responsabilidades pero tuvieron que ver con las inversiones que la empresa decidió realizar en esos momentos. El hecho de que se realizaran inversiones trajo consigo que se conformaran equipos “eventuales” que pudieran llevar adelante esas obras/inversiones. Por lo general eran profesionales contratados por algún periodo determinado aunque incierto.*



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Si bien es una empresa grande y generalmente cumple con las leyes laborales, trabajamos por objetivos y eso hizo que en algunas oportunidades nos quedáramos después de hora o trabajemos algunos fines de semanas sin una paga extra.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Buena en términos generales aunque había un poco de desconfianza por despidos que se hicieron tiempos antes, sobre todo de personal con mucha antigüedad.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*No muy bien, si bien tenía trabajo nadie tenía nada garantizado. Llegabas a tu casa, escuchabas las noticias y no eran alentadoras en términos laborales. Si bien se había controlado la inflación, era difícil aislarse de la realidad y olvidarse de los desocupados o los que encontraban como alternativa irse del país.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*La decisión de la empresa fue adecuarse a las políticas de esos momentos, contratando empleados bajo modalidades "precarias".*

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Lo que más recuerdo son las evaluaciones de desempeño, se comenzó a hablar de objetivos, contribución al negocio y competencias.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Pocas, la verdad es que no puedo dimensionar cuanto de bueno fueron la aplicación de esas medidas.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*La defensa estaba fundada en combatir el desempleo.*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Todos salieron a criticar al gobierno menemista luego de que todo estaba “reventado”. Habían vendido la patria, se hipotecó el futuro pero parece que nadie vio nada hasta que ya no dio para más.*

*La crítica más fuerte que he escuchado fue que precarizo el empleo.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Si bien tenía empleo, el contexto hacía difícil proyectarse aunque no afectaron mi vida familiar. Si tuve allegados que fueron desvinculados de sus empleos por ser empresas privatizadas y tuvieron que invertir su indemnización en pequeños emprendimientos personales, les resultaron difíciles esos tiempos pero salieron adelante.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Creo que la reelección tuvo que ver con la victoria de cómo se combatió la inflación y con la creencia de que era necesario “modernizarnos” y que para ello era necesario alinearnos a las grandes potencias como los Estados Unidos y sus recetas.*



## Entrevista N° 29

### FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.

#### Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria:

*45 años.*

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

*Analista*

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

*Industria petroquímica.*

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? *Si* – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? *Si* – No

3. ¿Voto a De la Rúa? *Si* – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular **3: Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo **2: Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. **2: Lo perjudicó un poco.** 3: no lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*Entiendo que consistió en la promoción de medidas encaminadas a disminuir los costos de contratación. Se brindó la posibilidad de contratar empleados bajo distintas formas contractuales, aunque alguna de ellas no eran muy beneficiosas para el trabajador.*

2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función, y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?

*La realidad laboral cambio aunque creo que los cambios tuvieron más que ver con la incorporación de nuevas tecnologías y formas de organización de la empresa que con las medidas laborales de esos momentos.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?

*Es posible. Empezaron a correr tiempos en los que no solo había que cumplir el horario laboral, sino que era necesario para mantener el empleo el cumplir con ciertos objetivos y sumado a que en el área éramos menos, tuvimos que en algunos momentos redoblar los esfuerzos.*

4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Siempre fue buena. Trabajaba en una empresa que tenía muchos años, si bien cambio de bandera en varias oportunidades, la verdad es que uno confiaba en el vínculo que había hecho a lo largo del tiempo más allá del logo de la empresa... aunque es cierto que algunas veces el contexto no acompañaba y parecía que todo se justificaba poniendo como excusa lo evidente.*

5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Es difícil hacer una apreciación al respecto. La realidad es que veníamos de atravesar momentos muy difíciles entre la dictadura y la vuelta a la democracia que no fue fácil para Alfonsín con lo que si bien habíamos repuntando en algunas cuestiones, lo cierto es que la sociedad estaba muy golpeada, casi acostumbrada al maltrato y olvido. No fue un buen momento, al menos para la mayoría o la clase trabajadora.*

6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?

*No sé si fue totalmente así, lo que si es cierto que se tomaron decisiones relacionadas al contexto macroeconómico. Puntualmente en lo laboral, por ejemplo recuerdo que se contrataban empleados por empresas eventuales, que al no ser empleados directos de la organización quedaban fuera de la gestión de Recursos Humanos.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

*Algo muy significativo para mí fue la incorporación de la eficiencia y eficacia como conceptos laborales. Por ejemplo, el hecho de pautar con los jefes objetivos que luego debían ser cumplidos en un período de tiempo como así también las primeras capacitaciones relacionadas con competencias que se habían fijado en los descriptivos de puesto de cada área.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Creo que fue bueno la posibilidad de realizar pasantías en las empresas, esa fue una buena práctica aunque es cierto que había cierto abuso de esos contratos.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*No recuerdo defensas específicas a estas medidas, recuerdo que los pocos debates que se realizaban están orientados a combatir la desocupación y la necesidad de adecuarse a la apertura de mercados (siempre lo importado era mejor!)*

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Las pocas críticas que escuché apuntaban la imposibilidad de disminuir el desempleo.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Las medidas de flexibilización no afectaron mi familia dado que me encontraba con un empleo estable y seguro. La experiencia en forma negativa era más el malestar social que lo que nos afectó directamente. En referencia a mi círculo allegado recuerdo que varios amigos se encontraban empleados bajo las nuevas modalidades contractuales, finalmente todos fueron efectivizados.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*Menem gano su segundo mandato gracias a que mucha gente vivía el presente, y como ese presente le permitía viajar al exterior y llevar una vida ostentosa no se analizaba (y no se contaba con mucha información) respecto de que se estaba dejando de lado.*





## Entrevista N° 30

### GUIA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ENTREVISTAR AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA MULTINACIONAL.

Clasificación etaria:

**45 años.**

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista:

**Analista**

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado

**Industria petroquímica pesada.**

#### Preguntas estadísticas:

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – **No**

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? **Si** – No

3. ¿Voto a De la Rúa? **Si** – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: **Bueno** 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: **Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: **Regular** 3: Bueno 4: Muy Bueno

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos?

Si - *No*

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: No lo afectó de manera relevante. **4: Lo benefició un poco.** 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas – disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?

*La flexibilización puede entenderse como la disposición de la mano de obra a las distintas formas de producción o adaptables a las variables del mercado. Facilita la contratación de mano de obra para hacer frente por ejemplo a demandas excepcionales en función de alguna situación puntual o para disminuir el riesgo (costo) al momento de contratar un nuevo empleado.*

2. ¿Puede indicar si se implementaron acciones enmarcadas en la flexibilización laboral?

*Si, por supuesto. A las grandes empresas les fue de mucha practicidad las medidas de flexibilización. Pudieron, luego de grandes procesos de optimización de nóminas, implementar distintos tipos de contrato en función a las inversiones que realizaban o marchas de los planes estratégicos de la compañía.*

*Para muestra de ello, yo mismo me incorporé a la empresa bajo una modalidad de contrato promovida.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

3. ¿Noto cambios cualitativos en el propósito del área, forma de organización del trabajo, función y responsabilidades?

*Si, totalmente. De hecho creo este fue uno de los cambios más significativos que experimenté a lo largo de mi carrera profesional, mientras antes debíamos liquidar sueldos, controlar las llegadas tardes y realizar reclutamientos y selección que en la mayoría de los casos partía de alguna recomendación interna de algún empleado, bajo la nueva bandera tuvimos que comenzar a trabajar con sistemas de gestión integrados, normas internacionales como por ejemplo ISO que exigían capacitación, evaluaciones de desempeño y selección por competencias, fue un cambio significativo.*

4. ¿Noto algún cambio en la duración de las jornadas laborales? En caso afirmativo, a que cree que puede atribuírsele el cambio?

*Era habitual trabajar fuera del horario habitual. Si bien esto lo puedo atribuir a una cuestión más cultural de la empresa, era una época en donde había posibilidades de crecimiento profesional, se realizaban planes de carreras y teníamos pagos extras o bonos por desempeño. El que quería hacer carrera tenía que demostrar el compromiso y el quedarse a hacer horas extras parecía ser uno de los requisitos.*

5. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral? En caso afirmativo, ¿recuerda cuáles fueron los subsistemas del área más alcanzados?

*Si, claramente. El desafío estuvo en que se empezó a mirar más allá del día a día para empezar a ver al área como un socio de las áreas productivas, por ejemplo se empezó a trabajar con indicadores de gestión como horas de capacitación, horas extras y cualquier otro tipo de información que sirviera para la planificación y la toma de decisiones. Por ejemplo en el área se incorporaron ingenieros (entre ellos yo) dado que, por la formación académica, consideraban era el perfil adecuado para la implementación de estas tareas.*



6. ¿Recuerda cómo era el clima laboral en esos momentos?

*Eran tiempos algo particulares, sobre todo si uno miraba fuera de la empresa. Quienes tenían trabajo parecían estar sobre exigidos, desafiándose profesionalmente para mantenerse dentro de la población activa y quienes no tenían empleo o recién se recibían tenían un escenario algo más complicado. A su vez, quien quedaban sin empleo tuvieron que modificar la forma de buscar trabajo, hasta ese momento se consideraba casi con exclusividad los conocimientos técnicos de los postulantes dejando renegadamente cuestiones vinculadas a la personalidad relacionadas a cuáles eran las conductas esperadas para el desempeño satisfactorio de la tarea.*

7. ¿Cómo fue la relación laboral sindical antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?

*Es un tema algo delicado. La empresa siempre estuvo sindicalizada con lo que es natural para nosotros ver entre los temas a gestionar las cuestiones sindicales. Lo cierto es que en ese momento dejaron de ser un tema diferencia como lo son ahora por ejemplo. No recuerdo que en durante los mandatos menemistas hayan tenido demasiada presencia o posibilidad de realizar planteos y trabajar sobre el convenio.*

8. ¿Puede señalar el desafío del área de Recursos Humanos en ese contexto?

*El desafío además de lo mencionado anteriormente tuvo que ver en cómo se rediseñaron los procesos internos del área para acompañar los nuevos planes estratégico de la empresa (algo que antes era pocas veces considerado). Todo era inversión en esos momentos, por ejemplo se hizo una gran inversión para el desarrollo de manuales bajo una modalidad muy conocida con múltiples propósitos, se trabajó con los operadores más experimentados para que a partir de sus experiencias se pueda estandarizar formas de trabajo, documentar la forma correcta de operar, entrenar sobre cómo debía realizarse determinados trabajos y generar un patrón para el reconocimiento o, en los casos de desvíos, nuevas prácticas ya sea deviniendo en disciplina operativa o re-entrenamiento. La gente tuvo que acostumbrarse a otra exigencia y a nuevas tecnologías que si bien traigan aparejadas ciertas ventajas productivas, fue preciso capacitar a los grupos de trabajo a la luz de las nuevas*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

*exigencias en el puesto, para algunos fue más sencillos que otros, la edad de los empleados parecía ser determinante, los más jóvenes pudieron adaptarse más fácilmente.*

9. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

*Yo muy a gusto porque comenzaba mi carrera profesional aunque nunca me hubiese imaginado que siendo ingeniero mi formación académica pudiera tener tanta aplicación en el área. Fue revolucionario, hasta el momento eso era algo impensado mientras que hoy no hay forma de concebir el área sin este gran aporte.*

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)

*Creo que tuvo aciertos y desaciertos. Todo dependió del lado en que uno se encontraba y quien era su empleador o el rubro al que se dedicaba. Es innegable que en cuanto a los desaciertos fue con un costo social muy alto.*

2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, la necesidad de hacer dinámica el mercado laboral pero no mucho más. El tema se prestaba a confusión ya que las medidas económicas y laborales en algún punto parecían ser contradictorias entre sí.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

*Si, las críticas, aunque pocas, giraban en torno a la imposibilidad de generar empleo que por el contrario ascendía desmedidamente. Otro aspecto que de forma recurrente aparece es la inestabilidad laboral. Muchos de los contratados muchas veces no tenían seguridad de si luego pasarían a la nómina propia de la empresa.*

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

*Pensando en el número de desocupados creo que nadie podría decir que no se vio afectado, todos, en mayor o en menor medida nos vimos afectados.*

*En mi caso estaba finalizando mi carrera de ingeniero y fue una gran oportunidad incorporarme a una empresa con prácticas mundiales y pionera en las prácticas del área. Fue muy positivo desde ese punto. Me sume, junto a otros profesionales en igual situación, a un proyecto de jóvenes profesionales encaminado a formar futuros profesionales que posibilitaron el desarrollo de otros que ya contaban con experiencia.*

*Si me detengo a pensar en otras personas, no todos tuvieron la misma suerte, por ejemplo, algunos compañeros de facultad trabajaban en comercios o de hecho tuvieron que volver a sus pueblos ya que no había muchas oportunidades y se dificultaba la vida en la ciudad.*

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

*La mayor crítica que puedo hacer es la imposibilidad de generar dinamismo en el mercado como era su propósito aunque creo que estas medidas deben analizarse mancomunadamente a otras que se tomaron en el mismo período.*

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## **FORMULARIO ENTREVISTA PARA EL EMPLEADO.**

Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria, EDAD

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista.

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

### **Preguntas estadísticas:**

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – No

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos? Si - No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: No lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

**Preguntas cualitativas –disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?
2. ¿Noto cambios en sus tareas diarias, forma de organización del trabajo, función y responsabilidades? Incrementaron sus actividades dentro de su función diaria o se vieron disminuidas?
3. ¿Noto algún cambio en la duración de la jornada laboral, tuvo que trabajar más tiempo para ganar lo mismo, o pudo trabajar de maneras más ajustada a sus necesidades o menos tiempo?
4. ¿Cómo fue su relación laboral con su empleador antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?
5. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?
6. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral?
7. ¿Recuerda algún cambio en las prácticas/políticas en RRHH atribuibles a la flexibilización laboral?

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)
2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?



**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles?  
Qué piensa sobre ellas?

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?

2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## **GUIA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ENTREVISTAR AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA MULTINACIONAL.**

Datos Demográficos, definición de muestra:

Clasificación etaria, EDAD

Posición que ocupaba /tipo de tareas realizaba: operario, jerárquico, sindicalista, analista.

Rubro de la compañía en la que se desempeñó en el periodo estudiado:

### **Preguntas estadísticas:**

1. ¿Voto a Menem en su primer mandato? Si – No

2. ¿Voto a Menem en su segundo mandato? Si – No

3. ¿Voto a De la Rúa? Si – No

4. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su primer periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el gobierno Menemista en su segundo periodo?

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

6. ¿Cómo calificaría las medidas adoptadas en materia laboral en el segundo mandato de Menem? (Flexibilización laboral)

1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Muy Bueno

7. ¿Cree usted que fueron beneficiosas para el mercado laboral de esos momentos? Si - No

8. Tomando en cuenta exclusivamente sus beneficios o perjuicios personales, la flexibilización laboral

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

1: Lo perjudicó mucho. 2: Lo perjudicó un poco. 3: No lo afectó de manera relevante. 4: Lo benefició un poco. 5: Lo benefició mucho

### **Preguntas cualitativas – disparadores para relevamiento:**

- Aspectos laborales - cambios:

1. ¿Qué entiende por flexibilización laboral?
2. ¿Puede indicar si se implementaron acciones enmarcadas en la flexibilización laboral?
3. ¿Noto cambios cualitativos en el propósito del área, forma de organización del trabajo, función y responsabilidades?
4. ¿Noto algún cambio en la duración de las jornadas laborales? En caso afirmativo, a que cree que puede atribuírsele el cambio?
5. ¿Percibió algún cambio en la toma de decisiones de la empresa atribuibles a la flexibilización laboral? En caso afirmativo, ¿recuerda cuáles fueron los subsistemas del área más alcanzados?
6. ¿Recuerda cómo era el clima laboral en esos momentos?
7. ¿Cómo fue la relación laboral sindical antes, durante y después de las medidas de Flexibilización Laboral?
8. ¿Puede señalar el desafío del área de Recursos Humanos en ese contexto?
9. ¿Recuerda cómo se sintió en términos generales en su empleo en ese tiempo?

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración  
**CARRERA:** Licenciatura en Recursos Humanos  
**TUTOR:** Dr. Mariano Morelli  
**INTEGRANTES:** Ma. Soledad Vazquez – Gisela E. Sarkissian



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- Beneficios:

1. ¿Noto usted beneficios atribuibles a la legislación sancionada en materia de Flexibilización Laboral? Cuáles? Porque? ( blanqueo de relación laboral, capacitación, etc.)
2. ¿Ha escuchado defensas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

- Críticas:

1. ¿Ha escuchado críticas a las políticas de flexibilidad laboral de ese tiempo? Cuáles? Qué piensa sobre ellas?

- Aspectos personales

1. ¿Puede decir que las medidas afectaron indirectamente la vida familiar o de proyección familiar suya o de su círculo de allegado?
2. (Si critica las medidas de Flexibilización Laboral) Porque cree que el Presidente Carlos Menem gano las elecciones consolidando su segundo mandato consecutivo?