

**CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA**

**DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS  
EN LA ARGENTINA**

**TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES  
IN ARGENTINA**

PRÓLOGO DE **JORGE RODRÍGUEZ MANCINI**



*Edición Bilingüe*



**L AJOUANE®**

DOS SIGLOS DE  
RECURSOS HUMANOS  
EN LA ARGENTINA

TWO CENTURIES OF  
HUMAN RESOURCES  
IN ARGENTINA

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA

Con prólogo de JORGE RODRÍGUEZ MANCINI

DOS SIGLOS DE  
RECURSOS HUMANOS  
EN LA ARGENTINA

TWO CENTURIES OF  
HUMAN RESOURCES  
IN ARGENTINA

edición bilingüe



L AJOUANE®

*1ª Edición: Octubre de 2012*

ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M.

Dos siglos de recursos humanos en la Argentina = Two centuries of human resources in Argentina. - 1a ed. - Buenos Aires : Lajouane, 2012. 224 p. ; 20x14 cm. - (Obras de Derecho. Recursos humanos / Alejandro Stornelli)

Edición bilingüe español, inglés

ISBN 978-987-1286-85-0

1. Recursos Humanos. I. Título

CDD 658.3

**Traducción de María Laura Fox**

Ilustración de portada

**SALVADOR ZAINO**

*El Aguatero*

Óleo sobre cartón

Colección privada

**SALVADOR ZAINO**

*The water seller*

Oil painting over cardboard

Private collection

© **L**AJOUANE®

© Gráfica Sur Editora S.R.L.

México 1448, (C1097ABD) Ciudad de Buenos Aires

Tel. fax: (54-11) 4373-8793/8968

[www.lajouane.com](http://www.lajouane.com)

E-mail: [info@lajouane.com](mailto:info@lajouane.com)

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Libro de edición argentina.



*A (M) mis hijos Joaquín Carlos y  
Estefanía, Juan Cruz, Matilde y  
Maximiliano, Francisco, Justo Mariano  
y Elena; mis nietos Manuela, Ceferino  
y Justina y especialmente a Alicia sin  
la cual todo hubiera sido en vano.*

*To (M) my children Joaquín Carlos  
& Estefanía, Juan Cruz, Matilde &  
Maximiliano, Francisco, Justo Mariano  
& Elena; my grandchildren Manuela,  
Ceferino & Justina and specially to Alicia,  
without her everything means nothing.*

## **Explanatory Note \***

In 2011, Professor BRUCE KAUFMAN from the University of Michigan (United States) requested a chapter about the history of Human Resources Management in Argentina for a book that would be published in english.

This suggested me the idea of writing a popular book of the history of work, labor relations and human resources (terminology won't be considered \*\*) in Argentina, for those who need a brief introduction into it.

Among them, I remember foreigners -in different academic and work environments outside Argentina- wandering about it.

I also met with students who came to Argentina to get a degree –Master or Ph.D.– that had difficulties in understanding it. Something similar would happen to those who come to work to Argentina and don't have enough time to study and understand our labor background.

\* This explanatory note is a free translation made by MILAGRO FRÍAS SILVA.

\*\* Because this is a popular and brief version, terminological issues concerning the concept of Human Resources won't be considered in this opportunity.

## **Nota Explicativa**

En 2011, el profesor BRUCE KAUFMAN de la Universidad de Michigan (Estados Unidos) solicitó la redacción de una colaboración relativa a la historia de los Recursos Humanos en Argentina para una obra compilada por él.

Este antecedente me sugirió la idea de redactar una brevísima historia evolutiva de los aspectos fundamentales relativos al mundo del trabajo, las relaciones laborales y los recursos humanos (sin considerar las cuestiones de terminología de esta última denominación\*), que con carácter de mera divulgación, posibilitara una aproximación rápida al tema para aquellos que, no teniendo conocimiento del mismo, necesitaran una introducción breve a éste.

Entre ellos recordé el caso de extranjeros que en distintos ambientes académicos y laborales -fuera de la argentina- manifestaban sus interrogantes al respecto.

También me encontré con estudiantes de posgrado extranjeros –que venían a Argentina a cursar una maestría o doctorado– que al carecer de conocimientos sobre el particular les resultaba más dificultoso entender el contenido de

\* En correspondencia con las características de brevedad y divulgación que tiene este escrito no se han considerado las cuestiones terminológicas relativas al concepto de Recursos Humanos, sino que sólo se ha empleado esta denominación en consideración a lo ampliamente usado y a la escuela de pensamiento que le dio origen. En otra oportunidad se analizará este aspecto.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

I'm grateful for the lessons I have received from the Torcuato Di Tella University, in the Ph.D. of History, that let me understand the topics covered in this book\*\*\*.

I would also like to say thanks to Dr. JORGE RODRÍGUEZ MANCINI, for whom I have great intellectual and moral respect, and has honored me with the preface of this book.

Finally, as a warning, I want to make it clear that in Spanish language there is no agreement about the use of male and female terminology. To avoid extending the Spanish version, the generic male will be used to include both, male and female.

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA

[www.caldo.com](http://www.caldo.com)

\*\*\* The collective bargaining historical aspects included in this book make part of the final thesis for the degree of the Universidad Torcuato Di Tella History PhD from Buenos Aires.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

algunas materias y seminarios. Algo parecido les ocurriría a algunas personas que, por motivos laborales, debían tratar de interpretar datos contextuales del país, no contaban con tiempo suficiente para realizar estudios y análisis más profundos.

Debo agradecer las enseñanzas sobre temas históricos que se me brindaron en el Doctorado en Historia de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) que me “educó” y “motivó” para la comprensión de los temas que se tratan en este libro<sup>\*\*</sup>.

Quiero también agradecer al Dr. JORGE RODRÍGUEZ MANCINI, por quien tengo un gran respeto intelectual y moral, el que me haya honrado con redactar el prólogo.

Por último, a modo de advertencia, quiero destacar que en el lenguaje castellano no hay acuerdo entre los lingüistas respecto de cómo usar una terminología que no marque diferencias entre mujeres y hombres. Por ello he optado por emplear, en el texto en español, el masculino genérico clásico entendiendo que todas las menciones representan siempre a mujeres y hombres.

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA

[www.caldao.com](http://www.caldao.com)

<sup>\*\*</sup> Corresponde señalar que los aspectos, aquí brevemente considerados, relativos a la historia de la negociación colectiva integran la tesis final del Doctorado en Historia cursado por este autor en la Universidad Torcuato Di Tella de la ciudad de Buenos Aires.

## **Preface \***

When addressing the issue of “human resources”, it is impossible not to recall MARIO E. ACKERMAN’s critical observation (“if they are human, they are not resources”). It is a philosophical rather than a semantic comment each time labour relations are approached, whether individual or collective, from the legal point of view or from a psychological, economical or sociological perspective. In short, specific approaches somehow intend to find rules or trends for relations to follow the most appropriate paths towards motivating goals. I believe CARLOS ALDAO ZAPIOLA, author of this excellent summary of labour relations in Argentina, knows very well the meaning that can be given to ACKERMAN’s words. In his capacity of experienced leader in the field, and with his philosophical background he can make up a full, exhaustive and comprehensive concept of what a resource means when dealing with a relationship in which a man or a woman are involved, as beings whose nature is nurtured with dignity and freedom. At some point in his professional career in labour relations, he had a different conception of who were those subjects moved by economic, social or cultural stimuli to integrate a relationship into the production process of the company. That is

\* This preface is a free translation made by María Laura Fox.

## Prólogo

Es ineludible al tratar el tema de los “recursos humanos”, referirse a una observación crítica que formulara MARIO E. ACKERMAN (“si son humanos no son recursos”) y que ha quedado como fórmula de distinción más que semántica, filosófica, cada vez que se aborda la temática de las relaciones laborales, sean las individuales o las colectivas, sea que se encare la cuestión desde el punto de vista regulatorio jurídico o desde el ángulo de la psicología, la economía, la sociología, en fin, desde los planteos más específicos que intentan de algún modo encontrar reglas u orientaciones para que esas relaciones se encaucen por las vías más apropiadas a los fines que las motivan. Creo que el autor CARLOS ALDAO ZAPIOLA de este excelente relato de la historia de las relaciones laborales en Argentina, conoce sobradamente cuál es en realidad el significado que puede darse a la utilización de la expresión que motiva la repulsa de ACKERMAN, ya que su condición de conductor experimentado en ese campo, unido a su formación filosófica no puede sino componer un concepto pleno, completo, integral, de lo que se puede entender por un recurso cuando se está tratando de una relación en la que está presente un hombre o mujer, esto es una criatura irremplazable, un ser cuya naturaleza lo nutre de condiciones únicas como son las dignidad y la libertad. En momento alguno de su bibliografía o de su actuación profesional en el terreno de las relaciones laborales en las que ha actuado durante décadas, pudo concebir de otro modo quienes eran los sujetos de esos vínculos movidos por estímulos económicos,

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

why, his timely clarification about “*making reference to a short history of Human Resources (HHRR)...*”, is really connected with labour relations, and indistinctly, industrial relations or labour relation and industrial relation systems.

It follows that in order to understand Aldao Zapiola’s rigorous historical research with ideological balance, it is indispensable to consider the legal framework that indicates how the Argentine legislator wanted to place this relationship known as “labour” and to know its protagonists. This is what the Law on Labour Contract has achieved including all the labour regulations subordinated into two basic behavioural parameters: the interchange of rights and the obligations of the subjects of the labour relation at the individual level.

And not necessarily in coordination with this basic regulation, let alone with the constitutional guidelines these standards must be subject to, he has succeeded in structuring the way trade unions behave.

It is within these legal guidelines that the labour relations system has developed, within the framework of sometimes contradictory rules, where links have been blocked or set, in a regular or conflictive fashion or just extinguished.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

sociales o culturales para integrar una relación destinada a injertarse en el proceso productivo que se desarrolla en la empresa. Y por eso me animo a calificar más que oportuna su aclaración acerca de que “*hacer referencia a una breve historia de los Recursos Humanos (RRHH)...*”, es en realidad hacerlo con respecto a las relaciones laborales, e indistintamente a las relaciones industriales o sistemas de relaciones laborales y de relaciones industriales.

De esta acertada puntualización se sigue claramente que para entender adecuadamente esta tarea de recolección histórica que ALDAO ZAPIOLA acomete y satisface con rigor y realismo a la vez que con equilibrio ideológico, es indispensable inscribirla en un marco jurídico que indica con certeza de qué modo el legislador argentino quiso ubicar esa relación a las que se conoce como “laboral”. Y cuáles son los protagonistas de ella, con la necesaria individualización de quién es el sujeto de preferente protección. Esto es lo que ha hecho la Ley de Contrato de Trabajo al encuadrar toda su regulación del vínculo laboral subordinado en dos parámetros básicos dentro de los cuales se ciñe el comportamiento: el intercambio de los derechos y obligaciones de los sujetos de la relación laboral en el nivel individual.

Y de la misma manera, aunque no necesariamente coordinada con esa regulación básica, y mucho menos con la directiva constitucional a la que deben sujetarse esas normas, ha procedido a estructurar un régimen reglamentario del funcionamiento de las asociaciones sindicales de los trabajadores.

Dentro de esos lineamientos legales es que viene desarrollándose el sistema de relaciones laborales, en el marco de esas a veces contradictorias reglas, es que se han trabado, cumplido, o incumplido, regular o conflictivamente, extinguido, esos vínculos.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

That is the history engraved with effort and even with the blood of men and women; really the matter of labour relations on a level that finally absorbs what is substantial and central: the work. The work of every man and every woman, it is worth reiterating, is, in short where the creating virtue lies.

If we stick to the global outlook of these relations, subjects and objectives crop up, they are as global as the ones described in this book: measuring the population, its structure per activity, age, location; trade unions, companies, state organizations and legal regulations, negotiation and conflict, management of the so called “human resources” considered as one of the productive factors. And as to active and passive subjects of labour relations, what is the role of those responsible for labour relations who have to achieve that objective with constitutional standards that is to get a fully decent job? That has to be our concern when focusing on labour relations. It is that basic prominence of man that is unavoidably demanding. And most probably, the author, with his experience, has been able to manage those duties and responsibilities, like many others in key positions of company management.

What is internationally known as decent work is nothing but the work delivered, executed, suffered, or enjoyed within a legal framework being morally respectful of those values I have mentioned: liberty and dignity, that men and women, must enjoy themselves and must respect in their brethren.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Esa es la historia que se ha inscripto con el esfuerzo y a veces la sangre de hombres y mujeres y esa es en realidad la materia de las relaciones laborales aunque se ponga atención en otro escalón que absorbe, al fin, lo que es central y sustantivo: el trabajo. El trabajo de cada hombre y de cada mujer, vale la pena repetirlo, que es en definitiva el que tiene virtualidad creadora.

Si nos atenemos a la mirada global de esas relaciones entonces aparecen sujetos y objetivos, igualmente globales como los que se examinan en los enfoques de las relaciones laborales que se describen en este libro: la medición de población, su estructura por actividad, por edad, por localización; los sindicatos, las empresas, los organismos estatales y las regulaciones legales, la negociación y la conflictividad, la gestión de los así llamados “recursos humanos” considerados como uno de los factores productivos. Y en ese conjunto variado de sujetos activos y pasivos de las relaciones laborales, ¿cuál es el rol de los responsables de relaciones laborales para el logro del único objetivo válido y de jerarquía moral y constitucional cual es el de obtener pleno trabajo decente? Esa es la preocupación que nos tiene que invadir al momento de poner nuestra atención en las relaciones labores ya que ese protagonismo básico del hombre lo reclama ineludiblemente. Y seguramente que el autor, con su experiencia y sus principios, ha sabido ubicar debidamente esos deberes y responsabilidades, lo mismo que muchos otros protagonistas que actuaron y actúan en esos cargos claves de dirección en las empresas.

El así conocido internacionalmente como trabajo decente no es otra cosa que el trabajo brindado, ejecutado, sufrido o gozado, dentro de un marco legal y moralmente respetuoso de esos valores que he mencionado como su libertad y su dignidad, la misma que todos los hombres y mujeres, por el solo hecho de serlo, ostentan y deben respetar en los semejantes.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Although it was in 1999 that Juan Somavía, ILO General Director coined the expression “decent work”, with strategic objectives for employment, promotion of the fundamental rights, social protection and social dialogue, it is true that the concept is nothing but the acknowledgement of an old thought. Its starting point was materialized in a historical document in its different approaches.

Because it was indeed Leo XIII who in “*Rerum Novarum*” (1891) clearly and firmly stated that work “*ennobles man*” and commands “*the rich and the bosses not to regard their workers as slaves*”; “*respecting their dignity as a person ennobled by Christian character.*”<sup>1</sup> With different words but with the same inspiration, the Preamble to the ILO Constitution (1919), includes an accurate list of the indispensable working conditions, to avoid “*injustice, misery and deprivations*” and claims that “*should a nation not adopt a really humane working regime, this would hinder the efforts of other nations that strive to improve the welfare of their own workers in their own countries*”. Here, the expression “really human work” is nothing but a summary of what Leo XIII had already stated. It was in 1944 that the Declaration of Philadelphia was adopted at the ILO meeting summarizing these principles and starting with the statement that “*work is not a commodity*”. This helps to understand the “Declaration on Fundamental principles and rights at work” adopted by ILO in 1998. More than a hundred years have gone by and we still need to insist on a commitment that includes us all, but since this is a very specific paper, it is necessary to concentrate on

<sup>1</sup> Encyclical *Rerum Novarum* 16.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Si bien fue en 1999 cuando el Director General de la OIT, Juan Somavía, instala la expresión “trabajo decente” con sus objetivos estratégicos de empleo, promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, protección social y diálogo social, lo cierto es que el concepto que abarca esa calificación del trabajo, no es más que el reconocimiento de un antiguo pensamiento desarrollado a través de décadas pudiendo concretarse su punto de partida en un documento que es histórico en la vida del trabajo en sus distintos enfoques.

Porque efectivamente fue León XIII quien en la encíclica “*Rerum Novarum*” (1891) enseñó de manera firme y definitiva que el trabajo “*ennoblece*” y manda a “*los ricos y a los amos, no tener a los obreros por esclavos*”; “*respetando la dignidad en la persona y la nobleza que a esa persona añade lo que se llama carácter cristiano.*”

<sup>1</sup> Con palabras distintas pero con la misma inspiración y mirada, el Preámbulo de la Constitución de la OIT (1919), contiene una enumeración precisa de cuáles deben ser las condiciones de trabajo indispensables para evitar el “*grado de injusticia, miseria y privaciones*” y proclama que “*si cualquier nación no adoptare un régimen de trabajo realmente humano, esta omisión constituiría un obstáculo los esfuerzos de otras naciones que deseen mejorar la suerte de los trabajadores en sus propios países*”. Aquí la expresión “trabajo realmente humano” no hace sino sintetizar aquellas líneas de pensamiento que León XIII había enunciado unas décadas antes. Y luego en 1944 se aprueba en el seno de la OIT, la conocida “Declaración de Filadelfia”, donde se sintetizan esos principios comenzando por el enunciado de que “*el trabajo no es una mercancía*”. Y así se puede entender mejor el contenido de la importante “Declaración de Principios y Derechos

<sup>1</sup> Encíclica *Rerum Novarum*, 16.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

the most direct and immediate protagonists, who are in full contact with the subject of work: those who manage labour relations, those who are accountable for the “human resources”. And then, on those responsible for defending the rights of others, who are in close contact with the workers: the union leaders –not the trade unions– but the delegates, representatives appointed to represent and defend. This is real, it goes beyond speeches and treaties, responsibilities must be taken into account. Responsibilities of different types, order, organization and discipline (the employer or those who use his rights or power), representation and defence. Both are present in the place where work is decent or indecent, where human dignity and freedom are respected or not. But reality cannot be ignored, both parties are directly obliged, directly responsible when work is not decent, humane or dignified.

Of course, this allocation of private responsibilities does not exclude the government, since all actions that target legal relations do depend on the state, that is in charge of control, surveillance, and compliance with the Constitution and laws. But this would call for another chapter. As to our country and its reality, neither AFIP (Federal Administration of Public Income) nor the Ministry of Labour, Employment and Social Security, no matter how hard they try, have the necessary tools or, have not been able to achieve the expected results after long years of programmes, declarations and purpose statements.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Fundamentales en el Trabajo” que aprueba la OIT en 1998. Son más de cien años en la historia de la humanidad, y todavía tenemos necesidad de insistir en el llamado a un compromiso que nos comprende a todos, como lo señalé al principio de esta presentación, pero que por lo específico del tema de la obra que estamos presentando, reclama dirigir la mirada a los protagonistas más directos, inmediatos, corporalmente en contacto con el sujeto del trabajo: los que gerencian las relaciones laborales, los que administran “los recursos humanos”. Y al lado de estos a quienes son, por su parte, especialmente responsables de defender los derechos de aquéllos y que también están al lado día a día con los trabajadores: los sindicalistas –no los sindicatos–, los delegados, los representantes elegidos para que los representen y defiendan. Esto es lo real, esto es lo que supera discursos y tratados, el ejercicio de las respectivas responsabilidades. Las de mando, de organización y disciplina (el empleador o quien por él ejercen esos derechos o poderes), y las de representación y defensa. Los dos están presentes en el lugar donde el trabajo se hace decente o indecente, donde se respeta o no la dignidad y la libertad de cada hombre y de cada mujer. Y por eso, porque no pueden ignorar lo que sucede a su alrededor, ambos son más directamente obligados, más directamente responsables si no se cumplen aquellos requisitos que dan al trabajo la decencia, la humanidad, de la dignidad de la persona.

Es indiscutible que esta adjudicación de responsabilidades privadas no implica excluir de esa carga al estado ya que es de su incumbencia indelegable toda acción dirigida a ordenar las relaciones dentro del marco de la legalidad aplicando los mecanismos de control, vigilancia y sanción que la Constitución ordena y las leyes reglamentan. Pero a ese respecto la crítica merecería otro capítulo. Sobre esto, en lo que se refiere a nuestro país y a su

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

It is now relevant to mention art. 7 of law 25,877, used in favour of labour administration action; forcing “decent work” at the national, provincial and municipal level. It is obvious that ideas are not enough unless followed by concrete and long lasting action.

Because decent work is not underpaid, does not ignore legal obligations or the basic standards of our right to work. Let us then discover illegal or immoral behaviour and let us find their roots.

Non compliance in the labour world is nothing but the expression of a general culture of disobedience and marginal behaviour, that have settled as a national social truth, **anomia**. Does it all stem from that selfish behaviour embedded in the national being? Or is it necessary to research and act on more complex reasons that go beyond the labour relations domain? It calls for serious and objective attention, requirements that are not always complied with.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

realidad, está a la vista que ni la AFIP ni el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, no obstante los propósitos enunciados y difundidos, cuenta con instrumentos suficientes y adecuados para la acción que le corresponde, o al menos no ha obtenido los resultados esperados a través de años de programas, declaraciones y enunciado de propósitos.

En este orden me parece interesante recordar el texto del art. 7 de la ley 25.877, utilizado como base de argumentaciones favorables a la acción de la administración laboral, porque la norma impone la obligación de promover la inclusión del concepto de “trabajo decente” en las políticas públicas, nacionales, provinciales y municipales. O no se ha entendido lo que significa esa expresión y ese valor, o está a la vista que los propósitos han sido insuficientes si no van acompañados de acciones concretas y duraderas.

Porque el concepto de trabajo decente no puede consentir que se pague menos de lo debido, que se ignoren obligaciones impuestas por leyes, que se burlen normas básicas de nuestro derecho del trabajo. Sepamos pues descubrir esos comportamientos ilegales e inmorales y a la vez tratemos de indagar sobre los motivos de esa conducta. No puedo conformarme con aceptar que esta situación de incumplimiento en el mundo laboral, no es más que la manifestación particular de una cultura general de desobediencia, de marginación a la ley, de lo que ya se ha instalado como una aceptación social nacional, la conocida **anomia**. Será todo simplemente derivado de esa modalidad egoísta incorporada al ser nacional? O habrá que investigar y actuar también sobre otras causas más complejas que trascienden incluso el campo de las relaciones laborales? Esto exige atención, seria y objetiva, requisitos que no están siempre presentes de manera conjunta.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

But the issue does deserve a special treatment that transcends the objective of this paper.

**The historic research that ALDAO ZAPIOLA introduces in this paper presents an Argentine vision of effort, struggle, success and failure. It reveals that we have walked a long way - my generation and the younger one, both, being equally responsible. Labour relations management represents the will to be better and to reach the promising horizons of decent work, for the welfare of all the country.**

15 May 2012, anniversary of Rerum Novarum Encyclical.

JORGE RODRÍGUEZ MANCINI

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Pero el tema merece un tratamiento especial que trasciende el objetivo de esta presentación.

**Un recorrido histórico como el que ALDAO ZAPIOLA presenta en esta obra nos pone a los argentinos ante un panorama de esfuerzos, luchas, éxitos y fracasos que revelan de qué modo hemos transitado nuestro camino – hablo de mi generación pero también de la de los más jóvenes, todos igualmente responsables de aquéllos – donde la gestión de las relaciones laborales presenta un ejemplo del deseo de superación y el anhelo de que aquellos horizontes promisorios de quienes marcaron los destinos de un trabajo decente, se aproximen y alcancen para el bien de todo el país.**

15 de mayo de 2012, aniversario de la Encíclica Rerum Novarum.

JORGE RODRÍGUEZ MANCINI

## Contents

I. Introduction .....	26
II. 1854-1880 .....	32
III. 1881-1904 .....	38
IV. 1905-1930 .....	52
V. 1931-1943 .....	64
VI. 1944-1955 .....	86
VII. 1956-1976 .....	126
VIII. 1977-2003 .....	144
IX. Conclusions .....	172
References .....	181
Additional references .....	195
Others publications by the author .....	207
About CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA .....	216

## Índice

I. Introducción .....	27
II. 1854-1880 .....	33
III. 1881-1904 .....	39
IV. 1905-1930 .....	53
V. 1931-1943 .....	65
VI. 1944-1955 .....	87
VII. 1956-1976 .....	127
VIII. 1977-2003 .....	145
IX. Conclusiones .....	173
Bibliografía .....	181
Bibliografía ampliatoria .....	195
Otras obras del autor .....	207
Acerca de CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA .....	217

## **I. Introduction**

Making reference to a brief history of Human Resources (HHRR) in Argentina as well as to Human Resource Management (HRM)<sup>1</sup> and conduction is making reference to Labour Relations (LLRR)<sup>2</sup> and the evolution of the Labour Relations System (LLRRS) in Argentina too - basically considering players, context and interaction processes<sup>3</sup>; this, from my point of view, entails approaching different variables and describing their behaviour briefly.

These variables have been classified into:

- *General*: Total population, economically active population, service involved population (commerce), industry (manufacturing), agricultural (rural) and public sector.

<sup>1</sup> *Note*: In 2010, Professor BRUCE KAUFMAN from the University of Michigan (United States) asked a chapter about the history of the human resources management in Argentina for a book that will be published in English. This requirement forced the author to investigate and this is the result of an exhaustive analysis.

<sup>2</sup> *Note*: When we speak of Labour Relations (LLRR) or Labour Relations System (LLRRS) here, we refer to Industrial Relations (IIRR) or Industrial Relations System (IIRRS) too.

<sup>3</sup> *Cfr.* CARLOS ALDAO ZAPIOLA y DANIEL FUNES DE RIOJA; *Sistemas comparados de Relaciones Laborales con especial referencia al problema del empleo*, Montevideo, Relasur N° 5, February 1994. page 63 and subsequent pages. There is an abridged version in English: *Unemployment and the new labor relations, published in Comments*, Vol. 76, N°5, Buenos Aires, February 1994.

## I. Introducción

Hacer referencia a una breve historia de los Recursos Humanos (RRHH) en Argentina y a su gerenciamiento (HRM)<sup>1</sup> y conducción es también hacer referencia a las Relaciones Laborales (RRL) <sup>2</sup> y a la evolución del Sistema de Relaciones Laborales –considerando básicamente los actores, los contextos y los procesos de interacción– en Argentina<sup>3</sup>; ello implica, a mi modo de ver, abordar diferentes variables y describir brevemente su comportamiento.

Dichas variables han sido clasificadas en:

- *Generales*: población total, población económicamente activa, población empleada en las áreas de los servicios (comercio), la industria (manufactura), agropecuaria (rural) y sector público.

<sup>1</sup> *Nota*: El profesor BRUCE KAUFMAN de la Universidad de Michigan (Estados Unidos) solicitó, en 2010, la redacción de una colaboración para una obra compilada por él, relativa a la historia de los Recursos Humanos en Argentina. Dicho requerimiento obligó al autor a investigar el tema y como resultado, ampliando este análisis, surgió este pequeño libro de difusión sobre la evolución de la gestión de la colaboración de los trabajadores en las organizaciones.

<sup>2</sup> *Nota*: Cuando aquí se habla de Relaciones Laborales (RRL) o Sistema de Relaciones Laborales se está haciendo referencia también a Relaciones Industriales o Sistema de Relaciones Industriales.

<sup>3</sup> *Cfr.* CARLOS ALDAO ZAPIOLA y DANIEL FUNES DE RIOJA; “Sistemas comparados de Relaciones Laborales con especial referencia al problema del empleo”, Montevideo, Relasur N° 5, febrero 1994. pág. 63 y ss. Existe una versión resumida en lengua inglesa: “Unemployment and the new labor relations”, publicado en Comments, Vol. 76, N°5, Buenos Aires, febrero 1994.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

- Special: Trade unions and companies, state owned organisations; work legislation; official agencies; labour conflicts; collective bargaining (with special emphasis on collective bargaining agreements).
- Specific: Evolution of human resource management (HRM).

From the Conquest to Viceroy Vertiz' General Census, in 1778 the population was scanty and growth was low or even negative (in 1770, the future city of Buenos Aires had only 21,000 inhabitants<sup>4</sup> and the total estimated population of the viceroyalty was 421,000 people<sup>5</sup>). The first national census goes back to 1869 and indicates a population of 1,737,000 people of which 25% is made up by children under the age of 15. The native population is "younger" than the foreign one, but the number of foreigners is larger than natives in the "economically active population" segment.<sup>6</sup>

It can be noted, too, that before 1880 the economy was characterised by a (commercial and industrial) activity based on an agricultural-type of production with some rudimentary industrial production centres (for example: The Jesuit Missions in the Argentine Mesopotamia where sugar, tobacco, wood, "yerba mate", shoes and some textiles

<sup>4</sup> CONCOLORCORVO. *El lazarillo de ciegos caminantes*, Buenos Aires, Emecé, 1997. page 40.

<sup>5</sup> Cfr. HERNÁN OTERO. "El crecimiento de la población y la transición demográfica", in SUSANA TORRADO (comp.) *Población y bienestar en la Argentina del primero al Centenario. Historia de cuatro siglos*, Volume I, Buenos Aires, Altamira, 2007. page 345.

<sup>6</sup> Cfr. GINO GERMANI. *Estructura social de la Argentina. Análisis estadístico*, Buenos Aires, Solar, 1987. page 25.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

- Especiales: sindicatos, empresas y organismos estatales; legislación laboral; conflictividad laboral y negociación colectiva (con especial referencia a los convenios colectivos de trabajo).
- Particulares: evolución de la gestión de recursos humanos (HRM).

Desde la conquista, hasta el Censo General del Virrey VÉRTIZ, en 1778 la población era escasa y su crecimiento bajo o negativo (en 1770 la que sería la futura ciudad de Buenos Aires contaba con sólo 21 mil habitantes<sup>4</sup> y en 1778 se estima que la población total del virreinato ascendía a 421 mil habitantes<sup>5</sup>). El primer censo nacional data de 1869 e indica una población de 1.737.000 habitantes, de los cuales el 25% es menor a 15 años de edad. La población nativa es más “joven” que la extranjera, siendo ésta además mayor, cuantitativamente, en el segmento de “población económicamente activa”<sup>6</sup>.

También se puede señalar que hasta 1880 la economía se basaba en una producción de tipo agropecuaria con algunos rudimentarios centros de producción industrial (ejemplo: misiones jesuíticas en la Mesopotamia con producción con mano de obra indígena de: azúcar, tabaco, madera, yerba, zapatos y algunas telas. Manufacturas de las áreas: Norte, telas y alfarería; Cuyo, vinos; Tucumán, azúcar; Córdoba y Buenos Aires, cueros y carne salada –“saladeros”–, etc.).

<sup>4</sup> Cfr. CONCOLORCORVO. *El lazarillo de ciegos caminantes*, Buenos Aires, Emecé, 1997. pág. 40

<sup>5</sup> Cfr. HERNÁN OTERO. “El crecimiento de la población y la transición demográfica”, en SUSANA TORRADO (comp.) *Población y bienestar en la Argentina del primero al Centenario. Una historia social del siglo XX*, Buenos Aires, Edhasa, 2007. Tomo I. pág. 345.

<sup>6</sup> Cfr. GINO GERMANI. *Estructura social de la Argentina. Análisis estadístico*, Buenos Aires, Solar, 1987. pág. 25

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

were produced by indigenous labour; products by areas: textiles and pottery in the North; wines in Cuyo; sugar in Tucuman; leathers and salted meat (“salteries”) in Cordoba and Buenos Aires; etc). In fact, industry was “... still incipient: ... at a scale that cannot be actually called industrial. Export of *tasajo* to the US and Cuba, for example, acquires certain relevance only after...”<sup>7</sup> 1810; the product is also exported to Brazil to feed slave labour.

With regard to Human Resources (HHRR) there are no techniques for labour management. For illustration purposes only, two examples are mentioned which in no way mean to imply a generalisation.

- a) There is a “Royal Order dated May 31, 1789 setting regulations for work, food, education and working time limits for day labourers and slaves”<sup>8</sup>. The document details the times at which workers should wake up, have breakfast, rest and eat; in general, both free workers and slaves, as well as apprentices had a 12 to 15-hour working day; they woke up at 5 a.m. and went to bed at 9 p.m.
- b) Towards the end of 1820s, Juan Manuel de Rosas –who would later hold a political position as Head of Foreign Affairs of the Argentine Confederation–wrote the “Instrucciones a los Mayordomos de Estancias” (Instructions for Ranch Foremen) where

<sup>7</sup> FÉLIX LUNA. *Breve historia de la sociedad Argentina*, Buenos Aires, El Ateneo, 2009. page 14.

<sup>8</sup> JUAN ALVAREZ. *Historia de Rosario (1689-1939)*, Buenos Aires, Imprenta López, 1943. pages. 128 and 129. Quoted in: RICARDO CICERCHIA. *Historia de la vida privada en la Argentina*, Buenos Aires, Troquel, 1998. page 199 and 231.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

En realidad se trataba de una actividad “...aun incipiente: ...a una escala que no puede llamarse, propiamente, industrial. La exportación de tasajo a Estados Unidos y a Cuba, por ejemplo, alcanza cierta importancia recién después...”<sup>7</sup> de 1810, exportándose también a Brasil para alimentar la mano de obra esclava.

En materia de Recursos Humanos (RRHH), no existen técnicas para la gestión de la mano de obra. Sólo, anecdóticamente se señalan dos ejemplos al respecto, que no implican, en modo alguno una generalización.

- a) Existe una “Real Cédula del 31 de mayo de 1789 fijando normas para el trabajo, el alimento, educación, y límites de la tarea diaria de jornaleros y esclavos”<sup>8</sup>. En ella se estipula detalladamente el horario de levantarse, desayunar, los descansos, y los horarios para alimentarse; por lo general tanto los trabajadores libres como los esclavos, y los aprendices tenían una jornada de trabajo de entre 12 a 15 horas; se levantaban a las cinco de la mañana y se acostaban a las nueve de la noche.
- b) Hacia fines de la década de 1820 Juan Manuel de Rosas –que posteriormente ejercería el cargo político de Encargado de las Relaciones Exteriores de la Confederación Argentina– redactó las “Instrucciones a los Mayordomos de Estancias” en las que detallaba con precisión, en una extensión aproximada de veinte

<sup>7</sup> FÉLIX LUNA. *Breve historia de la sociedad Argentina*, Buenos Aires, El Ateneo, 2009. pág. 14.

<sup>8</sup> JUAN ALVAREZ. *Historia de Rosario (1689-1939)*, Buenos Aires, Imprenta López, 1943. pág. 128 y 129. Citado en: RICARDO CICERCHIA. *Historia de la vida privada en la Argentina*, Buenos Aires, Troquel, 1998. pág. 199 y 231.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

in about twenty thousand words he described very precisely the tasks and responsibilities of his workers, either administrators, foremen or labourers<sup>9</sup>.

In Buenos Aires, during the “Rivadavia experience”, the first Charity Society was founded in 1823. From then on, and generally after 1850, friendly societies for immigrants began to flourish. As we will see later, some of these them evolved into union-type organisations called “Resistance Societies”.

Before mid-century, only one friendly society is recorded in Buenos Aires; it was created by a group of French craftsmen in 1832.

## II. 1854-1880

As of 1853, “... and more precisely... from 1868 and 1880, a flood of foreigners arrived in the country in search of a better life quality. Italians from the south...and Spaniards from Galicia...”<sup>10</sup>, were the main immigrants but not the only ones; this phenomenon helped coin the expression “**the country of immigration**”. In 1869, the First National Population Census was carried out which showed that the total population was 1,737,000 inhabitants, of whom 1,014,000 were older than 14 years of age and 850,000 of these were economically active. Concurrently, it has been pointed out that “Buenos Aires grew in a sustained manner between 1850 and 1880 as a centre of export, commerce and finance activities in an Argentina undergoing a complete capitalist expansion

<sup>9</sup> Cfr. JUAN MANUEL DE ROSAS. *Instrucciones a los Mayordomos de Estancias*. Buenos Aires, Claridad, 2010. page 29 and subsequent pages.

<sup>10</sup> FÉLIX LUNA. Op. Cit. Quote nr 7. page 91.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

mil palabras, la descripción de tareas y responsabilidades que debían asumir sus trabajadores, ya fueran estos, administradores, capataces o peones<sup>9</sup>.

En Buenos Aires durante la “experiencia rivadaviana” se fundó la primera Sociedad de Beneficencia en 1823. A partir de allí y en general después de 1850 comenzaron a aparecer sociedades de ayuda mutua para los inmigrantes, las que como se verá después, en algunos casos, evolucionaron en agrupaciones de tipo sindical llamadas “Sociedades de Resistencia”.

Antes de mediado de siglo, sólo una asociación mutualista se registra en Buenos Aires, creada por un grupo de artesanos franceses en 1832.

## II. 1854-1880

A partir de 1853 “...y de manera más precisa...entre 1868 y 1880 un aluvión de extranjeros llegó al país en busca de una mejor calidad de vida. Italianos del sur...y Españoles de Galicia...”<sup>10</sup>, eran los principales pero no los únicos; este fenómeno ha hecho acuñar la expresión **el país de la inmigración**. En 1869, se realiza el Primer Censo Nacional de Población el que indica una población total de 1.737.000 habitantes de los cuales 1.014.000 son mayores de 14 años de edad y de estos 850.000 son económicamente activos. Concordantemente se ha señalado que “Buenos Aires creció de manera sostenida entre 1850 y 1880 como centro de la actividad de exportación, el comercio y las finanzas de una Argentina en pleno proceso de expansión

<sup>9</sup> Cfr. JUAN MANUEL DE ROSAS. *Instrucciones a los Mayordomos de Estancias*. Buenos Aires, Claridad, 2010. pág. 29 y ss.

<sup>10</sup> FÉLIX LUNA. *Breve Historia...* Op. Cit. cita 7. pág. 91.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

process. ... In thirty years, its population increased almost fourfold and towards 1880 it exceeded 300,000 inhabitants, more than a half of whom were immigrants. The rate of foreigners was higher among adult males, nearly four to one. ... Such heterogeneous population was to a great extent made up of young adults, more men than women, who worked mainly in commerce, transport, services and, to a lesser extent in manufacturing”<sup>11</sup>.

The first workers’ friendly society was created on May 25, 1857 under the name of “Sociedad Tipográfica Bonaerense (Typographers’ Society of Buenos Aires) “with the purpose of promoting the progress of typography art, help members who are ill or unable to work and ensure that workers are always paid in accordance with their skills and knowledge, in a way that guarantees their survival. The society’s objectives intermingle purely mutualist and welfare proposals with other corporate and professional ones, and finally with wage demand purposes as well”<sup>12</sup>. Immediately after, other workers’ friendly-society organisations are created, like that of shoemakers, which was called San Crispin after their patron saint. In fact, as HILDA SABATO points out: “In the decades from 1850 to 1880, dozens of different types of associations were created and operated.... Their central aim was to gather funds among members to create –for them

<sup>11</sup> HILDA SABATO. “La vida pública en Buenos Aires” in MARTA BONAUDO (dir.). *Nueva Historia Argentina: Liberalismo, Estado y Orden Burgués (1852-1880)*, Volume IV, 2<sup>nd</sup> edition, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. page 169.

<sup>12</sup> RICARDO FALCON. “Los trabajadores y el mundo del trabajo”, in MARTA BONAUDO (dir.). *Nueva Historia Argentina: Liberalismo, Estado y Orden Burgués (1852-1880)*, Volume IV, 2<sup>nd</sup> edition, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. page 500.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

capitalista. ...En treinta años casi cuadruplicó su población y hacia 1880 superaba los trescientos mil habitantes, más de la mitad de los cuales eran inmigrantes. La proporción de extranjeros era mucho mayor entre los varones adultos, casi cuatro a uno. ...Esta población tan heterogénea estaba formada en buena medida por jóvenes adultos, más varones que mujeres, que trabajaban sobre todo en el comercio, el transporte, los servicios, y en menor medida en la manufactura”<sup>11</sup>.

La primera mutual obrera se crea el 25 de mayo de 1857 bajo el nombre de Sociedad Tipográfica Bonaerense “con los propósitos de propender al adelanto del arte tipográfico, auxiliar a los miembros enfermos o imposibilitados de trabajar y obtener que los obreros estén siempre remunerados, de acuerdo con sus aptitudes y conocimientos, de manera que les garantice la existencia. Los objetivos de la sociedad entremezclan planteos netamente mutualistas y asistencialistas con otros corporativos profesionales y finalmente también con propósitos reivindicativos salariales”<sup>12</sup>. Aparecen inmediatamente después otras entidades mutualistas de trabajadores como la de los zapateros, llamada de San Crispín en honor a su santo patrono. En realidad, como bien lo señala HILDA SÁBATO: “En las décadas de 1850 a 1880 se crearon y funcionaron decenas de entidades asociativas de muy distinto tipo. ...Su objetivo central era el de reunir fondos entre sus

<sup>11</sup> HILDA SABATO. “La vida pública en Buenos Aires” en MARTA BONAUDO (dir.). *Nueva Historia Argentina: Liberalismo, Estado y Orden Burgués (1852-1880)*, Tomo IV, 2da edición, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. pág. 169.

<sup>12</sup> RICARDO FALCON. “Los trabajadores y el mundo del trabajo”, en MARTA BONAUDO (dir.). *Nueva Historia Argentina: Liberalismo, Estado y Orden Burgués (1852-1880)*, Tomo IV, 2da edición, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. pág. 500.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

and their families- health care aid, protection against unemployment and disability and, sometimes, savings and educational support... After 1853, the Sociedad Filantrópica de los Peluqueros de Buenos Aires (Philanthropic Society of Hair Dressers of Buenos Aires) was founded. This society was created by French immigrants and, from then on, mutual aid associations mushroomed. More than one hundred were registered in the country by 1880..."<sup>13</sup>. Mutual aid societies may be classified in three categories according to how their members were grouped: According to the immigrants' place of origin; by their craft or professional activity; by their ethnic origin as some grouped descendants of African-born residents.

The evolution and development among these organisations differed, with some of them becoming resistance societies, "... from 1877 to 1880 the first strikes took place and organisations would emerge that were not of a mutual aid but of a trade union nature: the **resistance societies**"<sup>14</sup>.

The archetypal example is that of typographers, whose society –which was founded in 1857- became the Union Tipográfica (Typographic Association) in August 1878 and immediately after submitted "... a document with demands to companies". The paper also contained provisions for starting strikes in workshops where workers' rights were not acknowledged. A strike commenced on September 2 and ended successfully, with typographers obtaining some important answers to their demands, such as wage increases, workday regulation and suppression of minors' work to be replaced

<sup>13</sup> HILDA SABATO. Op. Cit. Quote nr 11. page 171.

<sup>14</sup> RICARDO FALCON. Op. Cit. Quote nr 12. page 522.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

miembros para crear, para ellos y sus familiares, mecanismos de asistencia en materia de salud y enfermedad, protección en caso de desempleo e invalidez y, a veces, ahorro y apoyo educativo... Después de 1853 se fundó la Sociedad Filantrópica de los Peluqueros de Buenos Aires, también iniciada por franceses, y de allí en más las asociaciones de ayuda mutua se multiplicaron. Más de cien se registraban en el país hacia 1880...”<sup>13</sup>. Estas pueden clasificarse en tres categorías según como se agrupaban sus asociados: por el lugar de origen de los inmigrantes; por el arte o profesión; por origen étnico (en algunos casos estaban constituidas descendientes de la población de origen africano).

El desarrollo evolutivo de éstas organizaciones fue diferente, convirtiéndose algunas de ellas en sociedades de resistencia, “...entre 1877 y 1880 se producirían las primeras huelgas y surgirían organizaciones, no ya con carácter mutualista sino sindical, las **sociedades de resistencia**”<sup>14</sup>.

El ejemplo arquetípico es el de los tipógrafos cuya sociedad creada en 1857 se transformó el 30 de agosto de 1878 en Unión Tipográfica e inmediatamente presentó “... a las empresas un pliego de reivindicaciones. El mandato implicaba también la iniciación de huelgas en todos los talleres donde las demandas no fueran aceptadas. La huelga se desencadenó el 2 de septiembre y terminó con éxito, obteniendo los tipógrafos algunas reivindicaciones de importancia como aumentos salariales, reglamentación del horario del trabajo y supresión del trabajo de menores, los que deberían ser reemplazados por adultos... En 1879 se produjo una huelga de cigarreros en la que participaron

<sup>13</sup> HILDA SABATO. “La vida pública...”. Op. Cit. cita 11. pág. 171

<sup>14</sup> RICARDO FALCON. “Los trabajadores y...”. Op. Cit. cita 12. pág. 522.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

by adult workers... In 1879, a tobacco worker strike was declared with the participation of anarchist activists”<sup>15</sup>. The typographers’ event has also been recalled by pointing out that “... the strike... ends victoriously one month after it has begun. ... The working day -as well as the wage which for the first time ever in the country was set through collective agreement- was reduced to 10 hours in Winter and to 12 in Summer”<sup>16</sup>.

### III. 1881-1904

A chart prepared by FERNANDO ROCCHI<sup>17</sup>, (see Table 1) analyses population, product (taking year 1900 as the 100 basis), exports and imports in million pounds and the length of the railway network (measured in kilometres). The chart gives an idea of how the country grew in 25 years. (It compares 1881 to 1905).

<sup>15</sup> *Ib.*, *Idem.* page 523.

<sup>16</sup> SEBASTIÁN MAROTTA. *El movimiento sindical Argentino, I su génesis y desarrollo 1857-1914*, Buenos Aires, Libera, 1975. page 32.

<sup>17</sup> *Cfr.* FERNANDO ROCCHI. “El péndulo de la riqueza: la economía Argentina en el período 1880-1916”, in MIRTA ZAIDA LOBATO (dir.), *Nueva historia argentina. El progreso la modernización y sus límites (1880-1916)*, Volume V, 2<sup>nd</sup> edition, Buenos Aires, Sudamericana, 2010. page 20. Note: To develop the chart, FERNANDO ROCCHI took into consideration the works by VICENTE VAZQUEZ PRESEDO “*Estadísticas Históricas Argentinas. Primera Parte 1875-1914 y Segunda Parte 1914-1939*”. Buenos Aires, Macchi, 1971 and by ROBERTO CORTES CONDE. “*La economía argentina en el largo plazo (siglos XIX y XX)*”, Buenos Aires, Sudamericana-Universidad de San Andrés, 1997.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

militantes anarquistas”<sup>15</sup>. También se ha recordado el hecho de los tipógrafos señalando que “...la huelga..., termina victoriosamente después de un mes de iniciada... La jornada de trabajo, así como también el salario, que por primera vez se establece en el país por contrato colectivo, quedaba reducida a 10 horas en invierno y a 12 en verano”<sup>16</sup>.

### III. 1881-1904

Un cuadro elaborado por FERNANDO ROCCHI<sup>17</sup> (ver cuadro N° 1), analiza la población, el producto (tomando como base 100 al año 1900), las exportaciones y las importaciones en millones de libras y la extensión de la red ferroviaria (medida en kilómetros). El mismo brinda una idea del crecimiento del país en 25 años (se compara 1881 con 1905).

<sup>15</sup> *Ibíd.* pág. 523.

<sup>16</sup> SEBASTIÁN MAROTTA. *El movimiento sindical Argentino, I su génesis y desarrollo 1857-1914*, Buenos Aires, Libera, 1975. pág. 32.

<sup>17</sup> *Cfr.* FERNANDO ROCCHI. “El péndulo de la riqueza: la economía Argentina en el período 1880-1916”, en MIRTA ZAIDA LOBATO (dir.), *Nueva historia argentina. El progreso la modernización y sus límites (1880-1916)*, Tomo V, 2da edición, Buenos Aires, Sudamericana, 2010. pág. 20. Nota: FERNANDO ROCCHI, para la elaboración del cuadro considero las obras de VICENTE VAZQUEZ PRESEDO. *Estadísticas Históricas Argentinas. Primera Parte 1875-1914 y Segunda Parte 1914-1939*. Buenos Aires, Macchi, 1971 y ROBERTO CORTES CONDE. *La economía argentina en el largo plazo (siglos XIX y XX)*, Buenos Aires, Sudamericana-Universidad de San Andrés, 1997.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

*Table N° 1*

Year	Population	Product	Exports	Imports	Railways
1881	2,565	21.86	11.6	11.1	2.44
1885	2,880	44.7	16.8	18.4	4.541
1890	3,377	58.59	20.2	28.4	9.254
1895	3,956	82.69	24	19	14.222
1900	4,607	100	31	22.6	16.767
1905	5,289	164.3	64.6	41	19.682
1910	6,586	197.43	74.5	70.4	27.713
1916	7,885	201.02	99.4	59.8	34.534

Thus, if 1881 is compared against 1905, population doubled (it grew 106%); product went up 6.5 times; exports and imports increased 4.6 and 2.7 times respectively; and finally, the length of the railway network increased more than sevenfold<sup>18</sup>.

This does not mean that there were no economic crises in the period; in fact, there were several, but all were overcome successfully. Briefly mentioned, the crises were: Before this period (1866 and 1873), during the analysed period (1884, 1890 and 1897).

But a country under these conditions needed labour, people who could work. "Soon after the beginning of 1980s, immigration enjoyed a vertiginous upward trend.

<sup>18</sup> *Note:* Dr. FERNANDO ROCCHI's table evaluates the evolution of growth until 1916. Here, it has been included until 1905. This last year is highlighted to consider the period that is analysed (1881-1904).

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

*Cuadro N° 1*

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Producto</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Ferrocarriles</b>
1881	2.565	21,86	11,6	11,1	2,44
1885	2.880	44,7	16,8	18,4	4,541
1890	3.377	58,59	20,2	28,4	9,254
1895	3.956	82,69	24	19	14,222
1900	4.607	100	31	22,6	16,767
1905	5.289	164,3	64,6	41	19,682
1910	6.586	197,43	74,5	70,4	27,713
1916	7.885	201,02	99,4	59,8	34,534

Así, si se compara 1881 con 1905 la población se duplicó (creció un 106%); el producto creció 6,5 veces; las exportaciones y las importaciones 4,6 y 2,7 veces respectivamente; finalmente, la extensión de la red ferroviaria se incrementó en más de 7 veces<sup>18</sup>.

No es que en este período no hayan existido crisis económicas, las hubo y varias, pero las mismas fueron superadas exitosamente. Esquemáticamente enunciadas las crisis fueron: anteriores a este período (1866 y 1873), durante el período que se analiza (1884, 1890 y 1897).

Ahora bien, un país en estas condiciones necesitaba de mano de obra, gente que trabajara. “Apenas iniciada la década del ‘80, la inmigración adquirió ritmo de vértigo.

<sup>18</sup> *Nota:* el citado cuadro elaborado por el Dr. FERNANDO ROCCHI toma la evolución del crecimiento hasta 1916. En esta oportunidad se ha considerado hasta 1905 –sombreado este último año– teniendo en cuenta el período analizado (1881-1904).

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Precarious and poorly equipped, the port of Buenos Aires received thousands of Europeans who dared to cross the Atlantic. The annual number of immigrants who came to establish their permanent residence was 85,000, a figure that almost tripled at the end of the decade. The crisis of 1890 slowed down the trend and only after 1905 did the migration balance recover the level it had had at the end of 1880. Until 1910, about 1,000,000 Italians, 700,000 Spaniards, 90,000 French, 70,000 Russians mostly of Jewish origin, 65,000 mostly Syrian and Lebanese Turks, 35,000 Austro-Hungarians, that is, Central Europeans, 20,000 Germans and a much lower number of Portuguese, Swiss, Belgians and Dutch settled in Argentina”<sup>19</sup>.

These foreign immigrants brought their political ideas with them –anarchism, socialism, communism– and those relative to the international workers movement, all of which helped shape the characteristic psycho-social profile of the Argentine working class at the end of the 19<sup>th</sup> century.

At the beginning of 1880, a process that had started in the previous decade crystallised and “made it possible to move to a dependent, capitalist, economic and social configuration. Between the late 1870s and early 1880s, the working class begins to take shape as a result of the massive demand for labour brought about by increased agricultural exports...”<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> EMA CIBOTTI. “Del habitante al ciudadano: la condición del inmigrante”, in MIRTA ZAIDA LOBATO (dir.), “*Nueva historia argentina. El progreso la modernización y sus límites (1880-1916)*”, Volume V, 2<sup>nd</sup> edition, Buenos Aires, Sudamericana, 2010. page 367.

<sup>20</sup> JULIO GODIO. *El movimiento obrero argentino (1870-1910)*. Socialismo, anarquismo y sindicalismo, Buenos Aires, Legasa, 1987. page 66.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Precario y mal equipado el puerto de Buenos Aires recibió a miles de europeos que se aventuraron a cruzar el Atlántico. El ingreso anual de inmigrantes que fijaron su residencia de manera permanente fue de 85.000 personas, saldo que casi se triplicó al final de la década. La crisis de 1890 frenó la tendencia y recién a partir de 1905, el saldo migratorio recuperó los guarismos de fines del '80. Hasta 1910 se radicaron alrededor de 1.000.000 de italianos, 700.000 españoles, 90.000 franceses, 70.000 rusos en su mayor parte de origen judío, 65.000 turcos, en su mayoría sirios y libaneses, 35.000 astro-húngaros, es decir centroeuropeos, 20.000 alemanes y un número muy inferior de portugueses, suizos, belgas y holandeses”<sup>19</sup>.

Estos inmigrantes extranjeros trajeron incorporadas ideas políticas anarquistas, socialistas, comunistas y relativas al movimiento obrero internacional, lo que contribuyó a la conformación del perfil psico-social característico de la clase trabajadora argentina de fines de siglo XIX.

A principios de los '80 se cristaliza un proceso que si bien había comenzado en la década anterior “posibilitó el paso a una formación económico-social capitalista dependiente. ...Entre finales de la década del '70 e inicios de la del '80 comienza a conformarse la clase obrera como resultado de la demanda masiva de mano de obra que provoca el incremento de las exportaciones agrícolas...”<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> EMA CIBOTTI. “Del habitante al ciudadano: la condición del inmigrante”, en MIRTA ZAIDA LOBATO (dir.), *Nueva historia argentina. El progreso la modernización y sus límites (1880-1916)*, Tomo V, 2da edición, Buenos Aires, Sudamericana, 2010, pág. 367.

<sup>20</sup> JULIO GODIO. *El movimiento obrero argentino (1870-1910). Socialismo, anarquismo y sindicalismo*, Buenos Aires, Legasa, 1987, pág. 66.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Back in 1882, a group of German socialist immigrants found the Socialist Club *Vorwerst* (which means “Go ahead”). But the first foundation of an exclusively trade union entity takes place on June 20, 1887, when “*La Fraternidad*” is created to group locomotive drivers -back then engine drivers and boilermen- that is, workers connected to railways. Also in 1887, a union organisation led by Italian anarchist leader Enrique Malatesta under the name of “*Sociedad de Resistencia de Obreros Panaderos*” (Bakery Workers’ Resistance Society) is created<sup>21</sup>.

In turn, based on disagreements originated in the Club Industrial (Industrial Club) in 1887, a group of members broke away and founded the Centro Industrial (Industrial Centre). On February 7, 1887, 470 Club members plus 407 Centre members merged in the “*Union Industrial Argentina*” (Argentine Industrial Union, UIA is its Spanish acronym) under the leadership of Antonio Cambaceres who was a national senator at the time.

In 1891, the first federation-type agency is organised in the country: the “*Federacion Obrera de la Republica Argentina*” (Workers’ Federation of the Argentine Republic). A year later, in January 1891, the “*Federacion de los Trabajadores de la Region Argentina*” (FTRA its acronym) (Workers’ Federation of the Argentine Region) was born. The federation organises its first congress in August of the same year, where the ideological split between two streams is evidenced: “anarchists” and “trade unionists” and a second congress in 1892; in August the federation breaks up due to the clash between anarchists (who had an anti-political ideology, that is, no participation in partisan politics) and trade unionists (who believed that it was necessary to participate in politics).

<sup>21</sup> Cfr. SANTIAGO SENEN GONZALEZ and FABIÁN BOSQER. *Breve historia del sindicalismo argentino*, Buenos Aires, El Ateneo, 2009. page 33.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Ya en 1882 un grupo de inmigrantes alemanes socialistas fundan el Club Socialista Vorwärt (que significa: “adelante”). Pero la primera fundación de una entidad exclusivamente gremial-sindical se produce el 20 de junio de 1887, con la creación de “La Fraternidad” agrupación que asocia a los conductores de locomotoras –por aquel entonces: maquinistas y foguistas– o sea, vinculados a los ferrocarriles. En ese mismo año se crea una organización sindical (liderada por el anarquista italiano ENRIQUE MALATESTA) denominada “Sociedad de Resistencia de Obreros Panaderos”<sup>21</sup>.

Por su parte, de las desavenencias generadas en 1887, en el Club Industrial, un grupo de socios que se alejó fundó el Centro Industrial. En fecha 7 de febrero de 1887, 470 socios del Club más 407 del Centro se fusionaron en la “Unión Industrial Argentina” (UIA) bajo la presidencia ANTONIO CAMBACERES, que era senador nacional.

En enero de 1891, se crea la primera central sindical de la nación bajo el nombre de “Federación de los Trabajadores de la Región Argentina” (FTRA). La que organiza un primer congreso en agosto del mismo año, en donde se evidencia la división ideológica entre dos corrientes: “anarquistas” y “sindicalistas”, y un segundo congreso en 1892; en agosto de este último año se disuelve dicha federación dado el enfrentamiento de anarquistas (con ideología anti-política, es decir de no participación en política partidaria) y los sindicalistas (con la concepción de que había que participar en política).

<sup>21</sup> Cfr. SANTIAGO SENEN GONZALEZ y FABIÁN BOSCHER. *Breve historia del sindicalismo argentino*, Buenos Aires, El Ateneo, 2009. pág. 33.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

“Between 1891 and 1893, an uninterrupted series of strikes occur: railway workers, hatters, boilermen, typographers, hair-dressers, lamplighters, municipal workers, coalmen and corporals of fluvial navigation companies, tobacco and cigar workers, shoemakers and plasterers”; the latter obtained an 8-hour workday in 1895<sup>22</sup>.

However, it is worth indicating what was the development of commerce and industry, the latter in particular, for this period. The recently created Union Industrial (1887) commissioned a census of the main industrial establishments in the city of Buenos Aires to send it to the Paris Universal Exhibition of 1889. Thus, 400 establishments employing 11,000 workers were recorded<sup>23</sup>. It is estimated that by that time 10,000 factories in the Argentine provinces employed 42,000 workers.

By the end of the century, the problem focused on two great social aspects: The emergence of a mass society that contained a migratory problem and a social issue, more specifically: the working-class issue.

At the beginning of 1900, the establishment of a new trade union federation is attempted (Federacion General de Organizaciones Obreras de Buenos Aires, FGOBA is its Spanish acronym) but it never became a reality. However, in June, the Federacion Obrera Argentina (Argentine Workers Federation or FOA) is created and made up by anarchists.

The first months of 1902 witness an increase in strikes. In May, FOA dissident unions break away and give birth to

<sup>22</sup> LAURA SAN MARTINO DE DROMI. *Los sindicalistas. 150 años de protagonismo*, Buenos Aires, Ciudad Argentina, 1992. page 34.

<sup>23</sup> Cfr. JOSÉ PANETTIERI. *Síntesis histórica del desarrollo industrial argentino*, Buenos Aires, Macchi, 1969. page 25.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

“Entre 1891 y 1893 se suceden ininterrumpidamente huelgas de ferroviarios, sombrereros, foguistas, tipógrafos, peluqueros, faroleros, peones municipales, carboneros y cabos de empresas fluviales, tabaqueros y cigarros, zapateros y yeseros”<sup>22</sup> siendo estos últimos los que en 1895 logran una jornada de trabajo diaria de 8 horas.

Ahora bien, corresponde indicar para este período el estado del desarrollo del comercio y de la industria, especialmente de esta última. En tal sentido la Unión Industrial recientemente creada –1887– encarga un censo de los principales establecimientos industriales de la ciudad de Buenos Aires para remitirlo a la Exposición Universal de París de 1889. Así se censan 400 establecimientos que ocupaban 11.000 trabajadores<sup>23</sup>. Se calcula que para la misma fecha existían en el interior del país unas 10.000 fábricas que empleaban 42.000 obreros.

Al terminar el siglo la problemática se centraba en dos grandes aspectos sociales: la emergencia de una sociedad de masas que contenía el problema migratorio y la cuestión social, más específicamente: la cuestión obrera.

A principios de 1900 se intenta conformar una nueva federación sindical (Federación General de Organizaciones Obreras de Buenos Aires –FGOBA–), sin que se llegue a concretar. Sí, en cambio, en junio se crea la Federación Obrera Argentina (FOA) integrada por anarquistas.

Al comenzar, 1902 las huelgas crecen. En mayo de 1902 los gremios disidentes de la FOA se separan y originan una federación que se llama Unión General de Trabajadores (UGT) que cuestiona a la FOA. Se origina y desarrolla

<sup>22</sup> LAURA SAN MARTINO DE DROMI. *Los sindicalistas. 150 años de protagonismo*, Buenos Aires, Ciudad Argentina, 1992. pág. 34.

<sup>23</sup> Cfr. JOSÉ PANETTIERI. *Síntesis histórica del desarrollo industrial argentino*, Buenos Aires, Macchi, 1969. pág. 25.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

a new federation –the sixth one– called Union General de Trabajadores (UGT) which puts FOA into question. Then, a general strike led by workers from Buenos Aires, Pergamino, Bahía Blanca, etc. is born and develops.

In view of the situation, the national government passes Act 4144 (Law on Residence) whereby any foreigner committing a common law offence or disturbing public order can be expelled from the national territory in as many as 3 days; likewise, any foreigner with a record of violation of common law or the public order could be prevented from entering the country.

From its inception to the end of 1904, the UGT organises two congresses while the FOA organizes its fourth congress in August where, among other things, it adopts a new name: “Federación Obrera Regional Argentina” (also known by its acronym FORA).

On May 6, 1904, in view of the situation brought about by the “social issue-working-class issue”, the Executive Power through the Minister of Domestic Affairs JOAQUÍN V. GONZÁLEZ sent a bill called “National Labour Law” to Congress. The bill was based on a special research prepared by BIALET MASSÉ and entitled “Informe sobre el estado de las clases obreras en la República Argentina” (Report on the status of working classes in the Argentine Republic)<sup>24</sup>.

According to MARCELA ASPELL, the bill was broadly rejected by the Federación Obrera Argentina, the Unión General de

<sup>24</sup> JUAN BIALET MASSÉ. *Informe sobre el estado de las clases obreras en la República Argentina*, 2 volumes, La Plata, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, 2010.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

una huelga general liderada por los trabajadores de Buenos Aires, Pergamino, Bahía Blanca, etc.

Ante esta situación el gobierno nacional dicta la ley 4144, “Ley de Residencia”, por la que se puede ordenar la salida del territorio nacional (en el término de 3 días) de cualquier extranjero que haya cometido delitos de derecho común o haya perturbado el orden público, también se puede impedir el ingreso de extranjeros con antecedentes que autoricen incluirlos en la tipología anterior.

Desde su creación, y hasta fines de 1904, la UGT organiza dos congresos mientras la FOA organiza, en agosto de ese año, su cuarto congreso en el que, entre otras cosas, adopta una nueva denominación: “Federación Obrera Regional Argentina” (FORA).

El 6 de mayo de 1904, frente a la situación generada por la “cuestión social-cuestión obrera” el Poder Ejecutivo, a través de su Ministro del Interior JOAQUÍN V. GONZÁLEZ envió un proyecto al congreso denominado “Ley Nacional de Trabajo”. El mismo se basaba en una investigación especial, elaborada por BIALET MASSÉ titulada “Informe sobre el estado de las clases obreras en la República Argentina”<sup>24</sup>.

Según MARCELA ASPELL el proyecto fue ampliamente rechazado por la Federación Obrera Argentina, por la Unión General de Trabajadores como así también por la Unión

<sup>24</sup> JUAN BIALET MASSÉ. *Informe sobre el estado de las clases obreras en la República Argentina*, 2 tomos, La Plata, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, 2010.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Trabajadores and the Unión Industrial Argentina and only accepted—some of its sections—by the Socialist Party<sup>25</sup>.

Another interesting event to report on during this period is that on December 30, 1901, the so-called first collective labour agreement<sup>26</sup> is entered between the Sociedad de Obreros Marmoleros (Society of Marble Masons) and the Centro de Propietarios de Marmolerías (Centre of Marble Mason Workshop Owners); the agreement contained 11 sections, of which section 10 stated that the document will be valid on January 1, 1903, and established basically the following: workday; remunerations; employment exclusivity by marble workshop owners, of workers belonging to the union and, conversely, the union did not allow its members to work in firms that did not belong to the Centre of Marble Mason Workshop Owners; abolition of piecework; creation of a kind of agency for preparation of new regulations to be included in the collective agreement which would become enforceable in January 1905; and the obligation to exhibit a copy of the agreement in every shop.

A special event occurred in this period which must be remarked. In 1883, the Spaniard JUAN ECHEGARAN together with English brothers FRASER found a company, Alpargatas,

<sup>25</sup> *Cfr.* MARCELA ASPELL DE YANZI FERREIRA. “Los proyectos de código de trabajo presentados a las cámaras del Congreso Nacional 1904-1974”, published in Cuadernos de Historia N° 3, Córdoba, Instituto de Historia del Derecho y de las Ideas Políticas, 1993. page 100.

<sup>26</sup> *Note:* Many authors state this was the first collective agreement signed in Argentina, however, SEBASTIÁN MAROTTA, states that the first collective agreement was held in 1878. A way of compromising between both positions is to suppose that the Marble Mason agreement of 1901 is “the first written collective agreement in existence” and that of the Typographers of 1878 is “the first agreement known though its original text has not been kept.”

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Industrial Argentina, y sólo aceptado, en algunas de sus secciones, por el Partido Socialista<sup>25</sup>.

Otro hecho interesante para reseñar dentro de este período es que el 30 de diciembre de 1901 se firma lo que se ha dado en llamar el primer convenio colectivo de trabajo<sup>26</sup>, entre la Sociedad de Obreros Marmoleros y el Centro de Propietarios de Marmolerías; convenio que contenía 11 artículos y estipulaba en el décimo que entraría en vigencia el primero de enero de 1903. Establecía básicamente horarios de trabajo, remuneraciones, exclusividad del empleo, por parte de los propietarios marmoleros, de trabajadores pertenecientes al sindicato y, a la inversa, el sindicato no permitiría a sus socios que trabajen en empresas que no pertenezcan al Centro de Propietarios de Marmolería; abolición del trabajo a destajo; creación de una especie de órgano elaborador de nuevas normas que integrarán el convenio colectivo y que entrarán en vigencia en enero de 1905; y la obligación de exhibir una copia del convenio en cada taller.

En este período se produce un hecho singular que se debe remarcar. En 1883 el español JUAN ECHEGARAN junto a los hermanos ingleses FRASER fundan la empresa Alpagatas la

<sup>25</sup> *Cfr.* MARCELA ASPELL DE YANZI FERREIRA. “Los proyectos de código de trabajo presentados a las cámaras del Congreso Nacional 1904-1974”, publicado en Cuadernos de Historia N° 3, Córdoba, Instituto de Historia del Derecho y de las Ideas Políticas, 1993. pág. 100.

<sup>26</sup> *Nota:* una gran mayoría de autores sostiene que éste fue el primer convenio colectivo celebrado en Argentina. No obstante si se considera la opinión de SEBASTIÁN MAROTTA (ver cita N° 16) el primer convenio colectivo data de 1878. Una forma de conciliar las dos posiciones sería suponer que el convenio de marmoleros de 1901 es “el primer convenio colectivo del que se conserva el documento escrito” y que el convenio de los tipógrafos de 1878 es “el primer convenio del que se tiene referencia aunque no se conserve su texto original”.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

which incorporates new labour administration techniques connected in particular with workers' welfare and productivity. The meat processing sector that settles in 1895 with LIEBIG (see list on next chapter) and other industries such as oil, automotive, food, chemical and pharmaceutical bring the first human resource management "*know-how*" to a country where –as a consequence of immigration- MARX and LENIN, with their paradigms of class struggles, were better known than FAYOL and TAYLOR with their productivity and consumption theories as central ideologies.

It is at the end of this period when the initial, incipient and rudimentary forms of managing people in companies appear, to be developed in the 1905-1930 period and which finally grow from 1931 onward.

#### **IV. 1905-1930**

The Unificacion de las Organizaciones Obreras (Unification of Workers' Organisations) congress (september 1906: sixth FORA congress; December 1906, fourth and last UGT congress), evidences: "The ideological struggle within the Argentine trade unionism among socialists, anarchists and trade unionists..., the anarchists proclaim that the political struggle is not a direct means and damages proletariat. They proclaim that strikes are a revolutionary gymnastics until reaching the general strike to destroy the bourgeoisie's political and economic power. Socialists insist on the need to unionise in order to achieve the moral and material elevation of the working class struggling to reduce capitalist gains and they propose to shorten the workday as a binding factor. Meanwhile, trade unionists who proclaim themselves as the most revolutionary

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

que incorpora nuevas técnicas de administración del trabajo, relativas especialmente al bienestar de los trabajadores y a la productividad. La industria frigorífica que se instala a partir de 1895 con LIEBIG (ver listado en el próximo capítulo) junto con otras industrias como la petrolera, automotriz, alimenticia, química y farmacéutica son las que traen el primer “*know-how*” de gestión de recursos humanos a un país en que, como consecuencia de la inmigración, MARX y LENIN –con sus paradigmas de la lucha de clases– serían más conocidos que FAYOL y TAYLOR con sus teorías de productividad y consumo como ideología central.

Es al finalizar este período cuando aparecen las primeras –incipientes y rudimentarias– formas de gestionar las personas en las empresas, lo que se desarrollará en el período 1905-1930, y se incrementará a partir de 1931.

#### IV. 1905-1930

El congreso de Unificación de la Organizaciones Obreras (septiembre de 1906: sexto congreso de la FORA; diciembre de 1906, cuarto y último congreso de la UGT), evidencia: “La lucha ideológica dentro del sindicalismo argentino entre socialistas, anarquistas y sindicalistas..., los anarquistas proclaman que la lucha política no es un medio directo y perjudica al proletariado. Proclaman el paro como gimnasia revolucionaria hasta llegar a la huelga general para destruir el poder político y económico de la burguesía. Los socialistas insisten en la necesidad de agremiarse para lograr la elevación moral y material de la clase trabajadora luchando para disminuir las ganancias capitalistas y proponen, como factor aglutinador, acortar la jornada de trabajo. En tanto los sindicalistas que se proclaman como la facción más revolucionaria del movimiento obrero, afirman la necesidad de capacitar a los trabajadores

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

faction of the workers' movement, state the need to train workers in the fertile task of conquest and emancipation of proletariat"<sup>27</sup>.

The high social turmoil atmosphere continues spiralling up and the Executive closes Congress. It is 1909 and the so-called "Semana de Mayo" (Week of May) is here. On April 30, newspapers informed that vehicle drivers were announcing a general strike for May 2 to protest against a new municipal code. On May 1, a group of anarchists carried out a celebration to commemorate Labour Day; there were some disorderly behaviours and subsequent repression with a balance of 8 people dead and more than 50 injured; the consequence was a general strike that lasted eight days after which the government accepted some of the workers' demands. The press pointed out that the drivers' strike had caused *1200 chauffers* to cease activities.

In September 1909, a new congress for trade union unification is celebrated and the Confederacion Obrera Regional Argentina (CORA) is created.

In 1917, railway workers go on an important strike in a very violent social climate (rifle shots on strikers) which causes government's intervention and, after a successful strike, workers obtain favourable results.

In the following years, two serious labour-social crises take place: The first one begins with a strike initiated in December 1918 at Vasena's metallurgical workshop; violence escalates until it reaches a peak on January 8 and 9 on the occasion of the funeral of workers killed during the conflict, which in turn provoked a general strike and a demonstration that materialised in what was called "The Tragic

<sup>27</sup> SANTIAGO SENEN GONZÁLEZ and FABIAN BOSOER. Op. Cit. Quote nr 21. page 47.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

para la fecunda labor de la conquista y la emancipación del proletariado”<sup>27</sup>.

El clima de alta agitación social continúa *increscendo* por lo que el Poder Ejecutivo clausura el Congreso. Así se llega a 1909 y a lo que se ha dado en llamar “La Semana de Mayo”. El 30 de abril los diarios informaban sobre un paro general anunciado por los conductores de vehículos para el 2 de mayo como consecuencia de un nuevo código municipal. El primero de mayo un grupo de anarquistas llevaba a cabo un acto público para celebrar el día del trabajador; se produjeron ciertos excesos y la consiguiente represión con un saldo de ocho muertos y más de cincuenta heridos; la consecuencia fue un paro general que duró ocho días y el gobierno accedió a ciertas peticiones obreras. La prensa señaló que la huelga de conductores había generado el paro de 1200 *chauffers*.

En septiembre de 1909 se lleva a cabo un nuevo congreso de unificación sindical y se crea la Confederación Obrera Regional Argentina (CORA).

En 1917, se produce una importante huelga de ferroviarios con un clima social muy violento (descarga de fusilería sobre los huelguistas) que genera la intervención del gobierno y, triunfando la huelga, se producen resultados favorables para los trabajadores.

En los años subsiguientes se suscitan dos crisis laborales-sociales graves. La primera se inicia con una huelga que comienza en diciembre de 1918 en los talleres metalúrgicos de la empresa Vasena. Se produce una escalada, llegando a los hechos de mayor violencia el 8 y 9 de enero en oportunidad del sepelio de los obreros muertos durante el conflicto lo que generó, a su vez, una huelga general y movilización que se

<sup>27</sup> SANTIAGO SENEN GONZÁLEZ y FABIÁN BOSOEER. *Breve historia...* Op. Cit. cita 21. pág. 47.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Week” and ended with the acceptance of strikers’ conditions (20-40% wage increase, 9-hour workday and reinstatement of dismissed workers). To the government’s lack of decision “... to solve the conflict in a timely manner and the ambivalent nature of its social policy we have to add protesters’ expressed desire to make the government teeter... The notion that the government handled certain events very badly and that this further distorted social conflict is crystal clear”<sup>28</sup>. The second relevant crisis is linked to the Patagonia. Rural workers were undergoing an awful situation that got even worse when the price of wool went down (wool exports by the ranches in the province of Santa Cruz). Workers went as far as occupying ranches and holding people hostage; three groups were polarised: Ranch owners, workers and radicals. The declaration of a general strike announced for October 1921 brought about a military intervention ordered by the central government. Although the conflict was overcome, the result was several thousands of dead persons.

By 1926, three trade union organisations coexisted: The socialist COA –Confederación Obrero Argentina (Argentine Workers Confederation); the anarchist FORA –Federacion Obrera Regional Argentina; and the tradeunionist USA –Union Sindical Argentina (Argentine Trade Union); COA became the predecessor of the future CGT –Confederación General del Trabajo (General Labour Confederation). Thus, three union ideologies took shape: Socialism, whose main strategy to access power is the parliamentary road; then anarchism: “... it believes that a qualitative change in society is necessary and therefore it considers that union struggle

<sup>28</sup> LAURA SAN MARTINO DE DROMI. Op. Cit. Quote nr 22. page 86.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

concretó en lo que se ha llamado “La Semana Trágica” (ésta se produjo entre el 8 y el 19 de enero), que culminó con la aceptación de las condiciones de los huelguistas (incrementos salariales entre un 20% y un 40%; jornada de trabajo de 9 horas y reincorporación de los despedidos). A la falta de decisión del gobierno “...para solucionar el conflicto a tiempo y al carácter ambivalente de su política social se une el deseo manifiesto de los descontentos de hacer tambalear el gobierno imperante... queda muy clara la idea del mal manejo de los acontecimientos concretos que distorsionaron el conflicto social”<sup>28</sup>. La segunda crisis relevante está vinculada a la Patagonia. Los trabajadores rurales sufrían una situación penosa que se vio agravada por la baja del precio de la lana (exportaciones lanares producidas por las estancias de Santa Cruz). Los trabajadores llegaron a ocupar estancias y a tomar rehenes; se polarizaron tres grupos: estancieros, trabajadores y radicales. La declaración de una huelga general anunciada para octubre de 1921 generó la intervención militar ordenada por el gobierno central. Si bien el conflicto se superó, se produjeron varios miles de muertos.

Hacia 1926 coexisten tres centrales sindicales: la COA –Confederación Obrero Argentina– (socialista); la FORA –Federación Obrera Regional Argentina– (anarquistas); y la USA –Unión Sindical Argentina– (sindicalistas), siendo la primera la predecesora de lo que luego será la CGT –Confederación General del Trabajo–. Se han, de esta forma, perfilado tres ideologías gremiales: socialismo, cuya principal estrategia para acceder al poder es la vía parlamentaria; segundo, anarquismo: “...cree en la necesidad de un cambio cualitativo de la sociedad y por tanto considera que la lucha

<sup>28</sup> LAURA SAN MARTINO DE DROMI. *Los Sindicalistas...* Op. Cit. cita 22. pág. 86.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

was just the first step. Regarding organisation, direct action and general strike are fostered. Anarchists are the promoters of the seven general strikes that took place from 1900 to 1910”<sup>29</sup>; unionism: “Trade unionists do not reject direct action or revolutionary strike as a principle but they adopt a more pragmatic and demanding attitude which entails giving more importance to the organisation. As opposed to socialists, they do not pursue strong links with any political party,...”<sup>30</sup>. Finally, another stream gains relevance in 1920: “communism”, as the communist party founded on January 6, 1918 set the objective of dominating trade unions, which exerted great impact on the newest unions: Metallurgy, meat processing sector and construction among others. Thus, “The CP played a role in this process. The party promoted the automatic incorporation of its members to the union of the sector where they worked, or the creation of a trade union when such organisation did not exist”<sup>31</sup>.

A special paragraph should be devoted to the settlement of foreign companies in the country, most of them during this period; as an example, following is a short list of the companies and the years of establishment<sup>32</sup>: Liebig Extracts Meat Co. (1895); The Smithfield and Arg. Meat Co. (1903); United Shoes Machinery Co. (1903); La Plata Cold

<sup>29</sup> FEDERICO FUCHS. *Orígenes del movimiento obrero Argentino*, Buenos Aires, A.P.O.C, Nr 1, 2010. page 20.

<sup>30</sup> *Ib.*, *Idem.* page 21.

<sup>31</sup> HERNÁN CAMARERO. *A la conquista de la clase obrera. Los comunistas y el mundo del trabajo en Argentina, 1920-1935*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2007. page 66

<sup>32</sup> JOSÉ PANETTIERI. *Op. Cit.* Quote nr 23. page 82

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

gremial era sólo el primer paso. Respecto de la organización se impulsa la acción directa y la huelga general. Los anarquistas son los promotores de las siete huelgas generales entre 1900 y 1910”<sup>29</sup>; sindicalismo: “Los sindicalistas no rechazan la acción directa ni la huelga revolucionaria como principio, pero adoptan un cariz más pragmático y reivindicativo que implica darle más importancia a la organización. A diferencia de los socialistas no buscan tener ningún vínculo fuerte con ningún partido político,...”<sup>30</sup>. Por último, y a partir de 1920, cobró relevancia otra corriente: “comunismo”, derivada de que el partido comunista –creado el 6 de enero de 1918– se fijó el objetivo de dominar los gremios, produciéndose un fuerte impacto en los sindicatos más nuevos: metalúrgicos, frigoríficos y construcción, entre otros. Así, “El PC jugó un rol en este proceso. El partido promovía la incorporación automática de sus adherentes en los gremios del sector en donde trabajasen, o su fundación donde estos no existieran”<sup>31</sup>.

Un párrafo especial merece la radicación de empresas extranjeras en el país las que, en su mayoría, se producen durante este período. Un listado reducido pero ejemplificativo<sup>32</sup> se muestra a continuación, indicándose los años de la instalación: Liebig Extracts Meat Co. (1895); The Smithfield and Arg. Meat Co. (1903); United Shoes Machinery Co. (1903); La Plata Cold Storage (1904 –que es adquirida por

<sup>29</sup> FEDERICO FUCHS. *Orígenes del movimiento obrero Argentino*, Buenos Aires, A.P.O.C, N° 1, 2010. pág. 20.

<sup>30</sup> *Ibidem*. pág. 21.

<sup>31</sup> HERNÁN CAMARERO. *A la conquista de la clase obrera. Los comunistas y el mundo del trabajo en argentina, 1920-1935*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2007. pág. 66.

<sup>32</sup> JOSÉ PANETTIERI. *Síntesis histórica...* Op. Cit. cita 23. pág. 82.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Storage (acquired by Frigorífico Swift Co. in 1907<sup>33</sup>) (1904); Argent. States of Bovril Ltd.(1909); Accumulatorenen Fabrik Aktiengs (Varta) (1909); Frigorífico Armour Co.(1911); Frigorífico Wilson Co. (1914); International Cement Co. (1917); Standard Oil Co. (1917); Fábrica Sudamericana de Aceites (1919); Nebiolo Artes Gráficas (1920), Vermouth, Cinzano y Cía. (1922); Ford Motors Co. (1922); Williams Chemicals and Medical (1925); General Motors Co. (1925); The Argentine Talking Machine (1925); Química Schering Kahlbaum (1926); Parque Davis Co. (1926) Brown Boveri Cia. (1926); Atkinson (1927); Colgate, Palmolive; Peet Co. (1927); OTIS Elevator Co. (1927); Cies Extractes Tintoriet Tanat de Le Havre (1928); Perfumeria Gal (1928); Química Bayer (1928); The Wiet y Co. (1929); Brunshwig Radio of Argentina (1929); Nestlé (1930); Toddy (1930); Cross and Black Well (1930); Daggett y Ramsdell (1930); Guerlain (1930); Química Merch (1930); Godde, Badin Mondin (1930); International Telephone and Telegraph Co. (1930); The Turkish Tobacco Co. (1930).

The reason for giving the above list of companies among which there were German, Canadian, American, French, Dutch, English, Italian, Swiss enterprises is that they brought general management and specific staff management techniques to Argentina. It has already been said that Alpargatas was founded in 1883 and soon after it incorporated staff management criteria. Alpargatas, together with meat processing and oil companies, had great impact on this stage

<sup>33</sup> Cfr. MIRTA ZAIDA LOBATO. *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en la comunidad obrera, Berisso (1904-1970)*, 2<sup>nd</sup> edition., Buenos Aires, Prometeo, 2004. page 42.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Frigorífico Swift Co. en 1907<sup>33</sup>); Argent. States of Bovril Ltd. (1909); Accumulatoren Fabrik Aktiengs (Varta) (1909); Frigorífico Armour Co. (1911); Frigorífico Wilson Co. (1914); International Cement Co. (1917); Standard Oil Co. (1917); Fábrica Sudamericana de Aceites (1919); Nebiolo Artes Gráficas (1920); Vermouth Cinzano y Cía. (1922); Ford Motors Co. (1922); Williams Chemicals and Medical (1925); General Motors Co. (1925); The Argentine Talking Machine (1925); Química Schering Kahlbaum (1926); Parque Davis Co. (1926); Brown Boveri Cia. (1926); Atkinson (1927); Colgate, Palmolive; Peet Co. (1927); OTIS Elevator Co. (1927); Cies Extractes Tintoriet Tanat de Le Havre. (1928); Perfumeria Gal. (1928); Química Bayer. (1928); The Wiet y Co. (1928); Brunshwig Radio of Argentina (1929); Nestlé (1930); Toddy (1930); Cross and Black Well (1930); Daggett y Ramsdell (1930); Guerlain (1930); Química Merch (1930); Godde, Badin Mondin (1930); International Telephone and Telegraph Co. (1930); The Turkish Tobacco Co. (1930).

La razón de listar las empresas arriba señaladas entre las que, por su origen, se encuentran alemanas, canadienses, estadounidenses, francesas, holandesas, inglesas, italianas, suizas, etcétera, es que las mismas trajeron a la Argentina técnicas de gestión general y de gestión de personas en particular. Ya se ha señalado que en 1883 se fundó la empresa Alpargatas que con posterioridad fue incorporando criterios de gestión de “Personal”. Ésta junto con los frigoríficos y empresas petroleras influenciaron fuertemente esta etapa. “...los técnicos norteamericanos forman las primeras camadas de argentinos que desde las embrionarias áreas de

<sup>33</sup> Cfr. MIRTA ZAIDA LOBATO. *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en la comunidad obrera, Berisso (1904-1970)*, 2da ed., Buenos Aires, Prometeo, 2004. pág. 42.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

of Argentine life. "... US technicians train the first groups of Argentineans who, from the embryonic areas of personnel, devote themselves to the study of work conditions, timing and organisation"<sup>34</sup>.

Back in 1920, Bizcochos Canale's factory already exhibited a sign on one of its buildings that read "Personnel Office" and this denomination was used by Alpargatas, a company which –with its own employees and those recruited from Swift- would become one of the leading enterprises in personnel management. This management was basically characterised by approaching to aspects: Methods and timing and social function; that is, Taylorism in factories and welfareism for the entire personnel and their families. This characteristic survived from the beginning of the second decade of the century (1810) until half of the fourth decade (1943/4).

Another fact worth underlining is that the National Department of Labour created in 1907 now reports to the Ministry of Domestic Affairs and its functions in the sphere of the Capital City are to prepare work legislation by collecting, coordinating and publishing labour data and organising the inspection and surveillance of legal provisions passed by the Argentine Congress.

When the last years of the 30s were about to finish, the workers' movement was fully aware of the difficulties to obtain results their lack of unity entailed. This is why in 1927 the Federacion Obrera Poligrafica (FOPA) that grouped three

<sup>34</sup> GUSTAVO AQUINO. *Recursos Humanos en la Argentina. Historia de una comunidad profesional*. Buenos Aires, in press. page 4 and subsequent pages.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

personal se dedicaran al estudio de las condiciones, tiempo y ordenamiento del trabajo”<sup>34</sup>.

La fábrica de Bizcochos Canale ya ostentaba en 1920, en uno de sus edificios, un cartel cuya leyenda decía “Oficina de Personal” y la misma denominación se utilizó en Alpargatas, empresa que, con gente propia y reclutada de Swift, se constituiría en una de las líderes en la gestión de personas. Esta gestión se caracterizó, básicamente, por abordar dos aspectos: métodos y tiempos y función social; o sea, taylorismo en las fábricas y asistencialismo para todo el personal y sus familiares. Esta característica se prolongó desde iniciada la segunda década del siglo (1810) hasta mediados de la cuarta (1943/4).

Otro hecho a señalar es que el Departamento Nacional del Trabajo, creado en 1907, pasa a depender del Ministerio del Interior con funciones, en el ámbito de la Capital Federal, de preparar la legislación del trabajo, recogiendo, coordinando y publicando los datos relativos al mismo y de organizar la inspección y vigilancia de las disposiciones legales que dicte el Congreso de la Nación en la materia.

Al finalizar la década de los años 30 el movimiento obrero era plenamente consciente de las dificultades, para obtener resultados, que implicaba su falta de unidad. Por ello, la Federación Obrera Poligráfica (FOPA) que integraba tres tendencias (anarquista, sindicalista y socialista) junto con la USA y la COA más algunos sindicatos autónomos (sin presencia de la FORA) proponen, en 1927, una reunión de búsqueda de la “Unidad”. Esto dará lugar

<sup>34</sup> GUSTAVO AQUINO. *Recursos Humanos en la Argentina. Historia de una comunidad profesional*. Buenos Aires, 2010, en prensa. pág. 4 y ss.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

tendencias (anarchists, unionists and socialists) together with the USA and the COA, plus some autonomous unions (with no participation in the FORA) propose a meeting to seek "Unity". This will give birth to the Confederacion General del Trabajo (hereinafter CGT) on September 27, 1930.

Twenty days before, on September 6, 1930, the first "coup d'etat" took place that broke the long period of democratic life and constitutional order initiated in 1854.

Another event of this period that deserves attention is the creation of the International Labour Organisation and the subsequent celebration of the twelve conferences between 1919 and 1930 (plus the maritime conference in 1926, making a total of thirteen), most of which enjoyed the presence of tripartite representatives from Argentina.

### V. 1931-1943

The period under consideration now (1931-1943) is marked –both at the beginning and the end– by two military coup d'etats. In addition, the consequences of the Argentine economic crisis of 1929 and the international political, economic and social situation brought about by the Spanish Civil War (1936-1939) and by World War II (1939-1945) do nothing but worsen things.

Immediately after September 6, 1930 –when URIBURU led coup takes place– and until February 20, 1932 –when president JUSTO takes office– there is a state of intervention in union activity by the government which entails the declaration of martial law and state of siege, the closure of union newspapers and other, the arrest of trade unionists, etc. With the advent of JUSTO, the situation changes. Moreover, in order to substitute imports, there is an initial attempt to industrialise

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

a la constitución de la Confederación General del Trabajo (CGT) el 27 de septiembre de 1930.

Veinte días antes, el 6 de septiembre de 1930, se produjo el primer “Golpe de Estado” que interrumpió un largo período de institucionalidad democrática y el orden constitucional que se había iniciado en 1854.

Otro hecho que ocurre durante este período y que merece la pena ser destacado es la creación de la Organización Internacional del Trabajo y la celebración de las doce Conferencias entre 1919 y 1930 (más la marítima en 1926 que totalizan trece), las que en su mayoría contaron con la presencia de representantes tripartitos de argentina.

#### **V. 1931-1943**

El período que ahora se considera (1931-1943) está enmarcado, tanto en su origen como en su final, por dos golpes de estado producidos por las fuerzas armadas. A ello se le suman las consecuencias de la crisis económica argentina de 1929 y la situación política-económica-social internacional producidas por la Guerra Civil Española (1936-1939) y por la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Inmediatamente al 6 de septiembre de 1930 –golpe de estado de URIBURU– y hasta el 20 de febrero de 1932 –en que asume como presidente JUSTO– se produce un estado de intervención por parte del gobierno en la actividad sindical que conlleva la declaración de la ley marcial y el estado de sitio, cierre de periódicos –incluyendo los sindicales–, detención de sindicalistas, etc. Con el advenimiento de JUSTO esta situación cambia. Además, con la finalidad de sustituir las importaciones, se inicia el intento de industrializar el país. Las industrias que más crecen son las vinculadas a la producción de bienes de consumo, tales como: metalúrgicas livianas, textiles, alimenticias y de bebidas. A principios de

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

the country. The fastest growing sectors are those linked with the production of consumption goods, such as Light metal-lurgic, textile, food and beverage industries. At the beginning of 1935, most industrial capital is of foreign origin.

As Horowitz stated: “The situation improved for many unions when General Justo took office... Unions that grew more rapidly were those with political connections... the government... had learnt that, on occasions, it was easier to force employers organisations to make concessions than to face the difficulties brought about by strikes or turmoil. With its unrivalled knowledge of the labour situation, the National Department of Work frequently favoured unions but it lacked the authority to force companies or other branches of government to cooperate. Attitudes by the latter varied widely among themselves”<sup>35</sup>.

This Department only had power on the City of Buenos Aires and the national territories, but not on the provinces (as we will see later on when the evolution of collective bargaining is analysed in terms of its results, collective agreements). Even Horowitz mentions a 1932 statistics that shows that 132,000 workers were trade union members, 83,000 of whom had joined a national organisation and were distributed throughout the country and most of them belonged to Union Ferroviaria (Railway Union). 82.6% belonged to the CGT, 7.6% to autonomous unions and 2.3% to communist associations.

<sup>35</sup> JOEL HOROWITZ; “El movimiento obrero”, in ALEJANDRO CATTARUZZA; *Nueva Historia Argentina. Crisis económica, avance del estado e incertidumbre política (1930-1943)*, Volume VII, Buenos Aires, Sudamericana, 2001. page 249 and subsequent pages.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

1935 la mayor parte del capital industrial es de origen extranjero.

Según HOROWITZ: “Para muchos sindicatos, la situación mejoró cuando el general Justo asumió la presidencia [...] Los sindicatos que crecieron más rápidamente fueron aquellos que tenían conexiones políticas [...] el gobierno [...] había aprendido que, en ocasiones, era más fácil forzar a la patronal a hacer concesiones que enfrentar las dificultades creadas por las huelgas o la agitación [...] El Departamento Nacional del Trabajo con su conocimiento incomparable de la situación laboral, era con frecuencia bastante favorable a los sindicatos, pero le faltaba el poder para forzar la cooperación de las compañías o de otras ramas del gobierno. Las actitudes de estas últimas variaban ampliamente entre sí”<sup>35</sup>.

Este Departamento sólo tenía jurisdicción sobre la Ciudad de Buenos Aires y los territorios nacionales y no en las provincias (tal como se verá cuando más adelante se analice la evolución de la negociación colectiva en consideración a uno de los resultados de la misma: los convenios colectivos de trabajo). El mismo HOROWITZ cita una estadística del año 1932 por la cual se señala que 132.000 trabajadores estaban afiliados a sindicatos, de los cuales 83.100 pertenecían a organizaciones nacionales estando distribuidos en todo el país y siendo en su mayoría pertenecientes a la Unión Ferroviaria de orientación socialista, el sindicato modelo de la Argentina durante todo este período, dirigió la CGT desde 1930 hasta 1943. El 82,6% pertenecía a la CGT, el 7,6% a sindicatos autónomos y el 2,3% a agrupaciones comunistas.

<sup>35</sup> JOEL HOROWITZ; “El movimiento obrero”, en ALEJANDRO CATTARUZZA; *Nueva Historia Argentina. Crisis económica, avance del estado e incertidumbre política (1930-1943)*, Tomo VII, Buenos Aires, Sudamericana, 2001. págs. 249 y ss.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Strikes increased in 1933. In the meantime, the *Federación de Empleados de Comercio* (Commerce Employees Federation) had founded the National Confederation with the purpose of having labour laws passed by the government.

Meanwhile, the controversy persists between trade-unionists –who insist on the independence of trade unions from politicians– and socialists, who want to act within the sphere of the Socialist Party. The situation worsens when in October 1934 the GCT congress is postponed and in December 1935 the workers organisation splits into two CGTs: CGT *Independencia* (where the Railway Union dominates) and CGT *Catamarca* (seafarers, timber industry workers, telephone company workers, etc.).

Discrepancies continue until March 1943, with two lists to elect CGT authorities, List N°1 and List N° 2 and “the outcome is the splitting of CGT into CGT N° 1 and CGT N° 2 as a consequence of which CGT N° 1 will continue to operate on *Independencia* street and CGT N° 2 will move to the premises of *Obreros y Empleados Municipales* (Municipal Workers and Employees)”<sup>36</sup>.

The situation worsens and on June 4, 1943, when a new coup d’etat makes Rawson president for three days, after which he is succeeded by Ramirez, the workers’ movement divides into 5 groups: CGT N° 1, CGT N° 2, USA, FORA and autonomous trade unions.

Two interesting comments by CATTARUZZA are brought up and included here: In the first place: “A few years before, in 1941, a census carried out by the National Department of Labour had indicated that around 440,000 workers belonged

<sup>36</sup> LAURA SAN MARTINO DE DROMI. Op. Cit. Quote nr 22. page 157.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Las huelgas crecieron en 1933. Mientras tanto la Federación de Empleados de Comercio había creado, un año antes, una Confederación Nacional con el objetivo de obtener, por parte del gobierno, la sanción de leyes laborales.

Mientras tanto la controversia entre sindicalistas, que insisten en la independencia de los gremios respecto a los partidos políticos, y los socialistas, que quieren actuar en el ámbito del Partido Socialista, perdura. La situación se agrava cuando en octubre de 1934 se posterga el congreso de la CGT. En diciembre de 1935 se divide la central obrera en dos CGT: la CGT Independencia (con predominio de la Unión Ferroviaria) y la CGT Catamarca (telefónicos, marítimos, madereros, etc.).

Estas discrepancias continúan llegando a marzo de 1943 en que se conforman dos listas para elegir autoridades de la CGT, la Lista N°1 y la Lista N° 2 y “...el resultado final es la división de la CGT en CGT N° 1 y CGT N° 2, la primera continuará funcionando en la calle Independencia y la segunda, se instalará en el local de Obreros y Empleados Municipales”<sup>36</sup>.

La situación se complica y el 4 de junio de 1943, frente a un nuevo golpe de estado que hace a Rawson presidente por tres días y lo sucede Ramírez, el movimiento sindical está dividido en 5 grupos: CGT N° 1, CGT N° 2, USA, FORA y sindicatos autónomos.

Hay dos comentarios que realiza CATTARUZZA y que es interesante traer a colación aquí. Primero: “Pocos años antes, en 1941, un censo llevado adelante por el Departamento Nacional del Trabajo había señalado que alrededor de 440.000

<sup>36</sup> LAURA SAN MARTINO DE DROMI. *Los Sindicalistas...* Op. Cit. cita 22. pág. 157.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

to trade unions. This accounted for an absolute growth throughout the 1930s...”<sup>37</sup>, and second, “throughout the ‘30s the state structure dedicated to labour issues had not grown too much: the National Department of Labour was a modest division, as suggested by its category”<sup>38</sup>.

As of 1931, foreign companies continue to settle in Argentina and local enterprises are also incorporated. Among them: Food companies: Ginebra Bols (1933), Quaker Oats (1938); Perfume and cosmetic sector: Coty (1934), Lever Hnos. (1933); Chemical and pharmaceutical area: Milet y Roux (1935), Johnson and Johnson (1931), Fleischman Arg. Inc. (1934); Tyre industry: Firestone (1931), Michelin (1934), Dunlop (1935); Metallurgic: Armco (1933), Frigidaire (1934); Electric sector: Philips (1934), Osram (1934); etc. Dorfman<sup>39</sup>, in his comment on the Industrial Census of 1935, points to the considerable growth of the sector during this period.

Now, it is a must to approach a specific subject. The obligation is the result of a widely spread notion that is not thoroughly true and precise. Thus, it is stated that “collective bargaining” and its resulting “collective agreements” produced great qualitative and quantitative development after the creation of the Secretariat of Labour and Social Welfare (executive order 15074 of November 27, 1943), which was reinforced by the enactment of law 14250 on Collective Bargaining (October 20, 1953). This belief makes people affirm that although there

<sup>37</sup> ALEJANDRO CATTARUZZA. “*Historia de la Argentina. 1916-1955*”. Buenos Aires, Siglo XXI, 2009. page 173.

<sup>38</sup> *Ib.*, *Idem.* page 176.

<sup>39</sup> *Cfr.* ADOLFO DORFMAN. *Cincuenta años de industrialización en Argentina. 1930-1980*, Buenos Aires, Solar, 1983. And by the same author: *Historia de Industria Argentina*, Buenos Aires, Hyspamerica, 1970.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

trabajadores estaban sindicalizados. Ello representaba un crecimiento absoluto a lo largo de la década de 1930...”<sup>37</sup>, y, segundo: “a lo largo de los años treinta la estructura estatal dedicada a las cuestiones laborales no había crecido demasiado: el Departamento Nacional del Trabajo era una módica repartición tal como lo sugiere su categoría”<sup>38</sup>.

A partir de 1931, se continúan instalando empresas extranjeras en la Argentina y se fundan empresas locales. Entre ellas se destacan: alimenticias: Ginebra Bols (1933); Quaker Oats (1938); perfumerías y tocador: Coty (1934); Lever Hnos. (1933); químicas y farmacéuticas: Milet y Roux (1935); Johnson and Johnson (1931); Fleischman Arg. Inc. (1934); neumáticos: Firestone (1931); Michelin (1934); Dunlop (1935); metalúrgicas: Armco (1933), Frigidaire (1934); eléctricas: Philips (1934); Osram (1934); etc. Dorfman<sup>39</sup>, comentando el Censo Industrial de 1935 reseña el gran crecimiento del sector durante el período.

Ahora, resulta imprescindible tratar un tema en particular, lo que se deriva de una idea difundida generalizadamente que no es todo lo exacta que se supone. Así se afirma que la “negociación colectiva” y su resultado, los “convenios colectivos de trabajo”, tuvieron un gran desarrollo cualitativo y cuantitativo con posterioridad a la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión (decreto-ley 15.074 del 27 de noviembre de 1943), lo que se potenció con la sanción de la ley 14.250 de Negociación Colectiva (20 de octubre de 1953). Esta creencia lleva a afirmar que, si bien existían algunos

<sup>37</sup> ALEJANDRO CATTARUZZA. *Historia de la Argentina. 1916-1955*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2009. pág. 173.

<sup>38</sup> *Ibidem*. pág. 176.

<sup>39</sup> Cfr. ADOLFO DORFMAN. *Cincuenta años de industrialización en Argentina. 1930-1980*, Buenos Aires, Solar, 1983. Y del mismo autor: *Historia de Industria Argentina*, Buenos Aires, Hyspamerica, 1970.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

were some isolated precedents, as the cases of the already mentioned typographers 1878 and marble masons' collective agreement of 1901, the peak and development of collective agreements took place early in 1944. But the accuracy of this statement needs to be checked.

Indeed <sup>40</sup>, it is highly important to underline the remarkable growth of collective bargaining in the mid-30s. According to what Portantiero says in 1936 –quoting the National Directorate of Labour–, 13 collective agreements were entered which affected 1535 establishments and benefitted 67,811 workers; this author also claims that in 1936 trade unions had as many as 369,969 workers registered <sup>41</sup>.

But the fact is that the above figure –13 collective agreements of 1936– contemplates the Capital City of Buenos Aires, and in the same period collective agreements were entered in the provinces, particularly in the province of Buenos Aires, which means that this circumstance should be taken into consideration.

In this regard, BARANDIARAN's research is of utmost importance: “The signing of agreements in the province of Buenos Aires did not start when FRESCO took office in the government but it had already been implemented during his predecessor RAUL DIAZ' government... It would be...

<sup>40</sup> Note: Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. “La negociación colectiva en la práctica”. JULIO SIMÓN “*Tratados de Derecho Colectivo*”. Vol II. Buenos Aires, La Ley, 2012 (being printed) . This is also the case of several investigations carried out by the same author Carlos Aldao Zapiola, in the sphere of the Universidad Torcuato Di Tella History PhD.

<sup>41</sup> Cfr. JUAN CARLOS PORTANTIERO; *El movimiento obrero en los orígenes del peronismo*. In: MIGUEL MURMIS and JUAN CARLOS PORTANTIERO. *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires, Ed. Siglo XXI, 2004, page 146.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

antecedentes aislados como los casos de los acuerdos colectivos de los tipógrafos de 1878 y de marmoleros de 1901 ya citados, el auge y desarrollo de los convenios colectivos de trabajo se produjo a partir de principios de 1944. Pero esta afirmación necesita ser precisada.

Efectivamente<sup>40</sup>, resulta sumamente importante señalar el gran crecimiento que tuvo la negociación colectiva a mediados de la década de 1930. Según señala Portantiero en 1936 –citando a la Dirección Nacional del Trabajo–, se celebraron 13 convenios colectivos que afectaron a 1535 establecimientos y beneficiaron a 67.811 trabajadores y que, para el mismo autor, en 1936 la afiliación sindical ascendía a 369.969 trabajadores<sup>41</sup>.

Pero ocurre que el dato arriba apuntado –13 convenios colectivos de trabajo para 1936–, sólo contempla la Capital Federal (Ciudad de Buenos Aires), y para el mismo período se pactaron convenios colectivos en las provincias, especialmente en la de Buenos Aires, con lo cual hay que considerar esta circunstancia.

En tal sentido resulta sumamente importante la reciente investigación de BARANDIARÁN que señala: “La subscripción de convenios en la provincia de Buenos Aires no se inició con la asunción de FRESCO al gobierno sino que ya se había instrumentado durante el gobierno de su antecesor, RAÚL DÍAZ... sería... preciso asociar la firma de estos documentos

<sup>40</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. “La negociación colectiva en la práctica” En JULIO SIMÓN, *Tratado de Derecho Colectivo*, Tomo II, Buenos Aires, La Ley, 2012. También en varias investigaciones realizadas por el mismo Carlos Aldao-Zapiola en el ámbito del Doctorado de Historia de la Universidad Torcuato Di Tella.

<sup>41</sup> Cfr. JUAN CARLOS PORTANTIERO; “El movimiento obrero en los orígenes del peronismo”. En: MIGUEL MURMIS y JUAN CARLOS PORTANTIERO. *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires, Ed. Siglo XXI, 2004. pág. 146.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

necessary to associate the signing of these documents in the province with Dr. ARMANDO SPINELLI, Director of the Provincial Department of Labour –since mid-1935– and one of the main promoters of agreements between workers and employers where the State participated as guarantor... According to a report by the Statistics Section of the Provincial Department of Labour, between 1935 and 1940 the total number of agreements in the province was 543... As some of them were applicable in various administrative areas or to various trade unions in the same locality, their total number was as high as 593 (1940, 1941 Statistical Year Book). If we add to these 593 agreements entered into between May 1935 and December 1940 the 360 documents signed between 1941 and 1942, the total agreements signed between 1935 and the beginning of 1943 were no less than 953, with no available data for 1943. The next year, when the Provincial Department of Labour was already a delegation of the Secretariat of Labour and Social Welfare, the agreements signed in the province were included in “Provinces and Territories”, and this is the reason why we do not know how many they were in total<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> LUCIANO BARANDIARAN; “Los convenios colectivos suscriptos en la provincia de Buenos Aires antes de Perón (1935-1943)”. Paper presented to the “21<sup>st</sup> Conference of Economic History” - Asociación Argentina de Historia Económica - Universidad Nacional de Tres de Febrero (Caseros - Buenos Aires - September 2008). pages 7 and 8, *cfr* too MANUEL FRESCO, *Como encaré la Política Obrera durante mi Gobierno*, La Plata, 1940 and MARÍA DOLORES BEJAR, *El Régimen Fraudulento, La Política en la Provincia de buenos Aires, 1930, 1943*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2004, pages 139 and subsequent pages.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

en la provincia con el Doctor ARMANDO SPINELLI, Director del Departamento Provincial del Trabajo –desde mediados de 1935–, y uno de los principales impulsores a concertar acuerdos entre obreros y patrones en los que interviniera el Estado como garante.... De acuerdo a un informe de la Sección Estadística del Departamento Provincial del Trabajo, entre 1935 y 1940 el número de convenios totales en la provincia fue de 543... Como alguno de ellos regía en varios partidos, o para varios gremios en una misma localidad su número total se elevaba a 593 (Anuario Estadístico 1940, 1941) si a estos 593 entre mayo de 1935 y diciembre de 1940 sumamos los 360 firmados entre 1941 y 1942, el total de convenios firmados entre 1935 y principios de 1943 fueron al menos 953, no habiendo datos disponibles para 1943. Al año siguiente cuando el Departamento Provincial del Trabajo ya era una delegación de la Secretaría de Trabajo y Previsión los convenios celebrados en la provincia fueron incluidos en “Provincias y Territorios”, por lo que ignoramos cuantos fueron en total<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> LUCIANO BARANDIARAN; “Los convenios colectivos subscriptos en la provincia de Buenos Aires antes de Perón (1935-1943)”. Trabajo presentado a las “XXI Jornadas de Historia Económica - Asociación Argentina de Historia Económica - Universidad Nacional de Tres de Febrero (Caseros - Buenos Aires - Septiembre 2008). Págs. 7 y 8. *Cfr.* también: MANUEL FRESCO. *Como encaré la política obrera durante mi gobierno*. La Plata, 1940, y MARÍA DOLORES BEJAR. *El régimen fraudulento. La Política en la Provincia de Buenos Aires, 1930-1943*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2005. pág. 139 y ss.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

On the other hand –previously GAUDIO and PILONE<sup>43</sup>– it has been established that 13 collective agreements were entered into in the Capital City in 1936; 11 in 1937; 4 in 1938; 11 in 1939; and 7 in 1940; this makes a total of 46 collective agreements for the 1936-1940 period in the Capital City.

Table N° 2 combines the two previous studies with my own research:

<sup>43</sup> RICARDO GAUDIO y JORGE PILONE; “El desarrollo de la negociación colectiva durante la etapa de la modernización industrial en Argentina 1935-1943”. In *Revista Desarrollo Económico*. Buenos Aires, Julio-Septiembre 1983, Nr 90. page 255. *Cfr.* by the same authors “Estado y relaciones laborales en el período previo al surgimiento del peronismo 1935-1943”. In the same magazine, July-September 1984, Nr 94. page 235. And also by the same authors “Estado y relaciones obrero-patronales en los orígenes de la negociación colectiva en Argentina”. In *Estudios Sociales*, Buenos Aires, Published by CEDES, December 1976, Nr 5.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Por otra parte –GAUDIO y PILONE<sup>43</sup>– se ha establecido que en la Capital Federal en 1936 se pactaron 13 convenios colectivos; en 1937, 11; 1938, 4; 1939, 11; y en 1940, 7; lo que totalizan 46 convenios colectivos de trabajo para el período 1936-1940.

De la combinación de los dos estudios antes señalados, e investigaciones propias, se ha elaborado el cuadro N° 2:

<sup>43</sup> RICARDO GAUDIO y JORGE PILONE; “El desarrollo de la negociación colectiva durante la etapa de la modernización industrial en Argentina 1935-1943”. En *Revista Desarrollo Económico*. Buenos Aires, Julio-Septiembre 1983, N° 90. pág. 255. *Cfr.* de los mismo autores “Estado y relaciones laborales en el período previo al surgimiento del peronismo 1935-1943”. En la misma revista, Julio-Septiembre 1984, N° 94. pág. 235. Y también de los mismos autores “Estado y relaciones obrero-patronales en los orígenes de la negociación colectiva en Argentina”. En *Estudios Sociales*, Buenos Aires, Editado por CEDES, Diciembre 1976, N° 5.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Table N° 2

Year	Capital City			Province of Buenos Aires			Total
	Nr of C.A.	Affected Establishments	Workers Included	Nr of C.A.	Affected Establishments	Workers Included	
1935	N/A	N/A	N/A				
1936	13	1535	67811	c)31	543/ 593	N/A	N/A
1937	11	209	62194			N/A	N/A
1938	4	29	25850	c)104		N/A	N/A
1939	11	1466	25535	c)165		N/A	N/A
1940	7	439	20750			N/A	N/A
1941	a)12	142	48749	142	e)360	N/A	N/A
1942	- 36 a)12	b)211	67034	218		N/A	N/A
Subtot.	70			660	953		1023
				<b>Provinces and National Territories</b>			
1943	a)12	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	a)12
1944	142	N/A	N/A	279	N/A	N/A	421
1945	184	N/A	N/A	121	N/A	N/A	305
Subtot.	338			400			738
<b>Grand Total</b>	<b>408</b>			<b>1060</b>	<b>f)1353</b>		<b>g)1761</b>

## Notes:

a) The data of the 36 agreements covers three years (1941-1942-1943); in this chart, they have been prorated at a ratio of 12 agreements per year, which is not necessarily true. And it corresponds to the information provided by Gaudio and Pilone.

b) Data on 7 collective agreements are missing.

c) Based on the information provided by Gaudio and Pilone.

d) It corresponds to years 1935/1936/1937/1938/1939/1940 which, according to the information provided by Barandiarán, indicates that the agreements entered into in the Province of Buenos Aires were 543 and not 300 as Gaudio and Pilone pointed out. In addition, if we consider that some of these agreements were applicable in several administrative areas of the Province of Buenos Aires or to several unions of the same locality, their total number reaches 593 (Statistical Year Book of 1941 and 1942, page 289).

e) The data of the 360 collective agreements submitted by Barandiarán for the Province of Buenos Aires for years 1941 and 1942 matches the data broken down by Gaudio and Pilone of 142 agreements for 1941 and 218 for 1942.

f) The 1353 agreements of the Grand Total for Provinces and National Territories are the result of adding the number of agreements signed between 1935 and 1942 as indicated by Barandiarán, which total 953, to those indicated by Gaudio and Pilone for Provinces and National Territories for 1944 (279 collective agreements) and for 1945 (121 collective agreements).

g) The total result (for Capital City, Province of Buenos Aires, and Provinces and National Territories for the 1935-1945 period -remember that no data are available for Capital City for 1935, as well as for the rest of Provinces and National Territories for 1935-1943; there are no data available either for the Province of Buenos Aires for 1943) of 1761 collective agreements would seem to constitute a minimum threshold to which we should add the results of the missing data.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Cuadro N° 2

Año	Capital Federal			Provincia de Buenos Aires			Totales
	Cantidad de CCT	Establecimientos afectados	Trabajadores comprendidos	Cantidad de CCT	Establec. afectados	Trabajadores comprendidos	
1935	s/d	s/d	s/d			s/d	
1936	13	1535	67811	c)31	543/ 593	s/d	s/d
1937	11	209	62194	c)104		s/d	s/d
1938	4	29	25850	c)165		s/d	s/d
1939	11	1466	25535			s/d	s/d
1940	7	439	20750			s/d	s/d
1941	a)12	142	48749	142	e)360	s/d	s/d
1942	- 36 a)12	b)211	67034	218		s/d	s/d
Subtotal	70			660	953		1023
<b>Provincias y Territorios Nacionales</b>							
1943	a)12	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	a)12
1944	142	s/d	s/d	279	s/d	s/d	421
1945	184	s/d	s/d	121	s/d	s/d	305
Subtotal	338			400			738
<b>Gran Total</b>	<b>408</b>			<b>1060</b>	<b>e)1353</b>		<b>g)1761</b>

## Notas:

a) El dato de 36 convenios cubre tres años (1941-1942-1943); en este cuadro se han prorrateado a razón de 12 Convenios por año lo cual no es necesariamente real. Y corresponde a la información suministrada por GAUDIO y PILONE.

b) Faltan datos de 7 Convenios Colectivos de Trabajo.

c) Corresponde a la información suministrada por GAUDIO y PILONE.

d) Corresponde a los años 1935/1936/1937/1938/1939/1940 que según la información suministrada por BARANDIARÁN resultante indica que los Convenios suscriptos en la Provincia de Buenos Aires fueron 543 y no 300 como señalaron Gaudio y Pilone. Pero que además si se considera que alguno de esos convenios regían en varios partidos de la Provincia de Buenos Aires o para varios gremios de una misma localidad su número total se eleva a 593 (anuario estadístico de 1940, 1941 pág. 289).

e) El dato de los 360 Convenios Colectivos suministrados por BARANDIARÁN para la Provincia de Buenos Aires para los años 1941 y 1942 coincide con el dato desagregado por Gaudio y Pilone de 142 Convenios para el año 1941 y 218 para el año 1942.

f) Los 1353 Convenios del Gran Total para las Provincias y Territorios Nacionales surgen de tomar la cantidad de convenios pactados entre 1935 y 1942 indicados por Barandiarán que totalizan 953, más los indicados por Gaudio y Pilone para Provincias y Territorios Nacionales para el año 1944 (279 Convenios Colectivos de Trabajo) y para el año 1945 (121 Convenios Colectivos de Trabajo).

g) El resultado total (para Capital Federal, Provincia de Buenos Aires y Provincias y Territorios Nacionales para el período 1935/1945 -recordar que no se tiene datos de la Capital Federal para 1935, como así tampoco para el resto de las Provincias y Territorios Nacionales para 1935-1943; tampoco existen datos para la Provincia de Buenos Aires para 1943-) de 1761 convenios colectivos parecería constituir un umbral mínimo al que habría que agregar lo que resultara de los datos faltantes que no se disponen.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Summing up, more than 1023 collective agreements might have been signed in the 1935-1943 period, to which should be added those negotiated from 1878 to 1934. If we include agreements signed in the Capital City in 1943-45 and those signed in the Provinces and National Territories (no data available for 1943), the total number would easily exceed 1761 collective agreements, of which 726 (41%) correspond to 1944-1945. Among these, 326 were entered into in the Capital City and 400 in the provinces and national territories.

Meanwhile, human resource management keeps developing, now under the name of Personnel Administration and with a focus not only on processes (methods and production timing) and assistance for workers and their families but also on the use of new tools for personnel selection and, somewhat primitively, remuneration structure, this time with the benefits of knowledge contributed by the foreign companies that had settled in the country during this period. These characteristics will remain until 1943-1945 and will change thereafter<sup>44</sup>.

It should be remembered that in Human Resource Management (HRM), the “training” function has always existed, although under different modes, which derives from the fact that people have always needed to be trained for work, ever and for whatever task<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Cfr. GUSTAVO AQUINO. *Recursos Humanos...* Op. Cit. quote 34.

<sup>45</sup> Cfr. OSCAR J. BLAKE. *Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Buenos Aires: Granica, 2008. This author states that most probably the first formal training experience in business organizations was the creation of Accounts courses for the employees of the Banco Nacional in 1826.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

En resumen, para el período 1935-1943 se habrían negociado más de 1023 convenios colectivos de trabajo, a los que se les deben sumar los negociados a partir de 1878 y hasta 1934. Si a esto se le agregan los convenios de la Capital Federal del período 1943-1945 y los de las Provincias y Territorios Nacionales (respecto de los cuales no hay datos para 1943) la sumatoria total superaría holgadamente los 1761 convenios colectivos, de los cuales 726 (un 41%) corresponden al bienio 1944-1945. De ellos 326 fueron pactados en el ámbito de la Capital Federal y 400 en el de las provincias y territorios nacionales.

Mientras tanto, la gestión de los recursos humanos se sigue desarrollando, ahora, bajo la terminología de Administración de Personal y con foco no sólo en los procesos (métodos y tiempos de producción) y en la asistencia a los trabajadores y sus familiares, sino también utilizando nuevas herramientas en materia de selección y, rudimentariamente, estructura de remuneraciones; pero ya con los conocimientos incorporados por las nuevas empresas extranjeras radicadas en el período. Estas características se mantendrán hasta 1943-1945 y cambiarán a partir de este momento<sup>44</sup>.

No debe olvidarse que dentro de la gestión de recursos humanos (HRM) la función de “capacitación” existió desde siempre, aunque con distintas modalidades, lo que derivó del hecho que desde siempre y en cualquier tarea hubo que enseñar a la gente a trabajar<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Cfr. GUSTAVO AQUINO. *Recursos Humanos...* Op. Cit. cita 34.

<sup>45</sup> Cfr. OSCAR J. BLAKE. *Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Buenos Aires: Granica, 2008. Este autor hace referencia a que probablemente la primera experiencia de capacitación formal en el ámbito de las organizaciones empresarias sea la creación de cursos de contabilidad para los empleados del Banco Nacional, en el año 1826.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

As said before, on June 4, 1943, a group of military officers “...put an end to a political period and like in the 1930 coup, a posthumous question remains -what if it had not taken place”<sup>46</sup>. RAWSON, who had originally led the coup, resigned before taking office and was replaced by RAMÍREZ on June 7. In October 1943, a revolution inside the revolution takes place and a group of lieutenant colonels identified as GOU, Grupo de Oficiales Unidos (United Officers Group), under the strong leadership of JUAN DOMINGO PERÓN, who as a young officer had taken part in the previous coup of September 30, 1930. Before that, on June 5, he had been appointed Secretary of the Ministry of War. “In August 1943, when he had been in office for merely two months, a strike sparked off in the meat processing companies as a consequence of the detention of JOSÉ PETER, the top leader of the meat processing union and a member of the Communist Party. PERÓN then decided to face the problem and convened the union representatives, including PETER himself, to the Ministry of War to negotiate the end of the strike and capitalize on the resounding success. He achieved his purpose [...], in exchange for which they demanded the definitive release of PETER and a salary increase of five cents per hour for meat companies. PERÓN used this experience to get in contact with unions and meet union leaders personally; and it also gave him the chance to test his own political skills in an unexplored turf for the military. Simultaneously [...] CARLOS GIANNI was also beginning to develop a similar task in the national Department of Labour, of which he became the head on July 5, 1943. [...] PERÓN soon

<sup>46</sup> LUCIANO DE PRIVITELLIO; “La política bajo el signo de la crisis”, in ALEJANDRO CATTARUZZA; *Nueva Historia Argentina. Crisis económica, avance del estado e incertidumbre política (1930-1943)*, Volume VII, Buenos Aires, Sudamericana, 2001. page 139.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Como ya se adelantó, el 4 de junio de 1943, un grupo de militares "...puso fin a un período político y, al igual que el golpe de 1930 deja como interrogante póstumo la pregunta sobre qué habría sucedido de no haber tenido lugar"<sup>46</sup>. Quien encabezó originalmente el golpe, RAWSON, renunció antes de asumir y fue reemplazado el 7 de Junio por RAMÍREZ. En octubre de 1943 se produce una revolución dentro de la revolución y toma el poder un grupo de tenientes coroneles identificados como GOU (Grupo de Oficiales Unidos), liderado fuertemente por JUAN DOMINGO PERÓN, quien había intervenido, siendo un joven oficial, en el golpe de estado anterior del 6 de septiembre de 1930. Con antelación, el 5 de junio, éste había sido designado Secretario del Ministerio de Guerra. "En Agosto de 1943, cuando apenas llevaba dos meses un sus funciones, estalló una huelga en los frigoríficos a raíz de la detención de JOSÉ PETER, máximo dirigente del gremio de la carne y afiliado al Partido Comunista. PERÓN decidió entonces encarar el problema y citó a los representantes de ese gremio al ministerio de Guerra, incluyendo al propio PETER, para negociar el levantamiento del paro y anotarse un triunfo de resonancia. Lo consiguió [...] le exigieron a cambio la liberación definitiva de PETER y un aumento de cinco centavos por hora en los salarios de los frigoríficos. Esta experiencia sirvió a PERÓN para entrar en contacto con los gremios y conocer de cerca a sus dirigentes, y le dio la oportunidad de probar sus propias dotes políticas en un terreno inexplorado por los militares. Simultáneamente [...] CARLOS GIANNI comenzaba también una labor parecida al frente del departamento nacional del Trabajo cuya presidencia había

<sup>46</sup> LUCIANO DE PRIVITELIO; "La política bajo el signo de la crisis", en ALEJANDRO CATTARUZZA; *Nueva Historia Argentina. Crisis económica, avance del estado e incertidumbre política (1930-1943)*, Tomo VII, Buenos Aires, Sudamericana, 2001. pág. 139.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

realised that this was a too dangerous competition for his activity and claimed the management of this agency for himself. He was given the position by the end of October 1943, [...]”<sup>47</sup>.

It should be noted that in addition to PETER’s freedom and the salary raise, meat processing companies accepted to sign the first collective bargaining agreement of the industry<sup>48</sup>.

On November 27, the Department of Labour became the higher ranked Secretary of Labour and Social Welfare. “From there, PERÓN would launch his most formidable propaganda campaign: one which would have him as the centre of all events”<sup>49</sup>. PERÓN takes office immediately and four days later, on December 2, he delivers a speech –from his newly acquired position– where some of his ideas begin to shape.

According to JUAN CARLOS TORRE, with the changes of October 1943, “...repression measures against leftist groups and unions stepped up, political parties were declared illegal, universities were intervened, and a moralising campaign was launched against shows and customs; finally, the teaching of religion became obligatory in public schools. [...] It is not surprising that the military regime was seen like a fascist experiment by democratic opinion in the country and abroad”<sup>50</sup>. Especially if we take into consideration that

<sup>47</sup> HUGO GAMBINI. *Historia del peronismo. El poder total (1943-1955)*. Buenos Aires, Javier Vergara, 2007. page 20.

<sup>48</sup> Cfr. JOSEPH PAGE. *Perón. Una biografía*. México, Debolsillo, 2011.

<sup>49</sup> HUGO GAMBINI. *Historia de ...* Op. Cit. Quote 47. page 21.

<sup>50</sup> JUAN CARLOS TORRE. “Introducción a los años peronistas”, in JUAN CARLOS TORRE (Dir.). *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Volume VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. pages 17 and 18.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

asumido el 5 de julio de 1943. [...] PERÓN advirtió enseguida que se trataba de una competencia demasiado peligrosa para su actividad y reclamó para él la conducción de ese organismo. Se lo concedieron a fines de octubre de 1943, [...]”<sup>47</sup>.

Debe destacarse que, además de la libertad de PETER y del aumento salarial, las compañías frigoríficas accedieron a subscribir el primer convenio colectivo de la industria<sup>48</sup>.

El 27 de noviembre el Departamento de Trabajo fue elevado al rango de Secretaría de Trabajo y Previsión. “Desde allí, PERÓN lanzaría su más formidable campaña proselitista: la que lo iba a convertir poco tiempo después en el eje de los acontecimientos”<sup>49</sup>. PERÓN asume inmediatamente y cuatro días después, el 2 de diciembre, realiza un discurso, desde su nuevo cargo, en el que se comienzan a perfilar algunas de sus ideas.

Con los cambios ocurridos en Octubre de 1943, y según lo señala JUAN CARLOS TORRE, se “...redoblaron las medidas represivas contra los grupos de izquierda y los sindicatos, declararon fuera de la ley a los partidos políticos, intervinieron las universidades, lanzaron una campaña moralizadora en los espectáculos y las costumbres; finalmente, implantaron la obligatoriedad de la enseñanza religiosa en las escuelas públicas. [...] No sorprende que en la opinión democrática del país y del exterior el régimen militar fuese visto como una experimento fascista”<sup>50</sup>. Sobre todo si se recuerda que

<sup>47</sup> HUGO GAMBINI. *Historia del peronismo. El poder total (1943-1955)*. Buenos Aires, Javier Vergara, 2007. pág. 20.

<sup>48</sup> Cfr. JOSEPH PAGE. *Perón. Una biografía*. México, Debolsillo, 2011.

<sup>49</sup> HUGO GAMBINI. *Historia de ...* Op. Cit. cita. 47. pág. 21.

<sup>50</sup> JUAN CARLOS TORRE. “Introducción a los años peronistas”, en JUAN CARLOS TORRE (Dir.). *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. págs. 17 y 18.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

it was only in January 1944 that Argentina broke up with the Axis forces<sup>51</sup>. Also, heavy censorship against the media was established.

## VI. 1944-1955

While many of PERÓN's military comrades advocated repression policies, he "... set out to deactivate this threat through a policy of worker concessions [...], sought to establish closer relationships with the main union leaders [...], and convened company players inviting them to cooperate [...]. In a famous speech at the Stock Exchange in August 1944, he said that if the State did not take part in protecting the relations between capital and work, mass unease could become explosive, putting at risk social order and the Nation's survival. And addressing them directly, PERÓN stated that it was time for them to give up some of their employer's power to prevent an intensification of class struggle. In the public defence of his initiatives, PERÓN put the action of the Labour Secretariat in line with the social doctrine of the Church"<sup>52</sup>.

Here, we may ask ourselves: When and why does PERÓN decide to capture union and worker support? It would seem that he had a clear idea of the need to lead the population, who had to be directed. His education pointed to it, and it was further strengthened by his first-hand knowledge of MUSSOLINI's regime and Italy's labour organisation as he

<sup>51</sup> *Note: On antifascist positions in Argentina, cfr. ANDRÉS BISSO. Acción Argentina. Un antifascismo nacional en tiempos de guerra mundial. Buenos Aires, Prometeo, 2005.*

<sup>52</sup> JUAN CARLOS TORRE. "Introducción a..." Op. Cit. Quote 50. pages 25 and 27.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

recién en enero de 1944 la argentina rompe relación con las fuerzas del Eje<sup>51</sup>. También se estableció una importante censura a los medios de comunicación.

**VI. 1944-1955**

Si bien muchos de los camaradas de armas de PERÓN eran partidarios de una política de represión, éste “...se propuso desactivar esta amenaza mediante una política de concesiones a los trabajadores [...] buscó un acercamiento con los principales dirigentes sindicales [...], PERÓN convocó a los sectores empresarios invitándolos a colaborar [...]. En un recordado discurso en la Bolsa de Comercio, en Agosto de 1944, argumentó que si el Estado no intervenía para tutelar las relaciones entre el capital y el trabajo, el malestar de las masas podría tornarse explosivo, poniendo en peligro el orden social y la propia subsistencia de la nación. Y dirigiéndose a ellos directamente, sostuvo que había llegado la hora de sacrificar algo de su poder patronal para evitar la agudización de la lucha de clases. En la defensa pública de sus iniciativas, PERÓN colocó la acción de la Secretaría de Trabajo en línea con la doctrina social de la Iglesia”<sup>52</sup>.

En este punto cabe preguntarse: ¿Cuándo y por qué PERÓN decide captar el apoyo de los sindicatos y los trabajadores? Parecería que PERÓN tenía clara la necesidad de liderar la población, a la que había que dirigir. Su educación apuntaba a ello, lo que se potenció con el conocimiento de primera mano del régimen mussoliniano y de la organización laboral

<sup>51</sup> *Nota:* Sobre las posturas antifacistas en argentina corresponde cfr. ANDRÉS BISSO. *Acción Argentina. Un antifacismo nacional en tiempos de guerra mundial*. Buenos Aires, Prometeo, 2005.

<sup>52</sup> JUAN CARLOS TORRE. “Introducción a...” Op. Cit. cita 50. págs. 25 y 27.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

had been an attaché to the Argentine Embassy in Italy during 1939-1940.

In this sense, he was aware that the country should have an orderly working class for several reasons, among them the need to have a national industry that substituted imports<sup>53</sup>.

In addition to addressing the employer and labour sectors –generally unions–, even before taking charge of the Secretariat of Labour and Social Welfare PERÓN tried to achieve agreements with representatives of the different political parties, such as conservatives, radicals, etc.; he did so frequently and on several occasions, but did not obtain any specific results; the same happened with his attempts with businesspeople.

In view of this lack of “understanding” from the employer sector and the political parties, the Secretary of Labour chose to strengthen the cooptation of the labour force by promoting some unions to the detriment of others (communists, anarchists and socialists). In May 1944 he reduced official pressure on trade unions; an example of this is the restoration to railroad workers of their previously intervened union.

This attitude towards unions was expressed, as pointed out by DOYON, in several ways: “A series of executive orders promoted collective bargaining under the tutelage of the State. Under the new regulations, agreements between unions and businesses were valid if they had been previously approved by the Secretariat of Labour; once approved,

<sup>53</sup> Note: To understand PERÓN’s thinking it is advisable to confront: CARLOS PIÑERO IÑIGUEZ. *Perón: La construcción de un ideario*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2011. In particular, page 288 and subsequent pages.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

italiana, ya que se había desempeñado como agregado de la embajada argentina en Italia en el bienio 1939/1940.

En tal sentido era consciente por varios motivos, entre otros la necesidad de contar con una industria nacional sustitutiva de las importaciones, de que el país debía poseer una población trabajadora ordenada<sup>53</sup>.

Además, de dirigirse al sector empresario y al laboral –sindicatos en general-, PERÓN intentó lograr acuerdos, desde antes de hacerse cargo de la Secretaría de Trabajo y Previsión, con los representantes de los partidos políticos de diversas tendencias, tales como los conservadores, los radicales, etc.; lo que hizo con frecuencia y en repetidas oportunidades sin lograr resultado concreto alguno, al igual que lo ocurrido con los empresarios.

No habiendo, el secretario de trabajo, obtenido “la comprensión” de los empresarios ni de los partidos políticos, optó por acentuar la cooptación de la fuerza laboral potenciando ciertos sindicatos en desmedro de otros (los comunistas, anarquistas y socialistas). Ya en mayo de 1944 disminuyó la presión oficial sobre el sindicalismo; un ejemplo de ello es la restitución a los trabajadores ferroviarios de su sindicato que había sido anteriormente intervenido.

Esta actitud respecto de los sindicatos se concretó, tal como lo señala DOYON, por varias vías: “Una serie de decretos se ocuparon de promover las negociaciones colectivas bajo la tutela estatal. Según las nuevas normas los convenios entre sindicatos y empresas tenían validez si eran previamente aprobados por la Secretaría de Trabajo; y

<sup>53</sup> *Nota:* para entender el pensamiento de PERÓN es conveniente confrontar: CARLOS PIÑERO IÑIGUEZ. *Perón: La construcción de un ideario*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2011. En especial págs. 288 y ss.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

they were binding for the corresponding trade and could be implemented by force in the event of employer's refusal. In the 15 months after May 1944, nearly 700 agreements were signed; this figure clearly shows its significance when compared with the 400 agreements signed between 1941 and 1943. In turn, the Secretariat of Labour fostered unionism by providing official credentials to union organisers so that they could enter companies and enrol workers. This support also allowed vacant positions resulting from imprisonment and repression of communists to be covered by socialists or by new worker-activists"<sup>54</sup>.

When a trade union could not be turned into an ally, a parallel union was created that enjoyed the "blessings" of the Secretariat of Labour; an example of this are the textile, meat processing, and other industries. As Félix Luna pointed out: "Thus, a process began that can be summarised in just one single data: in 1943, there were 80,000 unionised workers in the country. In 1945, there were half a million. Or this one: the Unión Obrera Metalúrgica (Metallurgical Trade Union) had 1,500 members in 1942; in 1946, it had 200,000. The new unions mushroomed with busting strength. The CGT promoted workers' unionisation and unification around it. Thus, in 1944, the FOTIA was created and soon became the strongest organisation in the North of Argentina; and in Cuyo, the Wine Industry Union was founded and later on became a Federation. [...] In these new unions and in the existing ones that now gained new

<sup>54</sup> LOUISE DOYON. "La formación del sindicalismo peronista", in JUAN CARLOS TORRE (Dir.). *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Volume VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. page 362.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

una vez que ésta lo hubiera hecho revestían carácter obligatorio dentro del respectivo sector de actividad y podían ser implementados a la fuerza en caso de existir resistencia patronal. En los 15 meses posteriores a mayo de 1944 se firmaron cerca de 700 contratos, una cifra que revela toda su significación cuando se la compara con los 400 contratos concertados entre 1941 y 1943. A su vez, la Secretaria de Trabajo facilitó la sindicalización proveyendo a los organizadores sindicales de credenciales oficiales para que pudieran entrar en las empresas y afiliar a los trabajadores. Este respaldo permitió, asimismo, que los lugares vacantes dejados por el encarcelamiento y represión de los comunistas fueran ocupados por socialistas o por nuevos militantes obreros”<sup>54</sup>.

Cuando un sindicato no podía ser transformado en aliado se le creaba uno paralelo que gozaba de todos “los buenos oficios” de la Secretaria de Trabajo; ejemplo son los sectores: textiles, frigoríficos, etc. En suma, como lo señaló Félix Luna, “Así empezó un proceso que puede sintetizarse en un solo dato: en 1943 había en el país 80.000 obreros sindicados. En 1945 se elevaban a medio millón. O este otro: la Unión Obrera Metalúrgica tenía, en 1942, 1500 afiliados; en 1946, eran 200.000. Los nuevos sindicatos aparecieron con fuerza explosiva. La CGT promovía la sindicación obrera y la unificación en su torno. Así se fundó en 1944 la FOTIA, que pronto se convirtió en la organización más poderosa del Norte Argentino, y en Cuyo el Sindicato de la Industria Vitivinícola, más tarde convertido en Federación. [...] En estos nuevos sindicatos y en los ya existentes que ahora cobraban nueva

<sup>54</sup> LOUISE DOYON. “La formación del sindicalismo peronista”, en JUAN CARLOS TORRE (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. pág. 362.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

importance the majority of workers adhered to PERÓN by 1945, although not specifically expressed yet. Socialist, communist or anarchist minorities were pushed aside from management; in some cases, such as the Textile Workers Union, they managed to separate their bodies from the CGT but parallel unions were soon created which, with official support, swept away the previous ones”<sup>55</sup>.

As an example of the above, it should be noted that when the 1943 revolutionary coup occurred, it is estimated that no more than 20% of workers were organised in unions and trade union centres, frequently rivalling and not aligned among them, a situation that would change remarkably as will be seen later. Another important question to be underlined is the promotion of unionism in the workplace. Doyon points out that “the specific threat posed by union representatives to plant managers exceeded, in the opinion of most industrialists, the potential benefits of a future national development, which continued to be hypothetical”<sup>56</sup>.

Meanwhile, PERÓN continued accumulating positions. On December 10, 1943 he is officially appointed Secretary of Labour (on November 28<sup>th</sup> he had taken the post temporarily); on February 26, 1944 he becomes Minister of War; on June 7, 1944 Vice president; and on August 25, 1944 he is named President of the National Post-War Council.

By mid-1945, a struggle for power emerged that became evident in several fields: the military versus the political parties and the civil opposition; the conflicts within the military sphere; the social-labour policy of the Secretariat

<sup>55</sup> FÉLIX LUNA. *El 45*. Buenos Aires, Debolsillo, 2005. page 49.

<sup>56</sup> LUISE DOYON. *Perón y los trabajadores. Los orígenes del sindicalismo peronista, 1943-1955*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2006. page. 94.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

importancia, la adhesión a PERÓN era mayoritaria hacia 1945, aunque no tenía todavía expresiones concretas. Las minorías socialistas, comunistas, o anarquistas eran relegadas de las direcciones; en algunos casos –como el de la Unión Obrera Textil– lograron separar a sus organismos de la CGT, pero no tardaron en crearse sindicatos paralelos que, con el apoyo oficial, arrasaron con los anteriores”<sup>55</sup>.

Ratificando lo señalado, se debe destacar que al momento de producirse el golpe revolucionario de 1943 se calcula que no más del 20% de los trabajadores estaban organizados en sindicatos y centrales sindicales, muchas veces rivales y no alineadas entre sí, lo que como luego se verá resultará notoriamente modificado. Otra cuestión importante de remarcar fue el fomento del sindicalismo dentro de los lugares de trabajo. DOYON señala, que “la amenaza concreta planteada por los representantes gremiales a la autoridad jerárquica dentro de las plantas superaba, a juicio de la mayoría de los industriales, los posibles beneficios de un futuro desarrollo nacional que seguía siendo hipotético”<sup>56</sup>.

Mientras tanto los cargos de PERÓN se seguían acumulando. El 10 de diciembre de 1943 es designado oficialmente –el 28 de noviembre había asumido interinamente– Secretario de Trabajo; 26 de febrero de 1944 Ministro de Guerra; 7 de junio de 1944 Vicepresidente de la Nación; y 25 de agosto de 1944 Presidente del Consejo Nacional de Posguerra.

Hacia mediados de 1945 se había instaurado una lucha por el poder que se evidenciaba en varios campos: el de los militares versus los partidos políticos y la oposición civil; los conflictos dentro del mismo ámbito militar; la política

<sup>55</sup> FÉLIX LUNA. *El 45*. Buenos Aires, Debolsillo, 2005. pág. 49.

<sup>56</sup> LUISE DOYON. *Perón y los trabajadores. Los orígenes del sindicalismo peronista, 1943-1955*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2006. pág. 94.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

of Labour and Social Welfare. Plus the BRADEN-PERÓN controversy<sup>57</sup>, and the conflicts in the university and with a considerable group of intellectuals.

Under such state of social instability, on September 9, 1945 almost 250,000 people demonstrated against governmental authorities in the so-called “March of the Constitution and Freedom”; they demanded that the government hand over power to the Supreme Court and call an election later on. The national government reacted and declared the state of siege. In turn, on October 9, a group of military officers forced Peron to resign from all his posts and on the 12<sup>th</sup> they sent him to prison in Martín García Island.

This is a brief chronological account of the events:

- Tuesday, October 9<sup>th</sup> – they demand PERÓN’s resignation from his posts.
- Friday, October 12<sup>th</sup> – PERÓN is sent to prison.
- In a meeting that took place in the afternoon of Tuesday, October 16<sup>th</sup> and after much debate, union leaders, though initially doubtful, decided to take sides. Gathered in the sphere of the CGT Central Confederal Committee, at the daybreak of Wednesday 17<sup>th</sup> they decided, for 16 votes (59%) against 11 (41%), to declare a general strike in support of PERÓN, which was scheduled for Thursday, October 18<sup>th</sup><sup>58</sup>. In the meantime, on that same daybreak, PERÓN is taken to the Buenos Aires Military Hospital.

<sup>57</sup> Cfr. FABIAN BOSOER. *Braden o Perón. La Historia Oculta*. Buenos Aires: El Ateneo, 2011.

<sup>58</sup> HIROSHI MATSUSHITA. *Movimiento obrero argentino 1930-1945. Sus proyecciones en los orígenes del Peronismo*. Buenos Aires, Hyspamerica, 1986. page 293.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

socio-laboral de la Secretaria de Trabajo y Previsión. A lo que habrá que agregar la polémica BRADEN-PERÓN<sup>57</sup>, más los conflictos suscitados en el ámbito universitario y con un considerable grupo de intelectuales.

En este estado de inestabilidad social se llega al 9 de septiembre de 1945 en que casi 250.000 personas se manifestaron contra las autoridades del gobierno en la llamada “Marcha de la Constitución y la Libertad” reclamando al gobierno que entregara el poder a la Suprema Corte de Justicia la que posteriormente debería llamar a elecciones. El gobierno nacional reaccionó pendularmente e impuso el estado de sitio. Por su parte, un grupo militar con fecha 9 de octubre le impuso a PERÓN la renuncia a todos sus cargos y el 12 del mismo mes lo envió prisionero a la isla Martín García.

Sucintamente los hechos acaecidos tienen la siguiente cronología:

- El martes 9 de octubre se le exige a PERÓN la renuncia a sus cargos.
- El viernes 12 de octubre se lo envía a prisión.
- En una reunión iniciada por la tarde del martes 16 de octubre y después de intensos debates los dirigentes sindicales, primero dubitativos, decidieron tomar partido. Así, reunidos en el ámbito del Comité Central Confederal de la CGT, en la madrugada del día miércoles 17 resolvieron, por 16 votos (59%) a favor y 11 (41%) en contra, declarar un huelga general en apoyo de PERÓN a concretarse el día jueves 18 de octubre<sup>58</sup>. Mientras tanto en la misma madrugada PERÓN es trasladado al Hospital Militar de Buenos Aires.

<sup>57</sup> Cfr. FABIAN BOSOEER. *Braden o Perón. La Historia Oculta*. Buenos Aires: El Ateneo, 2011.

<sup>58</sup> HIROSHI MATSUSHITA. *Movimiento obrero argentino 1930-1945. Sus proyecciones en los orígenes del Peronismo*. Buenos Aires, Hyspamerica, 1986. pág. 293.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

- Early in the morning of October 17<sup>th</sup>, a spontaneous mobilisation of workers originating especially in Greater Buenos Aires<sup>59</sup>, and which generated a popular demonstration<sup>60</sup>, moves from the suburbs to the centre of the City of Buenos Aires<sup>61</sup> to demand that PERÓN be released<sup>62</sup>.
- Faced with all these masses of workers, the government acted in a hesitant manner or rather “did not act” and the police did not prevent the march or the popular concentration in Plaza de Mayo, in front of the Presidential Palace.
- During the entire day, a series of confusing events took place which, after many vicissitudes (for example, envoys sent to PERÓN with alternative partial solutions, lack of definition by the authorities, etc.) came to an end when around the midnight of the 17<sup>th</sup> PERÓN addressed the crowd from the balcony of the Presidential Palace –accompanied by the then President EDELMIRO FARRELL– and was acclaimed by it. This was the milestone that determined what would come next. As TORRE indicates: “PERÓN’s ousting from office was, however, short-lived. After a week that his opponents did not use to benefit from a

<sup>59</sup> Cfr. ÁNGEL PERELMAN. *Como hicimos el 17 de Octubre*. Buenos Aires: Coyoacan, 1961.

<sup>60</sup> Cfr. CIPRIANO REYES. *Yo hice el 17 de Octubre*. Buenos Aires: GS, 1973.

<sup>61</sup> Cfr. SANTIAGO SENEN GONZÁLEZ; GABRIEL LERMAN (comps.). *El 17 de Octubre de 1945. Antes, durante y después*. Buenos Aires: Lumiere, 2005.

<sup>62</sup> GABRIEL LERMAN. “Aquellos 17” in *Todo es Historia*, n° 459, Buenos Aires, October 2005.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

- A primeras horas de la mañana del mismo miércoles 17 de octubre se produce un movimiento espontáneo de trabajadores<sup>59</sup>, especialmente originado en el Gran Buenos Aires, que generó una movilización popular<sup>60</sup> y se desplazó de la periferia urbana hacia el centro de la Ciudad de Buenos Aires<sup>61</sup> en reclamo por la liberación de PERÓN<sup>62</sup>.
- Ante este desplazamiento de masas de trabajadores el gobierno actuó con indecisión, o mejor dicho “no actuó” y la policía no evitó la marcha ni la concentración popular que se concretó luego en la Plaza de Mayo frente a la Casa de Gobierno.
- Durante el transcurso de toda la jornada se suscitaron hechos confusos que después de varias vicisitudes (por ejemplo, emisarios enviados a PERÓN con alternativas de solución parcial, indefiniciones de las autoridades, etc.) culminaron cuando casi a la media noche del 17 PERÓN se dirigió a la multitud, desde los balcones de la Casa de Gobierno –acompañado por el entonces Presidente en ejercicio EDELMIRO FARELL–, siendo aclamado por la misma. Este fue el hito contribuyente y determinante para lo que vendría después. Como bien señala TORRE: “El desplazamiento de PERÓN tuvo, sin embargo, corta duración. Una semana después, en la cual sus adversarios no pudieron explorar la momentánea victoria alcanzada,

<sup>59</sup> Cfr. ÁNGEL PERELMAN. *Como hicimos el 17 de Octubre*. Buenos Aires: Coyoacan, 1961.

<sup>60</sup> Cfr. CIPRIANO REYES. *Yo hice el 17 de Octubre*. Buenos Aires: GS, 1973.

<sup>61</sup> Cfr. SANTIAGO SENEN GONZÁLEZ; GABRIEL LERMAN (comps.). *El 17 de Octubre de 1945. Antes, durante y después*. Buenos Aires: Lumiere, 2005.

<sup>62</sup> GABRIEL LERMAN. “Aquellos 17” en *Todo es Historia*, N° 459, Buenos Aires, Octubre 2005.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

temporary victory, PERÓN recovered political power, now turned into a leader of masses”<sup>63</sup>.

Moreover, in the last two months of 1945, the Labour Party was organised with its Central Steering Committee (provisional) being made up of 17 posts, all covered by trade union representatives headed by President LUIS GAY (telephone industry) and First Vice-President CIPRIANO REYES (meat processing industry)<sup>64</sup>. The Labour Party “...established the former Secretary of Labour and Social Welfare JUAN DOMINGO PERÓN as a candidate for the presidency”<sup>65</sup>.

In December 1945, the Argentine Presidency at the request of the Secretariat of Labour and Social Welfare established: a general raise in wages, the extension of the holiday period, and the creation of the thirteenth salary –that added to the regular twelve monthly payments. While employers at the beginning refused to pay this new salary and set up a lock-out for the 13<sup>rd</sup>, 14<sup>th</sup> and 15<sup>th</sup> of January, 1946, they finally accepted the measure and paid the thirteenth salary.

So we arrive at the elections of February 24<sup>th</sup>, 1946 where the Peronist Coalition (Labour Party, UCR-Junta Renovadora and Partido Independiente) won the election with 1,486,866 of votes (53.5%) against Unión Democrática’s 1,288,880 (46.4%), that is, a difference of 7% over the total ballots.

<sup>63</sup> JUAN CARLOS TORRE. “Introducción a...” Op. Cit. Quote 50. page. 31. *Note:* In September 2012, when the author finished writing the essay, a new book was published. JUAN CARLOS TORRE, *Ensayos sobre movimiento obrero y peronismo*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2012. This was not considered in this investigation but it is strongly recommended.

<sup>64</sup> *Note:* To understand the history of the Labour Party, confront the edition by JUAN CARLOS TORRE of: LUIS GAY. *El Partido Laborista en Argentina*. Buenos Aires, Biblos, 1999.

<sup>65</sup> *Ibíd.* page 76.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

recuperó el poder político pero ahora convertido en un líder de masas”<sup>63</sup>.

Además, en el último bimestre de 1945 se había concretado la constitución del Partido Laborista cuyo Comité Directivo Central (provisional) quedó conformado por 17 cargos, todos ocupados por representantes de origen sindical y siendo su Presidente LUIS GAY (telefónico) y Vicepresidente Primero, CIPRIANO REYES (industria frigorífica)<sup>64</sup>. Dicho partido “...consagró al ex secretario de Trabajo y Previsión, JUAN DOMINGO PERÓN, candidato a presidente”<sup>65</sup>.

En diciembre de 1945, la Presidencia de la Nación a instancias de la Secretaria de Trabajo y Previsión estableció: un aumento general de salarios; la ampliación de período de vacaciones y la creación del pago de un décimo tercer sueldo —que se sumaba a los 12 mensuales a pagar anualmente— llamado “aguinaldo”. Si bien los empresarios, al principio, se negaron a abonar este nuevo concepto y concretaron un “lock-out”, los días 13, 14 y 15 de enero de 1946, posteriormente aceptaron la medida y abonaron el aguinaldo.

En este estado de cosas se llegó a las elecciones del 24 de febrero de 1946 en donde la Coalición Peronista (Partido Laborista, UCR-Junta Renovadora, y Partido Independiente) ganó las elecciones obteniendo un 1.486.866 votos (53,5%) contra 1.288.880 (46,4%) que logró la Unión Democrática,

<sup>63</sup> JUAN CARLOS TORRE. “Introducción a...” Op. Cit. cita 50. pág. 31. *Nota:* En el mes de septiembre de 2012 cuando ya se había finalizado la redacción de este ensayo se publicó de JUAN CARLOS TORRE, *Ensayos sobre movimiento obrero y peronismo*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2012. Este no fue considerado explícitamente en esta investigación pero se recomienda su lectura.

<sup>64</sup> *Nota:* Para comprender la historia del Partido Laborista confrontar la edición a cargo de JUAN CARLOS DE TORRE; LUIS GAY. *El Partido Laborista en Argentina*. Buenos Aires, Biblos, 1999.

<sup>65</sup> *Ibíd.* pág. 76.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

But in addition it got 70% of seats in the Senate and 93% of seats in the House of Representatives, plus all the provincial governments with the exception of Corrientes. As a consequence of the above, PERÓN became the President of Argentina on June 4<sup>th</sup> 1946 for a period of 6 years.

After the abovementioned victory in the polls (February 24<sup>th</sup>, 1946), and before taking office (June 4<sup>th</sup>, 1946), on May 23<sup>rd</sup> that year PERÓN himself dissolved the Labour Party and the Partido Único de la Revolución was formed which, as of January 15, 1947 would be called Partido Peronista (*Peronist Party*). Also, in 1949 the Constitution was amended so that PERÓN could be elected for a second term of office.

On November 11<sup>th</sup>, 1951, PERÓN wins the elections with 4,745,168 votes versus Unión Cívica Radical's 2,415,750; in the elections for representatives and senators his victory was also overwhelming. On June 6, 1952 PERÓN started his second term of office, which was interrupted three years later by the coup of September 16<sup>th</sup>, 1955.

Following, we identify some of the most salient features and trends –economic and social policies– during the 1946-1952 period (PERÓN's first presidency) and 1952-1955 (second presidency), which had a determining influence in the Labour Relation system and in the field of Human Resource Management.

Lobato and Suriano pointed out that “As of the application of a redistributive policy, wages went up between 1947 and 1949 and a social policy was applied that completed workers' protection in the event of disease, accident, pregnancy or dismissal; assistance to the elderly was improved permanently; more cultural and social welfare organisations for the lower classes were created; and centres for

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

o sea por una diferencia del 7% del total de los votantes. Pero además obtuvo el 70% de las bancas en el senado y el 93% en diputados y todas las gobernaciones de provincias salvo una (la Provincia de Corrientes). Como consecuencia de estos hechos PERÓN asumió como Presidente de la Nación el 4 de junio de 1946 por un período de 6 años.

Con posterioridad a la victoria electoral aludida (24 de febrero de 1946), y antes de asumir la presidencia (4 de junio de 1946), el mismo PERÓN en fecha 23 de mayo de 1946 disolvió el Partido Laborista, y se formó, el 21 de noviembre, el Partido Único de la Revolución, que a partir del 15 de enero de 1947 se llamaría Partido Peronista. Además en 1949 se reformó la constitución para poder elegir a PERÓN por un segundo mandato presidencial.

El 11 de noviembre de 1951, PERÓN vence en las elecciones obteniendo 4.745.168 votos a su favor contra 2.415.750 votos obtenidos por la Unión Cívica Radical; en los comicios referidos a diputados y senadores también el triunfo resultó aplastante. El 6 de junio de 1952 PERÓN inició su segundo mandato que se vio interrumpido tres años después por el golpe de estado del 16 de septiembre de 1955.

A continuación se identifican algunos rasgos y tendencias –políticas económicas y sociales– sobresalientes en el período 1946-1952 (primera presidencia de PERÓN) y 1952-1955 (segunda presidencia), que ejercieron influencia determinante en el sistema de Relaciones Laborales y en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos.

LOBATO y SURIANO han señalado que “A partir de la aplicación de una política redistributiva, los salarios se incrementaron entre 1947 y 1949 y se aplicó una política social que completó la protección al trabajador en caso de enfermedad, accidente, embarazo o despido, se mejoró en forma permanente la asistencia a la ancianidad, se crearon cada vez más organismos asistenciales y culturales destinados a los estratos más bajos

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

leisure and relaxation multiplied, as did the number of trade unions. Institutions and social groups that opposed his plans were displaced. PERÓN limited competitions in the Congress, cut off the Judiciary's autonomy, reduced the influence of the opposition in any possible manner, seized almost all radios and newspapers, and established a firm control on universities"<sup>66</sup>.

Two Five-Year Plans were made during PERÓN's office: the first one was submitted to Congress by PERÓN on October 19, 1946; the second plan was submitted to the House of Representatives on December 2, 1952 (law 14184, published on January 30, 1953).

In the meantime, labour legislation had been modified gradually and the trade union structure was changed with increased unionisation resulting from these alterations.

In this sense, it is worth considering the opinion of several authors again, among them Doyon, who states that: "The legal framework within which union expansion took place was created by executive order 23582, and sanctioned in October 1945. This executive order was inspired in the model of corporatism summarised in MUSSOLINI's *Carta del Lavoro* and was in tune with the official concern of bringing the organisation of social interests under State supervision. On the one hand, it consecrated trade union freedom formally when it established that for a workers' organisation to be recognised it was only necessary to include it in a special registry. On the other, it conditioned unionisation freedom as it made a difference between two types of associations: those

<sup>66</sup> Cfr. MIRTA ZAIDA LOBATO and JUAN SURIANO. *Nueva historia argentina: Atlas histórico*. 4<sup>th</sup> Edition, Buenos Aires: Sudamericana, 2010. Page 385.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

y se multiplicaron los centros de esparcimiento y descanso, lo mismo que el número de sindicatos. Las instituciones y grupos sociales que se oponían a sus planes fueron desplazados. Limitó las competencias en el Congreso, privó a la Justicia de su autonomía, redujo en toda forma la influencia de los partidos opositores, se apoderó de casi todas las radioemisoras y periódicos y estableció un estricto control sobre las universidades”<sup>66</sup>.

Bajo la presidencia de PERÓN se elaboraron dos Planes Quinquenales: el primero, fue presentado al Congreso por PERÓN el 19 de octubre de 1946; el segundo, fue presentado ante la Cámara de Diputados el 2 de Diciembre de 1952 (ley 14.184, publicada el 30 de enero de 1953).

Entre tanto la legislación laboral se había venido modificando, y se cambió la estructura sindical produciéndose un crecimiento en la sindicalización.

En tal sentido, nuevamente cabe considerar la opinión de varios autores, entre ellos DOYON quien remarca que: “El marco legal dentro del que tuvo lugar la expansión sindical lo proveyó el decreto 23.582 sancionado en octubre de 1945. Este decreto se inspiró en el modelo corporativista condensado en la *Carta del Lavoro* de la Italia de MUSSOLINI y estaba en sintonía con la preocupación oficial por colocar la organización de los intereses sociales bajo la supervisión del Estado. Por un lado, consagraba formalmente la libertad sindical al establecer que para el reconocimiento de una organización gremial sólo era exigible su inscripción en un registro especial. Por otro lado, condicionaba esa libertad de afiliación al distinguir entre dos tipos de asociaciones: las simplemente inscriptas y las que tenían personería gremial. Mientras que las primeras podían actuar como cualquier entidad civil, el derecho a negociar convenios

<sup>66</sup> Cfr. MIRTA ZAIDA LOBATO y JUAN SURIANO. *Nueva historia argentina: Atlas histórico*. 4ta edición, Buenos Aires: Sudamericana, 2010. pág. 385.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

simply registered and those having legal recognition. While the first ones could act as any civil body, the right to bargain labour agreements was given exclusively to the latter, which had great influence on the individual's decision to become a trade union member. The granting of legal recognition was a power that executive order 23.582/45 reserved for public authorities, who enabled more numerous unions to represent workers monopolistically in a certain territorial sphere"<sup>67</sup>.

In November 1946, elections were called for to determine leadership in the CGT; after a much-debated process to appoint candidates, LUIS GAY was elected. Soon after assuming, GAY held an interview with PERÓN which resulted in a confrontation between both leaders: the workers' representative "retained" the independence of the union movement with respect to the government and the president held that the CGT had to align itself with the government<sup>68</sup>. In January 1947, the visit of an American trade union delegation gave the government the excuse to put pressure on GAY, who resigned his position, followed by other members of the CGT board<sup>69</sup>. Following this, AURELIO HERNÁNDEZ (chemical industry) was elected secretary general of the CGT; according to most historians, LUIS ALBERTO ROMERO<sup>70</sup> among them, HERNÁNDEZ was considered "an insignificant leader". Before the end of the year, he was substituted for JOSÉ ESPEJO (food).

<sup>67</sup> LOUIS DOYON. "La formación..." Op. Cit. Quote. 54. page 370.

<sup>68</sup> Cfr. JUAN CARLOS TORRE. *La vieja guardia sindical y Perón*. Buenos Aires: RyR, 2011. page 281.

<sup>69</sup> Cfr. LUIS ALBERTO ROMERO and LEANDRO GUTIERREZ. "Entrevista a Luis F. Gay", Instituto Torcuato Di Tella's Historical Oral Archive, December 1970.

<sup>70</sup> LUIS ALBERTO ROMERO. *Breve historia contemporánea de la Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2011. page 109.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

de trabajo era adjudicado en exclusividad a las segundas, lo cual tenía una influencia innegable sobre la decisión individual de afiliarse. La concesión de la personería gremial fue una facultad que el decreto 23.582/45 reservó a los poderes públicos, los cuales, por medio de ella, habilitaban al sindicato con más afiliados a ejercer con carácter monopólico la representación de los trabajadores en un determinado ámbito territorial”<sup>67</sup>.

En noviembre de 1946 se celebraron las elecciones para determinar la conducción de la CGT, resultando –luego de un discutido proceso para la designación de candidatos– electo LUIS GAY. Éste tuvo, al poco tiempo de asumir, una entrevista con PERÓN de la que resultó un enfrentamiento entre ambos: el representante de los trabajadores “conservaba” la independencia del movimiento sindical respecto del gobierno y el presidente sostenía que la CGT debía ser funcional a la gestión de gobierno<sup>68</sup>. En enero de 1947, el gobierno encontró –con la visita de una delegación sindical estadounidense– el pretexto para presionar a GAY, que renunció a su puesto y fue acompañado en esta conducta por otros miembros de la dirección de la CGT<sup>69</sup>. A continuación asumió como secretario general de la CGT AURELIO HERNÁNDEZ (industria química), considerado –según la mayoría de los historiadores, entre ellos LUIS ALBERTO ROMERO<sup>70</sup>–, “un dirigente de menor cuantía”. Antes de terminar el año sería reemplazado por JOSÉ ESPEJO (alimentación).

<sup>67</sup> LOUIS DOYON. “La formación...” Op. Cit. cita. 54. pág. 370.

<sup>68</sup> Cfr. JUAN CARLOS TORRE. *La vieja guardia sindical y Perón*. Buenos Aires: RyR, 2011. pág. 281.

<sup>69</sup> Cfr. LUIS ALBERTO ROMERO y LEANDRO GUTIERREZ. “Entrevista a Luis F. Gay” Archivo Oral Histórico del Instituto Torcuato Di Tella, diciembre 1970.

<sup>70</sup> LUIS ALBERTO ROMERO. *Breve historia contemporánea de la Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2011. pág. 109.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

The last three years of the 40s were characterised by growth in the number of jobs, increased real wages and a deep distributive change. "...real wages increased by 40% during the triennium; wage earners' share in total income went up from 37% to almost 40% and kept growing up to 47% in 1950 when a historical maximum was achieved and never repeated itself; GDP growth rate was 8% but consumption rate was 14%, both yearly; as a result, total consumption went from 81% of GDP in 1945 to 93% in 1948. Such social earthquake did not take place at the expense of investment, which grew from 10% of GDP in 1945 to 16% in 1948, but from a radical modification in foreign accounts"<sup>71</sup>. TORRE and PASTORIZA have agreed that "... the size of nominal wage raise in the first years of the period exceeded increases in the inflation rate. This brought about a formidable expansion of real wages, which towards 1949 were 62% higher than in 1945"<sup>72</sup>.

The situation started to change in 1949. Agricultural production fell due to a severe drought in the 1949-1950 campaign, and worsened in 1951-1952. Inflation established itself, and was reluctant to go down because when wages were raised, prices went up, which in turn caused wages to grow

<sup>71</sup> PABLO GERCHUNOFF and DAMIÁN ANTUNEZ. "De la bonanza peronista a la crisis de desarrollo" in JUAN CARLOS TORRE (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Volume VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. Page 145.

<sup>72</sup> JUAN CARLOS TORRE and ELISA PASTORIZA. "La democratización del bienestar", in JUAN CARLOS TORRE (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Volume VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. Page 279.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Los últimos tres años de la década del '40 se caracterizaron por un crecimiento del empleo, incremento de los salarios reales y un profundo cambio distributivo. "...los salarios reales se incrementaron un 40% durante el trienio; la participación de los asalariados en el ingreso total paso del 37% a casi el 40% y siguió aumentando hasta alcanzar un nivel del 47% en 1950 cuando se registró un máximo histórico que no se repetiría; la tasa del crecimiento del PBI fue del 8% anual pero la del consumo fue del 14% anual; consecuentemente, el consumo total paso del 81% del PBI en 1945 al 93% en 1948. Semejante terremoto social no ocurrió a costa de la inversión, que se incrementó del 10% del PBI en 1945 al 16% en 1948, sino de una modificación radical en las cuentas externas"<sup>71</sup>. Coincidentemente, TORRE y PASTORIZA, han señalado "...que la magnitud de los aumentos en los salarios nominales superó en los primeros años del período a los aumentos en la tasa de inflación. Ello trajo consigo una formidable expansión de los salarios reales, los cuales hacia 1949 eran un 62% más altos que en 1945"<sup>72</sup>.

La situación comenzó a cambiar a partir de 1949. La producción agropecuaria cayó por una fuerte sequía en la campaña 1949-1950, lo que se agravó en la de 1951-1952. Se instaló la inflación la que se volvió remisa porque al subir los salarios subían los precios pero a su vez esta última suba determinaba nuevamente un incremento de salarios;

<sup>71</sup> PABLO GERCHUNOFF y DAMIÁN ANTUNEZ. "De la bonanza peronista a la crisis de desarrollo" en JUAN CARLOS TORRE (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. pág. 145.

<sup>72</sup> JUAN CARLOS TORRE y ELISA PASTORIZA. "La democratización del bienestar", en JUAN CARLOS TORRE (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. pág. 279.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

again; nobody accepted to cut their benefits, a situation that worsened due to the deterioration of the terms of exchange.

Thus, the balance of trade (between imports and exports –measured in millions of current US dollars– to which data relative to GDP have been added –measured in million pesos (\$) to 1993 and in percent variation–, consumer price evolution –in percentage of annual variation– and of industrial wage –in monthly pesos (\$) at 2009 values), started to decrease remarkably as of 1947, and was negative in 1949, 1951, 1952 and 1955, as can be observed in Table N° 3<sup>73</sup>:

*Table N° 3*

	Commercial Balance (FOB-CIF) US\$ M-Currency	GDP (market prices)		Consumer prices (annual VAR)	Industrial salary (\$2009/month)
		Mill. de \$ 1993	Var. %		
1944	419.20	63,656	11.26	-0.3	2,546.54
1945	429.40	61,612	-3.21	19.7	2,400.61
1946	499.90	67,115	8.93	17.7	2,310.79
1947	29.80	74,579	11.12	13.5	2,789.81
1948	36.40	78,665	5.48	13.1	3,505.95
1949	-138.80	77,645	-1.30	31.1	3,538.36
1950	122.20	78,587	1.21	25.5	3,431.66
1951	-310.80	81,642	3.89	36.7	3,133.15
1952	-491.50	77,533	-5.03	38.6	2,865.91
1953	330.00	81,642	5.30	4.0	2,997.66
1954	47.60	85,013	4.13	3.8	3,306.29
1955	-244.00	91,018	7.06	12.3	3,208.92

<sup>73</sup> *Source*: compiled by author, based on ORLANDO J. FERRERES (Dir.). *Dos siglos de economía argentina*. Buenos Aires: El Ateneo, 2010.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

ningún sector aceptaba resignar sus beneficios lo que se agravaba por el deterioro de los términos del intercambio.

Así el saldo comercial (entre importaciones y exportaciones –medido en M.U\$S corrientes– al que se le ha agregado los datos relativos a Producto Bruto Interno –medido a millones de pesos (\$) a 1993 y en variación porcentual–, la evolución de los precios al consumidor –en porcentaje de variación anual– y del salario industrial –en pesos (\$) mensuales a valores del año 2009–, comenzó a disminuir notablemente a partir de 1947, siendo negativo en 1949, 1951, 1952 y 1955, como se observa en el cuadro N° 3<sup>73</sup>:

*Cuadro N° 3*

	Saldo comercial (FOB-CIF) U\$S M-Corrientes	PBI (a precios de mercado)		Precios al consumidor (Var. % anual)	Salario Industrial (\$ 2009 / mes)
		Mill. de \$ 1993	Var. %		
1944	419,20	63.656	11,26	-0,3	2.546,54
1945	429,40	61.612	-3,21	19,7	2.400,61
1946	499,90	67.115	8,93	17,7	2.310,79
1947	29,80	74.579	11,12	13,5	2.789,81
1948	36,40	78.665	5,48	13,1	3.505,95
1949	-138,80	77.645	-1,30	31,1	3.538,36
1950	122,20	78.587	1,21	25,5	3.431,66
1951	-310,80	81.642	3,89	36,7	3.133,15
1952	-491,50	77.533	-5,03	38,6	2.865,91
1953	330,00	81.642	5,30	4,0	2.997,66
1954	47,60	85.013	4,13	3,8	3.306,29
1955	-244,00	91.018	7,06	12,3	3.208,92

<sup>73</sup> Fuente: elaboración propia basada en ORLANDO J. FERRERES (Dir.). *Dos siglos de economía argentina*. Buenos Aires: El Ateneo, 2010.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Thus, “On February 18, 1952, after a resounding victory in the November election of the previous year, PERÓN announced the “Emergency Plan”, a stabilisation programme that had been postponed for more than three years and discussed in secret with the economy team for many months [...]. On that day, PERÓN announced that salaries, prices and public fares would be frozen for two years and advanced that once collective bargaining (including wage discussions) was reopened, it had to follow the evolution of productivity. Fifteen days after the plan was launched, PERÓN would say: “The Argentine motto now has to be to produce, produce and produce [...]. The people are responsible for producing. Justicialism can only ensure distributive justice in relation to effort and production”. These words summarised a deep transformation, the blow of audacity that would leave behind the initial Peronist economic policy: just as there would be no devaluation to reduce real wages, no further advance would be made with regard to what had been done along the road of progressive redistribution of income; workers’ remunerations would not be increased any more [...] productivity would become the engine...”<sup>74</sup>.

As regards social players, trade unions must be distinguished from employers.

On the former, we could state that “The industrial trade union model that spreads as of 1946 had already been introduced in previous years. The role of the State during the period was limited to providing political and legal support to apply that model to new labour market sectors. Instead,

<sup>74</sup> PABLO GERCHUNOFF and DAMIÁN ANTUNEZ. “De la bonanza peronista...” Op. Cit. Quote. 71. pages 173, 175 and ss.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

En este estado de cosas “El 18 de febrero de 1952, luego de haber ganado en forma aplastante las elecciones del noviembre anterior, PERÓN anunció a los argentinos el “Plan de Emergencia”, un programa de estabilización que durante más de tres años se había venido postergando y que durante meses había venido discutiendo en secreto con el equipo económico [...]. PERÓN anunció ese día que los salarios, los precios y las tarifas públicas quedarían congelados por dos años, y anticipaba ya que una vez que se reabrieran las negociaciones colectivas que incluían la discusión salarial, esta debería guiarse por la evolución de la productividad. Quince días después del lanzamiento del plan PERÓN decía: “El lema argentino de la hora ha de ser producir, producir, producir [...] El pueblo es el encargado de producir. El justicialismo sólo puede asegurar una justicia distributiva en relación con el esfuerzo y la producción”. Esas palabras condensaban una transformación profunda, el golpe de audacia que dejaba atrás la primera política económica peronista: así como no iba a haber una devaluación que redujera los salarios reales, tampoco se iba a avanzar más de lo que se había hecho por el camino de la redistribución progresiva del ingreso; la remuneración de los trabajadores ya no aumentarían [...] la productividad se colocaba en el centro del funcionamiento...”<sup>74</sup>.

En cuanto a los actores sociales hay que distinguir los sindicatos de los empresarios.

Respecto de los primeros es dable afirmar que “El modelo de sindicato industrial que se difunde a partir de 1946 ya se había introducido en los años previos. El papel del Estado durante el período se limitó a proveer un apoyo político y legal a

<sup>74</sup> PABLO GERCHUNOFF y DAMIÁN ANTUNEZ. “De la bonanza peronista...” Op. Cit. cita. 71. pág. 173, 175 y ss.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

the intervention of the State was more decisive in terms of the implantation of the single trade union per activity, either comprising a whole industry or merely limiting itself to a branch of the activity. To this end, it ensured the monopoly of representation to only one union per industry, blocking the constitution of rival unions”<sup>75</sup>. A phenomenon characterised by growing affiliation and concentration of a large number of members in a few unions took place. In this sense, it has been mentioned that in 1954, only 12 unions (from a total of 114) with 1,299,031 members (from a total of 2,426,081) had 52% of the total number of members, which translated into: “The creation of a large number of mass trade unions after 1945 brought about a considerable expansion of bureaucratisation in the unions that began to strengthen their positions in the few large unions created before 1943”<sup>76</sup>.

In the meantime, employers went through different stages. From ignoring the calls for cooperation (Stock Exchange, August 1944) to confrontation (*Lock-out*, January 1946), which in some cases ended up in the intervention of entrepreneurial organisations (UIA, May 1946, wound up in 1953 and re-established on December 13<sup>rd</sup>, 1956) and the creation of substitute associations by the government. And when these organisations, like the Asociación Argentina de la Producción de la Industria y el Comercio (AAPIC), did not have the right leadership that made them useful for the regime, they were substituted for other new ones, like the Confederación Económica Argentina (CEA). Finally, the government implemented a

<sup>75</sup> LOUISE DOYON. “La organización del movimiento sindical peronista 1946-1955”. *Desarrollo Económico*, V. 24, N° 94, (July-September 1984). Page 233.

<sup>76</sup> *Ibidem*. Page 223.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

la aplicación de dicho modelo en nuevos sectores del mercado de trabajo. La intervención del Estado fue, en cambio, más decisiva en lo referente a la implantación del sindicato único por actividad, ya sea que abarcara toda una industria o se circunscribiera a una rama de ésta. A ese fin, garantizó el monopolio de la representación a un solo sindicato por sector, bloqueando la formación de sindicatos rivales”<sup>75</sup>. Se produjo un fenómeno de creciente afiliación y concentración en pocos sindicatos de gran número de afiliados. En tal sentido se ha señalado que en 1954 sólo 12 sindicatos (de un total de 114) que contaban con 1.299.031 afiliados (de un total 2.426.081) poseían el 52% del total de los afiliados lo que se tradujo en: “La creación de un gran número de sindicatos de masa, después de 1945, provocó una importante expansión de la burocratización sindical que comenzó a consolidar sus posiciones en los pocos grandes sindicatos creados antes de 1943”<sup>76</sup>.

Mientras tanto el empresariado fue transitando por distintas etapas. Desde desoír los llamados de colaboración (Bolsa de Comercio agosto de 1944), al enfrentamiento (*Lock-out* enero 1946) que en algunos casos llegó a la intervención de las organizaciones empresarias (UIA mayo 1946, disuelta en 1953, y restablecida el 13 de diciembre 1956) y a la creación por parte del gobierno de asociaciones sustitutivas. Y cuando éstas como la Asociación Argentina de la Producción de la Industria y el Comercio (AAPIC) no contaban con el liderazgo adecuado que las hiciera funcional al régimen reemplazarlas por otras nuevas como la Confederación Económica Argentina (CEA). Finalmente, el gobierno instrumentó una serie de medidas por las que se fundó la Confederación

<sup>75</sup> LOUISE DOYON. “La organización del movimiento sindical peronista 1946-1955”. *Desarrollo Económico*, V. 24, N° 94, (julio-septiembre 1984). pág. 233.

<sup>76</sup> *Ibidem*. pág. 223.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

series of measures through which the Confederación General Económica (CGE) was founded in August 1952; the CGE also represented employers from the provinces and was presided by an unknown salesman from Catamarca, JOSÉ BER GELBARD, who would have a relevant role in the following two decades. In January 1954, law 14295 on employers' associations was published "which established the existence of an employer organisation by industrial sector to negotiate with workers (the capitalist equivalent to a similar right-duty that PERÓN granted to trade unions) and listed the procedures to be followed in collective bargaining"<sup>77</sup>. This law continued assembling the architecture of corporatism that enables an organised society. In this sense, the CGE was the employer entity with the greatest affinity –though not completely– with the peronist government. AS ADRIÁN GOLDÍN<sup>78</sup> points out, law 14295 would be abolished two years later.

As regards labour conflicts, some authors distinguish two "waves" of strikes. The first wave, in the 1946/1947/1948 period, seemed to be targeted not to the government but to employers reluctant to accept the undergoing changes in labour relationships. Some hold that the second wave of conflicts occurs when after two years of suspended collective bargaining (1952/1953), negotiations are resumed as explained below.

<sup>77</sup> JAMES BRENNAN. "El empresariado: la política de cohabitación y oposición" in JUAN CARLOS TORRE (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Volume VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. page 427.

<sup>78</sup> ADRIÁN GOLDÍN. "Continuité et changement dans le système des relations professionnelles argentin" in *Bulletin de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Sociale*, COMPTRASEC; Université Montesquieu, Bordeaux IV, 2001, pages 29/50.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

General Económica (en adelante: CGE), en agosto de 1952, que representaba además los empresarios del interior del país y cuya presidencia la ejerció un ignorado viajante catamarqueño, JOSÉ BER GELBARD, que tendría un protagonismo relevante en las dos décadas siguientes. El 14 de enero de 1954 se publica la ley 14.295 de asociaciones de empleadores “que establecía la existencia de una organización patronal por sector industrial para negociar con los trabajadores (el equivalente capitalista de un derecho-obligación similar que PERÓN otorgaba a los sindicatos) y enumeraba los procedimientos a seguir en la negociación colectiva”<sup>77</sup>. Con esta ley se continuó armando la arquitectura corporativista que posibilitaba una sociedad organizada. En tal sentido la CGE resultó ser la entidad empresaria de mayor afinidad –aunque no totalmente– al gobierno peronista. Como acertadamente lo señala ADRIÁN GOLDÍN<sup>78</sup> la ley 14.295 sería derogada dos años más tarde.

En lo relativo a los conflictos laborales algunos autores distinguen dos “oleadas” de huelgas. La primera, en el período 1946/1947/1948 que parecería no tenía por destinatario al gobierno sino a los empresarios renuentes a los cambios que se estaban produciendo en materia de relaciones laborales. Hay quienes sostienen que la segunda oleada de conflictos se produce cuando, después de dos años de suspensión de la negociación colectiva (1952/1953), se reinició la misma tal como se explica más adelante.

<sup>77</sup> JAMES BRENNAN. “El empresariado: la política de cohabitación y oposición” en JUAN CARLOS TORRE (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. pág. 427.

<sup>78</sup> ADRIÁN GOLDÍN. “Continuité et changement dans le système des relations professionnelles argentin” en *Bulletin de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Sociale*, COMPTRASEC; Université Montesquieu, Bordeaux IV, 2001, págs. 29/50.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Considering the multiple existing opinions on the subject we are dealing with, it has seemed right to make up a table (see Table N° 4<sup>79</sup>) covering the period from 1944 to 1955 inclusive that shows the number of strikes, affected workers, lost workdays, lost wages and approximate duration of the conflicts. If we analyse the individual lost workdays, considering the total number over a year as the average per strike, we may say that there are not two “waves” but three peaks: the first peak for the 1946-1948 triennium; the second for 1950; and the third one is that of 1954.

*Table N° 4*

Year	Nr of strikes	Affected workers		Individual lost workdays		Lost wages (1)		Average duration per strike (days)
		Absolute	Average/ per strike	Absolute	Average/ per strike	Absolute	Average/ per strike	
1944	27	9,121	338	41,384	1,533	345.0	13	4.5
1945	47	44,186	940	509,024	10,830	2,865.0	61	11.5
1946	142	333,929	2,352	2,047,601	14,420	14,336.0	101	6.1
1947	64	541,377	8,459	3,467,193	54,175	37,652.0	588	6.4
1948	103	278,179	2,701	3,158,947	30,669	32,981.0	320	11.4
1949	36	29,164	810	510,352	14,176	9,577.4	266	17.5
1950	30	97,048	3,235	2,031,827	67,728	64,545.0	2,152	20.9
1951	23	16,356	711	152,243	6,619	3,133.4	136	9.3
1952	14	15,815	1,130	313,343	22,382	5,200.4	371	19.8
1953	40	5,506	138	59,294	1,482	2,436.1	61	10.8
1954	18	119,701	6,650	1,449,497	80,528	57,776.6	3,210	12.1
1955	21	11,990	571	144,120	6,863	7,531.2	359	12.0

(1) According to the source, it is in thousands of Pesos Moneda Nacional (official data).

<sup>79</sup> Source: compiled by author based on División de Estadísticas Sociales Departamento socio-económico. Dirección Nacional de Recursos Humanos. Ministerio de Trabajo. Conflictos de trabajo. Buenos Aires: Ministry of Labour, July 1971.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Teniendo en cuenta la multiplicidad de opiniones existentes sobre el tema que se trata se ha creído prudente elaborar un cuadro (ver cuadro N° 4<sup>79</sup>) en el que se toma el período que va desde 1944 a 1955 inclusive y se muestra la cantidad de huelgas, los trabajadores afectados, las jornadas perdidas, los salarios perdidos y la duración promedio de los conflictos. Si se analiza las jornadas individuales perdidas, considerando tanto el total por año como el promedio por huelga, resulta que no hay dos “oleadas” sino tres picos: el primero para el trienio 1946-1948; el segundo, corresponde al año 1950; y el tercero, es el de 1954.

*Cuadro N° 4*

Año	N° de Huelgas	Trabajadores afectados		Jornadas individuales perdidas		Salarios perdidos (1)		Duración promedio por huelga (días)
		Absoluto	Promedio/por huelga	Absoluto	Promedio/por huelga	Absoluto	Promedio/por huelga	
1944	27	9.121	338	41.384	1.533	345,0	13	4,5
1945	47	44.186	940	509.024	10.830	2.865,0	61	11,5
1946	142	333.929	2.352	2.047.601	14.420	14.336,0	101	6,1
1947	64	541.377	8.459	3.467.193	54.175	37.652,0	588	6,4
1948	103	278.179	2.701	3.158.947	30.669	32.981,0	320	11,4
1949	36	29.164	810	510.352	14.176	9.577,4	266	17,5
1950	30	97.048	3.235	2.031.827	67.728	64.545,0	2.152	20,9
1951	23	16.356	711	152.243	6.619	3.133,4	136	9,3
1952	14	15.815	1.130	313.343	22.382	5.200,4	371	19,8
1953	40	5.506	138	59.294	1.482	2.436,1	61	10,8
1954	18	119.701	6.650	1.449.497	80.528	57.776,6	3.210	12,1
1955	21	11.990	571	144.120	6.863	7.531,2	359	12,0

(1) Según la fuente se trata de miles de Pesos Moneda Nacional (datos oficiales).

<sup>79</sup> Fuente: elaboración propia basada en División de Estadísticas Sociales Departamento socio-económico. Dirección Nacional de Recursos Humanos. Ministerio de Trabajo. Conflictos de trabajo. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo. Julio 1971.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

According to our own research studies between 1946 and 1951 inclusive, 1329 collective bargaining agreements were signed.

In the 1952-1953 period, no collective agreements were bargained because there was a “price and wage truce”.

In 1954, 268 collective bargaining agreements were entered into. There are no data for 1955, so we suppose that no collective agreements were bargained given that at the beginning of this year contracts signed in 1954 were still valid for two years plus the fact that the coup of September put all negotiations on hold.

For all of the above, the result is that 2,335 collective labour agreements were negotiated between 1943 and 1955. This does not mean that there were 2,300 different business units (as most of these contracts are re-negotiations from previous ones), but it points to the existence of at least 2,300 negotiation processes.

On the other hand, employers had repeatedly requested some restriction on “internal commissions” interference by trade union representatives in company premises and a general review of labour regulations (laws and collective agreements) whose rigidity caused production to be reduced. All of the above, added to the fact that the unfavourable terms of exchange limited the import of capital goods, which not only prevented technology from being incorporated but also did not solve the problem brought about by industrial machine obsolescence either, made it impossible to increase productivity, as requested by the government. Thus, in 1954 a tripartite meeting was called, the so-called “First Congress on Labour Organisation and Relations”, which was held from 23<sup>rd</sup> to 28<sup>th</sup> August, and

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Según nuestras propias investigaciones entre 1946 y 1951, inclusive, se pactaron 1329 convenios colectivos de trabajo.

En el período 1952-1953 no se negociaron convenios colectivos de trabajo atento a que regía la “tregua de precios y salarios”.

Durante 1954 se acordaron 268 convenios colectivos de trabajo. Para el año 1955 no hay datos, lo que hace suponer que –teniendo en cuenta que a principios del ‘55 regían los celebrados el año anterior que tenían vigencia por dos años a lo que se le suma que el golpe de estado producido en septiembre suspendió los procesos de negociación– no se hayan negociado convenios colectivos.

De todo lo dicho resultaría que entre 1943 y 1955 se negociaron 2335 convenios colectivos de trabajo. Esto no implica que hubiera 2300 unidades de negociación diferentes (ya que la mayoría de estos convenios son renegociaciones de sus propios antecedentes), pero evidencia la existencia de, cuanto menos, 2300 procesos de negociación.

Por su parte los empresarios, en repetidas oportunidades, habían solicitado una limitación a la injerencia de las “comisiones internas” de representantes sindicales dentro de los establecimientos y una revisión general de la normativa laboral (leyes y convenios colectivos) que generaban rigideces que disminuían la producción. Esto, sumado a que los desfavorables términos del intercambio, limitaba la importación de bienes de capital lo que no sólo impedía la incorporación de tecnología sino que no subsanaba el problema generado por la obsolescencia de la maquinaria industrial, que hacía que no se pudiera incrementar la productividad solicitada por el gobierno. Por ello éste convocó en 1954 a una reunión tripartita que se llamó “Primer Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo” que sesionó entre el 23 y el 28 de agosto y luego al “Congreso

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

then the “National Congress on Productivity and Social Welfare”, held on March 21-31, 1955. In fact, as GODIO points out, “on the first day of October 1954, PERÓN gave a long speech reaffirming the economic policy that was being applied from 1952 onward [...] As a solution, Perón establishes the need to achieve greater production”<sup>80</sup>.

None of the congresses produced the results expected by the government. Employers claimed to modify labour regulations that were in force then and to limit personnel delegate’s activities in the factories; in turn, the CGT, according to the inaugural speech delivered by secretary general Eduardo Vuletich, pointed that “... they were not willing to give in any of the conquests achieved in this cause...”<sup>81</sup>.

In view of the abovementioned changes throughout this period, Human Resource Management (HRM) within the companies had to evolve. But this evolution, generally speaking, was not proactive but reactive. Companies reacted against the changes introduced in the labour relation system and, therefore, the way they managed their employees was determined by the events of recent times.

Trade union management had to be updated too, and the same happened with public organisation officials.

<sup>80</sup> JULIO GODIO. *El movimiento obrero argentino (1943-1955)*. Buenos Aires: Legasa, 1990. Page 277. Compare by the same author with *Historia del movimiento obrero argentino*. Buenos Aires: Corregidor, 2000. pages 954 and ss.

<sup>81</sup> MARCOS GIMÉNEZ ZAPIOLA and CARLOS M. LEGUIZAMON: “La concertación peronista de 1955: El Congreso de la Productividad”, ub JUAN CARLOS TORRE (comp.): *La formación del sindicalismo peronista*. Bs. As: Legasa, 1988.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Nacional de Productividad y Bienestar Social” que se reunió entre el 21 y el 31 de marzo de 1955. Efectivamente, como bien señala GODIO “el primero de octubre de 1954, PERÓN pronunció un largo discurso en el cual reafirmó la política económica que aplicaba desde 1952 [...] Como solución PERÓN plantea la necesidad de lograr una mayor producción”<sup>80</sup>.

Ambos congresos no produjeron las consecuencias esperadas por el gobierno. Los empresarios reclamaban modificar las regulaciones laborales vigentes y acotar la acción de los delegados de personal en las fábricas; por su parte la CGT, en palabras del discurso de su secretario general Eduardo Vuletich en la sesión inaugural, señalaba que “...no estaban dispuestos a ceder en esta causa ninguna de las conquistas logradas...”<sup>81</sup>.

Con los cambios antes señalados durante todo este período la Gestión de Recursos Humanos (HRM) dentro de la empresa debió evolucionar. Pero esta evolución, en general, no fue proactiva sino reactiva. Las empresas reaccionaron a los cambios producidos en el sistema de relaciones laborales y por lo tanto la forma de gestión para con sus empleados estaba determinada por los nuevos tiempos.

También la gestión de los sindicatos se debió actualizar y lo mismo ocurrió con los funcionarios de los organismos públicos.

<sup>80</sup> JULIO GODIO. *El movimiento obrero argentino (1943-1955)*. Buenos Aires: Legasa, 1990. pág. 277. Confrontar además del mismo autor *Historia del movimiento obrero argentino*. Buenos Aires: Corregidor, 2000. págs. 954 y ss.

<sup>81</sup> MARCOS GIMÉNEZ ZAPIOLA y CARLOS M. LEGUIZAMÓN: “La concertación peronista de 1955: El Congreso de la Productividad”, en JUAN CARLOS TORRE (comp.): *La formación del sindicalismo peronista*. Bs. As: Legasa, 1988.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

According to the periodisation established by GUSTAVO AQUINO (1945-1958), which covers a similar period to the one just discussed (1944-1955), this term is called the “Trade Union Relations” period<sup>82</sup>.

During this time, the development of labour legislation, the growth of unionism, the evolution of conflicts and collective bargaining strongly introduced aspects related to Labour Relations to the company area of “Personnel” (HRM). Lawyers added to social workers, to technicians in methodologies and timings, and to trainers. Moreover, companies had a growing need to know what was going on abroad in their field, and so associations gathering human resource managers were created that made the exchange of information possible. On December 5, 1947, the first Argentine association grouping these specialists is formed: the Instituto Argentino de Dirigentes de Personal (IADP; 1947), which would later become the Instituto Argentino de Relaciones Industriales (IARI; 1955), and finally Instituto Argentino de Dirección de Empresas (IADE; 1960) –none of them existing today-, all of which were substituted by the Asociación de Dirigentes de Personal de Argentina (ADPA; October 30, 1967); as it can be observed, the last two dates –both well into the 60s- do not correspond to the period we are dealing with here and will be discussed in the next chapter. However, it is worth noting that in 1958 the Asociación de Relaciones Industriales del Litoral (ADRIL)

<sup>82</sup> Cfr. GUSTAVO AQUINO. *Recursos Humanos...* Op. Cit. Quote 34. page 48.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

En la periodización de GUSTAVO AQUINO (1945-1958) que comprende una etapa similar a la que se acaba de desarrollar (1944-1955) el período es denominado de las “Relaciones Gremiales”<sup>82</sup>.

En esta época el desarrollo de la legislación laboral, el crecimiento del sindicalismo, la evolución de los conflictos y la negociación colectiva introdujeron con fuerza los aspectos vinculados a las Relaciones Laborales al área de “Personal” de las empresas (HRM). Los abogados se sumaban a los asistentes sociales, a los técnicos en métodos y tiempos y a los capacitadores. Además las empresas necesitaban, cada vez más, conocer qué pasaba en su contexto externo y así comenzaron a aparecer asociaciones que, nucleando a los responsables de la gestión de los recursos humanos, posibilitaban el intercambio de información. El 5 de diciembre de 1947 se constituye la primera asociación argentina que agrupa a estos especialistas: el Instituto Argentino de Dirigentes de Personal (IADP; 1947), que luego se transformará en el Instituto Argentino de Relaciones Industriales (IARI; 1955), para posteriormente denominarse Instituto Argentino de Dirección de Empresas (IADE; 1960) –todos ellos desaparecidos– y que luego fueran reemplazados por la Asociación de Dirigentes de Personal de Argentina (ADPA; 30 de octubre de 1967); como se puede observar las últimas dos fechas citadas –ya década del 60– no corresponden al período que se está desarrollando en esta oportunidad y sí será tratado en el próximo capítulo. No obstante, cabe recordar que en 1958 se constituyó la Asociación de Relaciones Industriales del Litoral (ADRIL)

<sup>82</sup> Cfr. GUSTAVO AQUINO. *Recursos Humanos...* Op. Cit. cita 34. pág. 48.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

was organised, which has kept its original denomination and is the oldest today<sup>83</sup>.

These organisations, and the future organisations that would replace them, do not represent employers but managers and people responsible for managing personnel (HRM) within the companies –in many cases also together with external advisors in different areas who do not work in the companies but deal with human resources–, whose purposes are only technical and professional, not political.

On September 16, 1955, a new coup took place, the third one in 25 years; as a result, EDUARDO LONARDI, and PEDRO E. ARAMBURU immediately after, took the office as presidents. There were two more coups in the next two decades, which would alternate with democratic governments. At the beginning, LONARDI started a period of consensus with the CGT but later on, during ARAMBURU's government, the trade union was intervened on November 13 of the same year.

In an assessment of this stage, GODIO and PALOMINO have pointed out that “From the point of view of the relation between trade unions and politics, the peronist regime also introduced some lasting changes. On the one hand, trade unions would become the **backbone** of the peronist movement [...] On the other, because the unions themselves will want to be respected political players in this alternation between partisan regimes and corporate military that will take place after PERÓN was overthrown in 1955”<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Cfr. BRUCE KAUFMAN. *The global evolution of industrial relations. Events, ideas, and the IIRA*. Ginebra: International Labour Office. 2004. page 536.

<sup>84</sup> JULIO GODIO and HÉCTOR PALOMINO. “El movimiento sindical argentino hoy: historia, organización y nuevos desafíos programáticos” in JULIO GODIO; HÉCTOR PALOMINO et al. *El movimiento sindical argentino (1880-1987)*. Buenos Aires: Puntosur, 1988. page 42.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

que es la que, conservando su nombre original, exhibe la mayor antigüedad<sup>83</sup>.

Estas organizaciones, tal como serán las futuras que las remplazan, no representan a los empresarios sino a los gerentes y responsables de la gestión de personas (HRM) dentro de las empresas –asociando, también en muchos casos, consultores externos en distintas áreas que no trabajan en empresas pero que se dedicaban al tratamiento de los recursos humanos– y solamente tienen fines técnicos y profesionales y no políticos.

El 16 de septiembre de 1955 se produjo un nuevo golpe de estado, el tercero en 25 años, que llevó primero a la presidencia a EDUARDO LONARDI e inmediatamente después a PEDRO E. ARAMBURU. Se producirían dos golpes más en las próximas dos décadas, los que se alternarían con gobiernos democráticos. Al principio LONARDI inició una etapa de consenso con la CGT, la que luego, en el gobierno de ARAMBURU, fuera intervenida el 13 de noviembre de ese mismo año.

Haciendo un balance de esta etapa GODIO y PALOMINO han señalado que: “Desde el punto de vista de la relación entre sindicatos y política, el régimen peronista instituiría también modificaciones perdurables. Por un lado, los sindicatos se convertirán en la **columna vertebral** del movimiento peronista [...] Por otro lado, porque los sindicatos mismos se plantearán ser actores políticos respetados en esa alternancia entre regímenes partidarios y militares corporativos que se sucederán luego del derrocamiento de PERÓN en 1955”<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Cfr. BRUCE KAUFMAN. *The global evolution of industrial relations. Events, ideas, and the IIRA*. Ginebra: International Labour Office. 2004. pág. 536.

<sup>84</sup> JULIO GODIO y HÉCTOR PALOMINO. “El movimiento sindical argentino hoy: historia, organización y nuevos desafíos programáticos” en JULIO GODIO; HÉCTOR PALOMINO y otro. *El movimiento sindical argentino (1880-1987)*. Buenos Aires: Puntosur, 1988. pág. 42.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

In this regard, LUIS ALBERTO ROMERO has pointed out: “The peronist regime collapsed but the peronist identity remained, firmly rooted in the popular classes and in particular among workers”<sup>85</sup>.

The above comments determine the development *in extenso* of this stage because this stage implies the origin of a labour relation model that has contributed to characterise the Argentine political system. What came later was the ebb and flow (*corsi e ricorsi*) of this model. Generally speaking, this means that *de facto* governments modified the model and democratic governments put it back again, although with some differences in the latter case, i.e., during the 1989-1999 period (Menem’s government) and 2003 onward (Kirchner’s government). This recurring and existing model had great impact on human resource management and defined HRM well into the future and until today.

## VII. 1956-1976

When the CGT was intervened in 1955, the labour relation system implemented during the first peronist period was modified substantially as of 1956<sup>86</sup>. These changes are characterised by:

- Intervention of the CGT (executive order 3032/55 of November 16<sup>th</sup>, 1955).

<sup>85</sup> LUIS ALBERTO ROMERO. “Democracia, república y Estado: cien años de experiencia política en la Argentina” in ROBERTO RUSSELL (Edit.). *Argentina 1910-2010*. Balance del siglo. Buenos Aires: Taurus, 2010. page 42.

<sup>86</sup> Cfr. RICARDO SIDICARO. *Los tres peronismos. Estado y Poder Económico*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Al respecto LUIS ALBERTO ROMERO ha señalado: “El régimen peronista se derrumbó pero la identidad peronista perduró, sólidamente arraigada en las clases populares y en especial entre los trabajadores”<sup>85</sup>.

Los comentarios arriba enunciados son los que determinaron el desarrollo *in extenso* de esta etapa pues la misma implica el origen de un modelo de relaciones laborales que ha contribuido a caracterizar el sistema político argentino. Lo que vino a posteriori, fueron flujos y reflujos (*corsi e ricorsi*) de este modelo. Ello implica que, en términos generales, gobiernos de facto lo modificaron y gobiernos democráticos lo reinstalaron, aunque con diferencias entre estos últimos tal como será el período 1989-1999 (gobierno menemista) y 2003 en adelante (gobierno kirchnerista). Este modelo recurrente y existente en la actualidad impactó fuertemente la gestión de los recursos humanos y definió la misma a futuro y hasta nuestros días.

## VII. 1956-1976

Intervenida la CGT en 1955, a partir de 1956 se modifica sustancialmente el sistema de relaciones laborales implementado durante el primer peronismo<sup>86</sup>. Estas modificaciones se caracterizan por:

- Intervención de la CGT (decreto 3032/55 del 16 de noviembre de 1955).

<sup>85</sup> LUIS ALBERTO ROMERO. “Democracia, república y Estado: cien años de experiencia política en la Argentina” en ROBERTO RUSSELL (Edit.). *Argentina 1910-2010. Balance del siglo*. Buenos Aires: Taurus, 2010. pág. 42.

<sup>86</sup> Cfr. RICARDO SIDICARO. *Los tres peronismos. Estado y Poder Económico*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

- Prohibition to hold trade union posts imposed on worker leaders who had acted during peronism (Executive Order 7107/56 of April 19<sup>th</sup>, 1956).
- Extension of collective agreements –which had been entered into at the end of the first semester of 1954 (Executive Order 2739/56 of February 17<sup>th</sup>, 1956). Later, in April of the same year, it is established that the new collective bargaining agreements would be valid for 18 months, and all clauses threatening productivity are removed from them.
- On May 23<sup>rd</sup>, Executive Order 9270/56 repealed the workers' professional association regime established by executive order 23852/45 of October 13, 1945; this new decree entitled all unions, even simply registered unions, to bargain and enabled representation of union minorities.
- In January 1957, a new extension of the valid collective agreements is established for another year (Executive Order 824/57 of January 25<sup>th</sup>, 1957).
- In 1957, a constitutional convention enacted article 14 bis of the Argentine Constitution –the amendment of the constitution of 1949 had been repealed by the military government through executive order 229/56– establishing rights relative to workers, unions, collective relations and social security.

At the beginning of 1957, unions headed by a new group of leaders created the Comisión Intersindical, which called for a series of strikes this same year. Meanwhile, the military intervention of the CGT became a civil intervention when Frondizi took office (1958-1961).

On February 23<sup>rd</sup>, elections were called by the Military Government. As a consequence of the so-called PERÓN-FRONDIZI

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

- Inhabilitación para ocupar cargos sindicales a los dirigentes obreros que actuaron durante el peronismo (decreto 7107/56 del 19 de abril de 1956).
- Prórroga de los convenios colectivos –que se habían pactado a fines del primer semestre de 1954– (decreto 2739/56 del 17 de febrero de 1956). Con posterioridad, en abril del mismo año se establece que los nuevos convenios colectivos tendrían una vigencia de 18 meses y se eliminan de los mismos todas las cláusulas que atentaran contra la productividad.
- El 23 de mayo se dictó el decreto 9270/56 que derogó el régimen de asociaciones profesionales de trabajadores –establecido por el decreto 23.852/45 del 13 de octubre de 1945–; con el mismo se daba derecho a negociar a todos los sindicatos, aún a los simplemente inscriptos, y se posibilitaba la representación de las minorías sindicales.
- En enero de 1957 se establece una nueva prórroga por un año de los convenios colectivos vigentes (decreto 824/57 del 25 de enero de 1957).
- En ese mismo año una convención constituyente dictó el art. 14 bis de la Constitución Nacional –la reforma de la constitución de 1949 había sido derogada por el gobierno militar mediante el decreto 229/56–, consagrando derechos relativos al trabajador, los gremios, las relaciones colectivas y la seguridad social.

Los sindicatos liderados por una nueva camada de dirigentes formaron a principios de 1957 la Comisión Intersindical que convocó ese mismo año varias huelgas. Mientras tanto la intervención militar a la CGT, con la asunción de FRONDIZI, se transformó en una intervención civil (1958-1961).

El 23 de febrero se celebran elecciones convocadas por el Gobierno Militar, en ellas y como consecuencia del denominado pacto PERÓN-FRONDIZI (el primero proscripto

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

agreement (proscribed PERÓN indicated his followers to vote for FRONDIZI in exchange for reinstating the labour relation system in force before 1955, lifting the proscription on the peronist party, and returning PERÓN's properties to him), FRONDIZI is elected president (45% of votes) and takes office on May 1, 1958.

FRONDIZI honoured part of his promise and returned the single-union regime to trade unions (similar to the one implemented by executive order 23852/45 in the times of peronism) through law 14455 of September 24<sup>th</sup>, 1958, with which, apart from abolishing minority representation in the sphere of trade unions, took the system back to the single negotiating unit in any industrial sector.

In January 1959, Frondizi was forced to announce a salary freeze and the privatisation of a meat processing company. The same year, as a worker movement's answer to these announcements, labour conflicts acquired unprecedented magnitude and workers occupied the abovementioned meat processing company<sup>87</sup>.

After that, the strikes that had characterised the 1958-1959 biennium declined in 1960-1961. Collective agreements were bargained in this period, the first general collective bargaining since 1954.

At the beginning of 1962, Frondizi had to face provincial governor elections that resulted in a considerable victory for peronists, who won in 8 of 14 provinces. The president declared the elections null and intervened the provinces, but this was not enough and on March 29<sup>th</sup> JOSÉ MARÍA GUIDO, until then the caretaker president of the Argentine

<sup>87</sup> Cfr. DANIEL JAMES. *Resistencia e Integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

indicó a sus seguidores que votaran al segundo a cambio de: reinstalar el sistema de relaciones laborales vigente anterior a 1955, levantar la proscripción al partido peronista y restitución de los bienes de PERÓN), este último obtiene la Presidencia (45 % de los votos), asumiendo el cargo el 1 de mayo de 1958.

FRONDIZI cumplió con parte de su promesa y restituyó a los sindicatos el régimen de unicato sindical (similar al implementado por el decreto 23.852/45 durante la época peronista) al sancionar la ley 14.455 –del 24 de septiembre de 1958– con la cual, además de abolir la representación de las minorías en el ámbito sindical, se volvía al sistema de una sola unidad negociadora en cualquier rama industrial.

En enero de 1959, FRONDIZI se vio obligado a anunciar un congelamiento salarial y la privatización de un frigorífico. Ese año, y como respuesta del movimiento obrero a estos anuncios, los conflictos laborales se elevaron a una magnitud sin precedentes a la vez que los trabajadores ocuparon el mencionado frigorífico<sup>87</sup>.

Con posterioridad, las huelgas que habían caracterizado el bienio 1958-1959 declinaron en 1960-1961. En este último período se negociaron los convenios colectivos, lo que constituyó la primera renegociación colectiva general desde 1954.

A principios de 1962 FRONDIZI debió enfrentar las elecciones relativas a gobernadores provinciales, ellas arrojaron una importante victoria peronista que ganó 8 de las 14 provincias. El presidente anuló las elecciones e intervino las provincias pero esto no fue suficiente y el 29 de marzo asumió como primer mandatario, con apoyo

<sup>87</sup> Cfr. DANIEL JAMES. *Resistencia e Integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Senate, assumed as head of state with the support of the military<sup>88</sup>.

Meanwhile, in 1961, the civil intervention to the CGT had finished and the union was temporarily managed by a group of trade unionists until 1963.

In 1963, the military, after Frondizi was overthrown and GUIDO reinstated, agreed to call for elections but proscribing peronism for these ballots. The election took place on July 7<sup>th</sup> and ARTURO ILLIA was elected president with only 25% of votes. He took office on October 12, 1963. On September 28<sup>th</sup>, 1966, when he had not even been in power for three years, ILLIA was toppled by a new military coup that was allied to peronism and other partisan opponents, part of the society, trade unionism, employers and the contribution of the mass media, who managed to discredit the government. General ONGANÍA became president.

It is worth noting that as part of the destabilisation process, between the months of May and June 1964, trade union groups implemented an unprecedented plan that was extremely well organised by the CGT to take up factories (11,000 establishments), which included the participation of almost 4,000,000 workers<sup>89</sup> (75% of wage earners).

Military presidencies succeeded each other: ONGANÍA (June 29, 1966), LEVINGSTON (June 18, 1970) and LANUSSE (March 23, 1971).

<sup>88</sup> *Cfr.* EUGENIO KVATERNIK. "La sucesión presidencial de 1964. El fracaso de la UCRI como partido moderado" in *Desarrollo Económico*, N° 137, Vol. N°35, April-June 1995.

<sup>89</sup> *Cfr.* SANTIAGO SENÉN GONZÁLEZ and YANINA WELP. "Illia y la toma de fábricas" in *Todo es Historia*. N° 383, June 1999.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

militar, JOSÉ MARÍA GUIDO quien hasta ese entonces se desempeñaba como presidente provisional del Senado de la Nación<sup>88</sup>.

Mientras tanto, en 1961, había terminado la intervención civil a la CGT, que sería dirigida provisionalmente por un conjunto de gremialistas hasta 1963.

En 1963 los militares –luego del derrocamiento de FRONDIZI y de la reinstalación de GUIDO– acordaron una salida electoral proscribiendo al peronismo para estas elecciones. Las mismas se llevaron a cabo el 7 de julio resultando electo ARTURO ILLIA, quien con sólo el 25% de los votos, asumió el 12 de octubre de 1963. ILLIA fue derrocado por un nuevo golpe de estado militar (aliado al peronismo y otras oposiciones partidarias, parte de la sociedad, el sindicalismo, los empresarios y contribuyendo los medios de comunicación masiva que se encargaron de desprestigiar al gobierno) antes de cumplir los 3 años de mandato, el 28 de septiembre de 1966, asumiendo como presidente el General ONGANÍA.

Cabe destacar que como parte del proceso de desestabilización entre los meses de mayo y junio de 1964 los grupos sindicales implementaron un plan sumamente organizado por la CGT, que no revestía antecedentes en el país, de toma de fábricas (11.000 establecimientos) lo que implicó una participación de casi 4.000.000 de trabajadores<sup>89</sup> (75% de los asalariados).

Las presidencias militares se sucedieron: ONGANÍA (29 de junio de 1966), LEVINGSTON (18 de junio de 1970) y LANUSSE (23 de marzo de 1971).

<sup>88</sup> Cfr. EUGENIO KVATERNIK. “La sucesión presidencial de 1964. El fracaso de la UCRI como partido moderado” en *Desarrollo Económico*, N° 137, Vol. N°35, abril-junio 1995.

<sup>89</sup> Cfr. SANTIAGO SENÉN GONZÁLEZ y YANINA WELP. “Illia y la toma de fábricas” en *Todo es Historia*. N° 383, Junio 1999.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Despite the hopes with which trade union leaders welcomed the government of ONGANÍA, perhaps due to his confrontation with overthrown ILLIA, the new president attacked trade unions again, banning any kind of union activity or political organisation and, then, suspending collective bargaining and imposing strong controls on wage increases. In addition to the above, many large trade unions saw their legal capacity and recognition removed, and the CGT was intervened once again.

“The promised reestablishment of the collective bargaining agreement mechanism for December 1968 did not come true, which brought about a series of protests and demonstrations”<sup>90</sup>.

In 1969, under president Onganía’s office, several social uprisings occurred: “El Cordobazo” (May 29<sup>th</sup>) and “El Rosariazo” (August 27<sup>th</sup>). In January 1971, the second “Cordobazo” sparked as a consequence of a union-employer problem in automobile factory FIAT in Córdoba. In the meantime, violent groups started to operate.

In such state of decline of authority, the military government set the date for presidential elections for 11<sup>th</sup> of May, 1973, with Perón still banned. The peronism went to the ballots through the “Frente Justicialista de Liberación”, which obtained 49.5% of votes with the CÁMPORA-SOLANO LIMA ticket, while the “Unión Cívica Radical” came second with 21.3% of polls. On May 25, CÁMPORA took office and, before 30 days,

<sup>90</sup> MÓNICA GORDILLO. “Protesta, rebelión y movilización: de la resistencia a la lucha armada, 1955-1973” in DANIEL JAMES (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Violencia, proscripción y autoritarismo (1955-1976)*, Volume IX, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. Page 348.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

No obstante las esperanzas con que la conducción sindical recibió al gobierno de ONGANÍA, debido quizás a su enfrentamiento con el derrocado ILLIA, el nuevo presidente acometió nuevamente contra los sindicatos prohibiendo todo tipo de actividad sindical, u organización política y, posteriormente, suspendiendo la negociación colectiva e imponiendo fuertes controles a los incrementos salariales. A esto debe agregarse además, la quita de la personería jurídica de muchos de los grandes sindicatos y una nueva intervención de la CGT.

“El prometido restablecimiento del mecanismo de los convenios colectivos de trabajo para diciembre de 1968 no se concretó lo que motivó una serie de manifestaciones de protesta”<sup>90</sup>.

En 1969, bajo la presidencia de ONGANÍA, se produjeron revueltas sociales: “El Cordobazo” (29 de mayo) y “El Rosariazo” (27 de Agosto). En enero de 1971, se produce un segundo “Cordobazo” que comenzó con un problema sindical-empresarial en la empresa FIAT de Córdoba. Mientras tanto grupos violentos comenzaron a actuar.

En este estado de desgaste el gobierno militar fijó las elecciones presidenciales para el 11 de mayo de 1973, con PERÓN aún proscripto. El peronismo se presentó mediante el “Frente Justicialista de Liberación” que obtuvo con la fórmula CÁMPORA-SOLANO LIMA el 49,5% de los votos, mientras que la “Unión Cívica Radical” obtuvo un segundo puesto con el 21,3% de los votos. El 25 de mayo CÁMPORA

<sup>90</sup> MÓNICA GORDILLO. “Protesta, rebelión y movilización: de la resistencia a la lucha armada, 1955-1973” en DANIEL JAMES (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Violencia, proscripción y autoritarismo (1955-1976)*, Tomo IX, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. pág. 348.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

on June 20, Perón returned to the country from which he had been absent for 18 years. On June 13, CÁMPORA and SOLANO LIMA resigned, the president of the House of Representatives RAÚL LASTIRI took office, in September new elections were called and the JUAN PERÓN-MARÍA ESTELA MARTÍNEZ DE PERÓN ticket obtained 62% of votes. They assumed on October 12 of the same year. On July 1974, PERÓN died and was replaced by his vice-president.

Thereafter, multiple events of different nature followed; here are some examples:

- Escalation of violence from extreme leftists and rightists (in the first 7 months of 1975, 389 political deaths occurred according to an Associate Press cable).
- Economy: on June 4<sup>th</sup>, the Minister of Economy Celestino Rodrigo announced a 160% devaluation of the commercial dollar and 100% of the financial dollar. Fuel went up by 175%, transport 100%, electric power 75%, medicines 70% and milk 65% <sup>91</sup>.
- Labour: In June 1975, collective agreements were re-bargained; although they exceeded 100% of wage adjustment, they were reduced by the effects of the “Rodrigazo”. At the beginning, the government refused to recognise them and after a two-day strike (Monday 7<sup>th</sup> and Tuesday 8<sup>th</sup> of July, which added to Sunday 5<sup>th</sup> and the national holiday of July 9<sup>th</sup> paralysed all activities for more than 5 days) it change its decision and authorised the rise. This is the first

<sup>91</sup> Cfr. MARÍA SÁENZ QUESADA. “El Rodrigazo y el fin de la ilusión” in *Todo es Historia*. N° 528, July 2011.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

asumió el gobierno y, antes de los 30 días, el 20 de mayo PERÓN regreso al país del que había estado ausente 18 años. El 13 de junio CÁMPORA y SOLANO LIMA renunciaron, asumió el presidente de la Cámara de Diputados –RAÚL LASTIRI–; en septiembre se llevaron a cabo nuevas elecciones y la formula JUAN PERÓN - MARÍA ESTELA MARTÍNEZ DE PERÓN obtuvo el 62% de los votos, asumiendo el 12 de octubre de ese mismo año. El 1 de julio de 1974 falleció PERÓN y fue reemplazado por la vicepresidenta.

A continuación se produjeron multiplicidad de hechos de distinta índole de los que sólo se indican algunos ejemplos:

- Escalada de la violencia por parte de las extremas izquierdas y derechas (en los primeros 7 meses de 1975, según un cable de Associated Press, se produjeron 389 muertes políticas).
- Económicos: el Ministro de Economía CELESTINO RODRIGO anunció el 4 de junio una devaluación del 160% para el dólar comercial y 100% para el financiero. Los combustibles aumentaron 175%, el transporte 100%, la electricidad 75%, los medicamentos 70% y la leche 65% <sup>91</sup>.
- Laborales: en junio de 1975 se renegociaron convenios colectivos que superaban el 100% de ajuste salarial pero que eran morigerados por los efectos del “Rodrigazo”. El gobierno en principio se negó a homologarlos y huelga de dos días mediante (lunes 7 y martes 8 de julio lo que sumado al domingo 5 y al 9 de julio feriado paralizó la actividad por más de 5 días) cambió la decisión y procedió a la homologación.

<sup>91</sup> Cfr. MARÍA SÁENZ QUESADA. “El Rodrigazo y el fin de la ilusión” en *Todo es Historia*. N° 528, Julio-2011.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

time that collective agreements were negotiated all in unison in Argentina, that is, a total of 624 collective agreements (457 sectorial and 167 company agreements) including 7,031,698 workers<sup>92</sup>. In this sense, Noemí Rial held that: “Collective bargaining agreements signed in the first negotiation round in 1975 and their renovation in 1988 reflect the tendency to sign collective contracts by activity or branch of production by national or regional territories”<sup>93</sup>.

- In such political and social climate, on March 24<sup>th</sup>, 1976 a new military coup takes place that overthrows MARTÍNEZ DE PERÓN and starts a new period that will end in 1983 with the return to democracy.

To summarise this period in part, we resort to PALOMINO, who pointed out that “Possibly like never before or after, trade union leaders had attained a considerable amount of political clout and control over the State in Argentina; but this fact also allows to measure both the magnitude of their defeat and the difficulty of their leaders to orient the Argentine society politically in a lasting way”<sup>94</sup>.

<sup>92</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. “Diecinueve años de negociación colectiva en la Argentina” (1975-1993), in *Derecho del Trabajo*, Volume 1995-A, Buenos Aires: La Ley, 1995. page 169.

<sup>93</sup> NOEMÍ RIAL. “Estructura de la Negociación Colectiva”, Chapter 16, in JULIO SIMÓN, *Tratado de Derecho Colectivo*, Volume II, Buenos Aires, La Ley, 2012.

<sup>94</sup> HÉCTOR PALOMINO. “Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales” in JUAN SURIANO (dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005. page 380.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

En esta oportunidad fue la única vez que en la Argentina se negociaron todos los convenios colectivos al unísono, resultando 624 convenios colectivos (457 sectoriales y 167 de empresa) que beneficiaban a 7.031.698 trabajadores<sup>92</sup>. En el mismo sentido NOEMÍ RIAL, ha sostenido que: “Los convenios colectivos de trabajo, firmados en la primera ronda de negociación del año 1975; y su renovación en el año 1988 dan cuenta de la tendencia a firmar convenios colectivos por actividad o rama de producción con ámbito territorial nacional o regional”<sup>93</sup>.

- En esta coyuntura política, económica y social, el 24 de marzo de 1976, se produce un nuevo golpe de estado militar que derroca a MARTÍNEZ DE PERÓN e inicia la nueva etapa que culminará en 1983 con la vuelta al sistema democrático.

Para resumir en parte este período se recurre a PALOMINO quien ha señalado que “Posiblemente como nunca antes ni después, los dirigentes sindicales habían alcanzado semejante grado de poder político y control sobre el estado en la Argentina; pero esto mismo permite medir tanto la magnitud de su derrota como la dificultad de sus dirigentes para orientar políticamente la sociedad argentina de un modo perdurable”<sup>94</sup>.

<sup>92</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. “Diecinueve años de negociación colectiva en la Argentina” (1975-1993), en *Derecho del Trabajo*, Tomo 1995-A, Buenos Aires: La Ley, 1995. pág. 169.

<sup>93</sup> NOEMÍ RIAL. “Estructura de la Negociación Colectiva”, Capítulo 16, en JULIO SIMÓN, *Tratado de Derecho Colectivo*, Tomo II, Buenos Aires, La Ley, 2012.

<sup>94</sup> HÉCTOR PALOMINO. “Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales” en JUAN SURIANO (Dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005. pág. 380.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Going back to the Asociación de Dirigentes de Personal de Argentina (ADPA) created in 1967, which became the Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADPHA; March 1, 2002), it is worth noting that since its inception, this has been the “mother association par excellence” in Argentina and has represented the country in association with similar international entities: Federación Interamericana de Administración de Personal (FIDAP<sup>95</sup>; founded in November 1963, having ADPA as the founding member) would then change its name by Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH, 2004)<sup>96</sup>, and through the latter it became part of the World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA; founded in 1976), which would later change its denomination for World Federation of People Management Associations<sup>97</sup> (WFPMA, September 2008).

The bylaws of all these associations clearly state that their objectives are technical and professional, not of enrolment in a register that allows to practice a certain professional activity (obligatory membership) and exclude any kind of political aim<sup>98</sup>.

<sup>95</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA and DARÍO HERMIDA MARTÍNEZ (comp.). *Relaciones Industriales y recursos humanos en América Latina*. Buenos Aires: FIDAP, 1995. This work reflects aspects connected with labour relations, human resources and social security in 7 South American countries. In addition, both compilers were successively Chairs of ADPA.

<sup>96</sup> Note: During its Lifetime, this Inter American federation has had three Chairs who had also chaired ADPA. They are ALBERICO MIGLIO (IBM), CARLOS ALDAO ZAPIOLA (Revlon Argentina) and HORACIO QUIROS (Grupo Clarín).

<sup>97</sup> Note: This WFPMA had three South American Chairs: SERGIO HILLESIM (Brazil); CARLOS ALDAO ZAPIOLA (Argentina) and HORACIO QUIRÓS (Argentina).

<sup>98</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. “Argumentos para confutar un rebote corporativo” in *Personal*, Year V, N° 16, March 1986.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Volviendo a la Asociación de Dirigentes de Personal de Argentina (ADPA), creada en 1967, que se transformara en Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA; 1 de marzo de 2002), cabe señalar que desde sus orígenes ha sido la asociación “madre por excelencia” de la Argentina y ha representando al país asociada a las organizaciones similares internacionales: Federación Interamericana de Administración de Personal (FIDAP<sup>95</sup>; fundada en noviembre de 1963, siendo socio fundador ADPA), que luego cambiara su nombre por Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH; 2004)<sup>96</sup>, y a través de ésta integrando la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA; fundada en 1976) y que luego modificara su denominación por la World Federation of People Managment Associations<sup>97</sup> (WFPMA; septiembre de 2008).

En los estatutos de todas estas asociaciones se deja expresa constancia que sus objetivos son técnicos y profesionales, no de afiliación a una matrícula que posibilite determinado ejercicio profesional (colegiación obligatoria) y excluyen todo tipo de objetivo político<sup>98</sup>.

<sup>95</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA y DARÍO HERMIDA MARTINEZ (comp.). *Relaciones Industriales y recursos humanos en América Latina*. Buenos Aires: FIDAP, 1995. Esta obra refleja los aspectos vinculados con las relaciones laborales, los recursos humanos y la seguridad social en 7 países sudamericanos. Los dos compiladores fueron, además, sucesivamente presidentes de ADPA.

<sup>96</sup> Nota: Durante su existencia esta federación Interamerica ha contado con tres presidentes que también habían ejercido la presidencia de ADPA. Ellos son ALBERICO MIGLIO (IBM), CARLOS ALDAO ZAPIOLA (Revlon Argentina) y HORACIO QUIROS (Grupo Clarín).

<sup>97</sup> Nota: Esta WFPMA, contó con tres presidentes sudamericanos: SERGIO HILLESIM (Brasil); CARLOS ALDAO ZAPIOLA (Argentina) y HORACIO QUIRÓS (Argentina).

<sup>98</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. “Argumentos para confutar un rebotte corporativo” en *Personal*, Año V, N° 16, marzo de 1986.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Going back to the Argentine case, the two abovementioned institutions, ADRHA and ADRIL, are not the only ones; there are other regional institutions with an important tradition although their performance is strictly local.

Another two institutions are also worth mentioning: IDEA and AMCHAM. IDEA is the original Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos de la Argentina (it was founded on February 16<sup>th</sup>, 1960), which would later change its name and become Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina (November 1977), to finally adopt the denomination of Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina in November 1993. Within its sphere, the first work groups are organised as of February 1961; one of them was Human Relations, which would later become the Personnel Division. The first Postgraduate Course on Strategic Human Resource Management was created in 1991 within the sphere of this organisation. It is also important to underline that at the same time and in coordination with the previous one, ADPA organised the 3<sup>rd</sup> World Congress on Human Resources<sup>99</sup>. The second institution which should be referred to for its relevance is the US Chamber of Commerce in Argentina (hereinafter AMCHAM); founded in 1918, it gathers multinationals of US origin. Within the US Chamber, the Industrial Relations Committee (IIRRC) was created in the mid-70s<sup>100</sup>.

<sup>99</sup> *Nota:* In 1990, CARLOS ALDAO ZAPIOLA was in charge of IDEA's personnel division, while CARLOS LELIO was the chair of ADPA; both worked jointly to achieve these two goals.

<sup>100</sup> It was presided by CARLOS ALDAO ZAPIOLA from 1988 to 1995, and then by HORACIO QUIRÓS. After that, both held other positions in institutions of a higher hierarchy (see 96 and 97).

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Volviendo al caso argentino, las dos instituciones antes señaladas –ADRHA y ADRI– no son las únicas, hay otras instituciones regionales también de importante trayectoria aunque de actuación estrictamente local.

Existen también otras dos instituciones que cabría mencionar: IDEA y AMCHAM. La primera de ellas es la llamada originalmente Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos de la Argentina (IDEA; fundado el 16 de febrero de 1960), que luego cambiara su denominación a la de Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina (noviembre de 1977), para finalmente, y a partir de noviembre de 1993, adoptar la denominación de Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. Dentro de su ámbito, a partir de febrero de 1961, se organizan los primeros grupos de trabajo; uno de ellos denominado de Relaciones Humanas, que luego daría lugar a la División de Personal. En el ámbito de esta organización se creó en 1991 el primer Posgrado de Conducción Estratégica de Recursos Humanos. Asimismo vale remarcar que coetánea y coordinadamente ADPA organizó el III Congreso Mundial de Recursos Humanos<sup>99</sup>. La segunda institución, de entre otras, a la que, por su importancia, corresponde hacer referencia es la Cámara de Comercio de Estados Unidos en la Argentina (en adelante: AMCHAM) que fuera fundada en 1918 y que asocia a las compañías multinacionales de origen estadounidense. Dentro de la misma, a mediados de los años '70, se creó el Comité de Relaciones Industriales (IIRRC)<sup>100</sup>.

<sup>99</sup> *Nota:* La división de personal de IDEA estaba en 1990 a cargo de CARLOS ALDAO ZAPIOLA, mientras que la presidencia de ADPA la ejercía CARLOS LELIO, ambos trabajaron conjuntamente para lograr estos dos objetivos.

<sup>100</sup> El mismo fue presidido por CARLOS ALDAO ZAPIOLA entre 1988 y 1995 y a continuación por HORACIO QUIRÓS. Ambos después revistieron otros cargos en instituciones de mayor jerarquía (ver cita 96 y 97).

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Also important to underline is the teaching of the human resource function in universities. The first graduate course was created in Universidad Argentina de la Empresa (UADE) in 1963 and since then many more have been created in Buenos Aires as well as in the provinces (for example, *Licenciatura* (university diploma obtained at the end of a four or five-year course of study) in Industrial Relations by the Universidad Nacional del Nordeste (Corrientes, 1977). The next title will list a large number of university courses that were created in the 1977-2003 period.

In addition to the strong emphasis on labour relations which remains throughout this period (1956-1976), large Argentine companies and multinationals introduced current practices in Human Resource management. The former because they had the economic capacity to acquire the *know-how* or to hire managers coming from companies that already had the know-how; the latter because they imported the tools that had been developed in their parent companies. Thus, names began to appear like ELTON MAYO (1960), DALE YODER (1964), DOUGLAS MCGREGOR (1974), FREDERICK HERZBERG, DAVID MCCLELLAND (1968), ROBERT BLAKE & JANE MOUTON (1973/1992), ABRAHAM MASLOW (1978), JOHN DUNLOP (1978), etc <sup>101</sup>.

**VIII. 1977-2003**

From the coup d'état of March 24<sup>th</sup>, 1976 to October 10<sup>th</sup>, 1983 a series of presidents governed Argentina:

<sup>101</sup> *Note:* The years that are indicated correspond to the Spanish editions; however, the original language editions had already been in circulation before. Later on, local Argentine works were prepared, among them JORGE AQUINO, GUSTAVO AQUINO et al; *Recursos Humanos. Para no especialistas*. Buenos Aires: Macchi, 1993.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Un párrafo aparte merece el desarrollo de la enseñanza universitaria del conocimiento de la función de recursos humanos. La primera carrera de grado fue creada en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) en 1963 y a partir de allí se crearon muchas más, incluso en el interior del país (ejemplo: Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Nacional del Nordeste –Corrientes–, 1977). En el próximo título se hará referencia a un sin número de carreras que fueron creadas en el período 1977-2003.

Además del fuerte énfasis en las relaciones laborales, que perdura a lo largo de esta etapa (1956-1976), las grandes empresas argentinas y las multinacionales introdujeron prácticas actualizadas en gestión de Recursos Humanos. Las primeras porque contaban con capacidad económica para adquirir el *Know-How* o contratar gerentes que provenían de empresas que ya lo tenían; las segundas porque importaban las herramientas desarrolladas en sus casas matrices. Así comenzaron a aparecer nombres como los de ELTON MAYO (1960) DALE YODER (1964), DOUGLAS MCGREGOR (1974), FREDERICK HERZBERG, DAVID McCLELLAND (1968), ROBERT BLAKE & JANE MOUTON (1973/1992), ABRAHAM MASLOW (1978), JOHN DUNLOP (1978), etc.<sup>101</sup>.

### VIII. 1977-2003

Desde el golpe de estado del 24 de marzo de 1976, y hasta el 10 de octubre de 1983 se sucedieron en la Presidencia

<sup>101</sup> *Nota:* Los años que se indican corresponden a las ediciones españolas no obstante ello, con anterioridad, ya circulaban en país las ediciones en su idioma original. Con posterioridad se elaboraron obras locales argentinas entre las varias cabe señala de JORGE AQUINO, GUSTAVO AQUINO y otros; *Recursos Humanos. Para no especialistas*. Buenos Aires: Macchi, 1993.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

JORGE RAFAEL VIDELA, JORGE EDUARDO VIOLA (March 29<sup>th</sup>, 1981), CARLOS ALBERTO LACOSTE (December 11<sup>th</sup>, 1981), LEOPOLDO FORTUNATO GALTIERI (December 22<sup>nd</sup>, 1981), ALFREDO OSCAR SAINT-JEAN (June 18<sup>th</sup>, 1982) and REYNALDO BENITO BIGNONE (July 1<sup>st</sup>, 1982); the latter called for elections for October 30<sup>th</sup>, 1983, with RICARDO RAÚL ALFONSÍN winning the ballots (50.3% of votes). During this period (1976-1983) “...the *de facto* government set out to modify the role of the working class and its trade union representatives, not so mucho because they could be a threat to the system but because the government wanted to dismantle the State-trade union relation that had been in force since 1945”<sup>102</sup>.

To this respect, the Military Junta intervened the CGT through Communiqué Nr 58 and enacted a series of laws in line with the aim it sought. Thus we can mention laws 21259, 21261 and 21263 (published on March 26<sup>th</sup>, 1976) which reinstated the Law of Residence, suspended the right to strike, and suppressed trade union privileges, respectively; to the above, the following laws should be added: 21356 on suspension of trade union activity (published on July 28<sup>th</sup>, 1976); 21297 modifying labour agreement (published on April 29, 1976); 21400 establishing sanctions to strikers (published on September 8, 1976); 21476 –leaving without effect all clauses relative to collective conventions in the public sector that accounted for privileges or established differences for some, such as leaves, working days, etc.– (published on December 16, 1976); and law 22105 modifying the trade union system, eliminating the role of

<sup>102</sup> MIRTA ZAIDA LOBATO and JUAN SURIANO. *Nueva historia argentina...* Op. Cit. Quote 66. page 531.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

de la Nación JORGE RAFAEL VIDELA, JORGE EDUARDO VIOLA (29 de marzo de 1981), CARLOS ALBERTO LACOSTE (11 de diciembre de 1981), LEOPOLDO FORTUNATO GALTIERI (22 de diciembre de 1981), ALFREDO OSCAR SAINT-JEAN (18 de junio de 1982) y REYNALDO BENITO BIGNONE (1 de julio de 1982) quien convoca a elecciones, para el 30 de octubre de 1983, resultando vencedor RAÚL RICARDO ALFONSÍN (50,3% de los votos). Durante este período (1976-1983) “...el gobierno de facto se propuso modificar el rol de la clase obrera y de sus representaciones sindicales no tanto porque fuera una amenaza al sistema sino porque pretendía desarmar la relación Estado-sindicatos en vigencia desde 1945”<sup>102</sup>.

Al respecto la Junta Militar de Comandantes intervino la CGT mediante el Comunicado N° 58, y dictó de una serie de leyes alineadas con el objetivo buscado. Así caben mencionar las leyes 21.259, 21.261 y 21.263 (publicadas el 26 de marzo de 1976) por las cuales se disponía la reimplantación de la Ley de Residencia, la suspensión del derecho de huelga, y la supresión del fuero sindical, respectivamente; a éstas deben sumarse las leyes 21.356 –sobre suspensión de la actividad gremial– (publicada el 28 de julio de 1976); 21.297 –que modifica el contrato de trabajo– (publicada el 29 de abril de 1976); 21.400 –por la cual se establece sanciones a los huelguistas– (publicada el 08 de septiembre de 1976); 21.476 –que deja sin efecto todas aquellas cláusulas de las convenciones colectivas del sector público que representen privilegios o situaciones diferenciales, tales como: licencias, jornada de trabajo, etc.,– (publicada el 16 de diciembre de 1976); y la ley 22.105 –modificatoria del sistema sindical, eliminando el papel de la CGT y prohibiendo los grandes

<sup>102</sup> MIRTA ZAIDA LOBATO y JUAN SURIANO. *Nueva historia argentina...* Op. Cit. cita 66. pág. 531.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

the CGT and prohibiting large trade unions by branch of activity (published on November 20, 1979).

“In the months before the elections [...] trade union leaders oriented their action in two directions [...] they sought to agree the return of intervened institutions [...] That recovery [...] was partial [...] with which by the end of 1983, at the time of presidential elections, the situation of organisations was somewhat confusing and required that institutions were normalised. [...] On the other hand, peronist unionism had a decisive role in the reconstruction of the Partido Justicialista (the *Justicialist* party) [...]. An experienced union leader like LORENZO MIGUEL was appointed first vice president of the party”<sup>103</sup>.

During the period that began in 1976, collective agreement bargaining was suspended until ALFONSÍN’s democratic government reinstated it again. The first collective agreements were negotiated in 1988; considering there had been no bargaining since June 1975, this means that it had been suspended for more than 12 years.

Since ALFONSÍN took office on December 10, 1983, a series of regulations were passed. At the beginning, his government designed a trade union normalisation project that was meant to reduce the hegemony of trade union democracy in trade union structure by granting representation to minorities, establishing members’ secret, direct and obligatory vote, eliminating re-elections, etc. That is to say, replacing the single-union system by union pluralism. Trade unionism reacted harshly and managed to have the standard that was approved in the House of Representatives rejected in the Senate. Then, the government

<sup>103</sup> SANTIAGO SENEN GONZALEZ and FABIÁN BOSQER. *Breve historia...* Op. Cit. Quote 21. page 230.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

sindicatos por rama— (publicada el 20 de noviembre de 1979).

“En los meses previos al acto eleccionario [...] los dirigentes sindicales orientaron su acción en dos direcciones [...] buscaron acordar la devolución de las entidades intervenidas [...] esa recuperación [...] fue parcial [...] con lo que la situación de las organizaciones a fines de 1983, en el momento de las elecciones presidenciales, mostraba cierta confusión e imponía la necesidad de una normalización institucional. [...] Por otro lado el sindicalismo peronista jugó un rol decisivo en la reconstitución del Partido Justicialista [...]. Un dirigente sindical de la trayectoria de LORENZO MIGUEL fue designado vicepresidente primero del partido”<sup>103</sup>.

Durante el período iniciado en 1976 la negociación de convenios colectivos quedó suspendida, hasta que volvió a ser convocada por el gobierno democrático de ALFONSÍN. Los primeros convenios colectivos se negociaron en 1988 con lo cual, considerando que desde junio de 1975 no se habían renegociado, la negociación estuvo suspendida por más de 12 años.

Desde que asumió ALFONSÍN, el 10 de diciembre de 1983, se dictaron una serie de normas. Al principio el gobierno diseñó un proyecto de normalización de los sindicatos que pretendía reducir la hegemonía de la democracia sindical, en la estructura gremial, al darle representación a las minorías, instaurando el voto secreto, directo y obligatorio de los afiliados, eliminando las reelecciones, etc. En fin: modificar el sistema de unicato por el de pluralismo sindical. El sindicalismo reaccionó duramente y logró que la norma que había sido aprobada en Diputados sea rechazada en

<sup>103</sup> SENEN GONZALEZ, SANTIAGO y BOSOEER, FABIÁN. *Breve historia...* Op. Cit. cita 21. pág. 230.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

initiated a negotiation strategy that met with strong union opposition, which translated into 13 general strikes (here are the details: 1984, one; 1985, two; 1986, four; 1987, three; and 1988, three) called by CGT Secretary General SAÚL UBALDINI against the national government; in addition, during the six years of ALFONSÍN's radical government almost 4,000 sectorial and company strikes were carried out. All this damaged the government even when the union movement was divided at least into three fractions (Grupo de los 15, 62 Organizaciones, and the Combativos led by UBALDINI).

The characteristic of 1989 was that the year began in a context of economic deterioration. In April, consumer prices went up by 33%. The uncontrolled price increase culminated in a process of hyperinflation and on May 26, looting that began in Córdoba and Rosario extended to Greater Buenos Aires, Santa Fe, Salta and other provincial towns. To contain social unrest, the government had to resort to the state of siege and repression, with an official toll of 14, plus a hundred injured and dozens of detained persons. Six months before handing over power, the government's situation became unsustainable. The cost of living climbed up to 78% in May and ALFONSÍN's proposal for an emergency plan met with strong criticism from the opposition. While economic power factors was pushing the government into the abyss, MENEM and Justicialism chose not to back a weakened indecisive ALFONSÍN, who finally resigned from the presidency and advanced the handover of power by calling for elections for May 14<sup>th</sup>; CARLOS MENEM succeeded at the polls and took office on July 8<sup>th</sup>, 1989.

Trade unions unified in the previous radical period, split up during this "third peronism" in what seemed to be a definitive break in 1991, at which time labour conflict began

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Senadores. Luego, el gobierno, inició una estrategia negociadora a la que el sindicalismo se opuso fuertemente lo que se tradujo en 13 huelgas generales (detalle: 1984, una; 1985, dos; 1986, cuatro; 1987, tres; y 1988, tres) declaradas por el Secretario General de la CGT, SAÚL UBALDINI, contra el gobierno nacional; además durante los seis años de gobierno radical se realizaron casi 4000 huelgas sectoriales y de empresa. Todo esto dañó al gobierno aun cuando el movimiento sindical estaba dividido al menos en tres fracciones (Grupo de los 15; 62 Organizaciones y Combativos conducidos por UBALDINI).

1989 se caracterizó por iniciarse con un contexto de deterioro de la economía. En abril los precios al consumidor aumentaron un 33%. El aumento incontrolado de los precios desembocó en un proceso hiperinflacionario y el 26 de mayo comenzaron los saqueos que se extendieron de Córdoba y Rosario al Gran Buenos Aires, Santa Fe, Salta y otras localidades del interior. Para contener los desbordes el gobierno debió apelar al estado de sitio y a la represión, y el saldo fue oficialmente de 14 muertos, un centenar de heridos y decenas de detenidos. La situación del gobierno, a más de 6 meses para la entrega del mando, se tornó insostenible. El costo de vida del mes de mayo había trepado al 78% y la propuesta de un plan de emergencia de ALFONSÍN recibió fuertes críticas de la oposición. Mientras los factores de poder económico empujaban al gobierno hacia el abismo, MENEM y el Justicialismo optaron por no respaldar a un debilitado e irresoluto ALFONSÍN, quién finalmente renunció a la presidencia y adelantó la entrega del mando convocando a elecciones para el 14 de mayo, donde resultó vencedor CARLOS MENEM (46,55% de los votos) quien asumió a la presidencia el 8 de julio de 1989.

Los sindicatos que se habían unificado en el período radical anterior, se fraccionaron –en este “tercer peronismo”– en una ruptura que pareció ser definitiva en 1991,

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

to diminish. This year, the Central de Trabajadores de la Argentina (CTA) was organised and consolidated as a trade union central in 1996. For the first time in four decades, Argentina had two trade union centrals.

In turn, the CGT divided itself in two: the pro-government sector and the opposing Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA).

Some laws modifying the labour relation system helped to cause these fragmentations, among them:

- Regulation and restriction of strikes in the area of public services.
- Introduction of certain types of labour contracts through the “Law of Employment”.
- Modification of the reparation system for labour accidents.
- Modification of the social security system for and optional individual capitalisation and private system (many trade unions founded organisations aimed at providing such services).

When discussing this period, HÉCTOR PALOMINO<sup>104</sup> points out certain state policy orientations, among which he states that:

- “...trade unions stopped being led by common goals as state policies [...] were accepted by some unions and rejected by others”.
- “If years ago trade unions had managed to adapt their strategy to inflation by obtaining nominal wage improvements through collective bargaining, now they were unable to attain them because adjustments could not be transferred to prices”.

<sup>104</sup> HÉCTOR PALOMINO. “Los cambios en el...”. Op Cit. Quote 94. page 401 and ss.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

momento a partir del cual la conflictividad laboral disminuyó. En ese año surgió la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA) que en 1996 se consolidó como central sindical. Se presencia así, por primera vez en más de cuatro décadas, la existencia de dos centrales sindicales.

Por su parte la CGT se dividió en dos sectores; el oficialista que adhería al gobierno y el Movimiento de los Trabajadores Argentinos (MTA) que confrontó con el mismo.

Algunas leyes modificatorias del sistema de relaciones laborales contribuyeron a generar estas fragmentaciones, entre ellas cabe señalar:

- Regulación y limitación de huelgas en el área de los servicios públicos.
- Introducción de ciertos tipos de contratos de trabajo mediante la “Ley de Empleo”.
- Modificación del sistema de reparación de accidentes de trabajo.
- Modificación del sistema provisional por un optativo de capitalización individual y privado (muchos sindicatos fundaron organizaciones destinadas a proveer servicios).

Al abordar este período HÉCTOR PALOMINO<sup>104</sup> señala ciertas orientaciones de la política estatal, entre las que enuncia:

- “...los sindicatos dejaron de orientarse por objetivos comunes ya que las políticas estatales [...] fueron aceptadas por algunos sindicatos y rechazadas por otros”.
- “Si antiguamente los sindicatos habían logrado adaptar su estrategia a la inflación, obteniendo a través de la negociación colectiva reajustes de salarios nominales, se veían ahora imposibilitados de alcanzarlos ya que los reajustes no podían ser trasladados a precios”.

<sup>104</sup> HÉCTOR PALOMINO. “Los cambios en el...”. Op cit. cita 94. pág. 401 y ss.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

- As regards the collective bargaining, it was reduced at the sectorial level and was increased in terms of company-by-company negotiations.
- “Political consolidation limited trade unions’ political game...”
- “...the gap between the trade union apparatus and workers” grew stronger. Argentine unionism was commonly labelled as “bureaucratic” due to the strong centralisation of decisions at the top echelons, the elimination of competitors and the permanence and growing number of leaders that governed workers organisations. That means that the term refers much more to the absence of internal democracy [...] than to an administrative managerial style”.

Then, continues the author, trade unions could defend “... their corporate prerogatives:

- The monopoly of representation based on legal recognition;
- their role in collective bargaining preserving top echelons’ participation in the negotiations, including an eventual delegation capacity in lower levels in the event of decentralisation;
- the control of health insurance funds...;
- the participation of the PJ in party lists” and in their legislative seats, especially in the House of Representatives Labour Legislation Commission...”.

The end of 1988 would see inflation soar up to 343%, 1989 to 3,079.5% and 1990 to 2,314%. Hyperinflation started to come down in the following years; 1991 - 171.7%; 1992 - 24.9%; 1993 - 10.6%; 1994 - 4.2%; 1995 - 3.4%. During the three year period from 1996 to 1998, inflation was below 1% and in 1999-2000-2001 there was deflation, with inflation going up again to 25.9% and 13.4% in 2002 and 2003, respectively.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

- En cuanto a la negociación colectiva esta disminuyó en el nivel sectorial y se acrecentó a nivel de negociación por empresa.
- “La consolidación política limitó el juego político de los sindicatos...”
- Se reforzó “...la brecha entre el aparato sindical y los trabajadores. Comúnmente el sindicalismo argentino fue calificado de “burocrático” por la fuerte centralización de las decisiones en la cúpula, la eliminación de competidores y la permanencia y reproducción de los dirigentes al frente de las organizaciones. Es decir que el término alude mucho más a la ausencia de democracia interna [...] que al estilo del gestión administrativa”.

Luego, continúa el mismo autor, los sindicatos pudieron defender “...sus prerrogativas corporativas:

- el monopolio de la representación basado en la personería gremial;
- su rol en la negociación colectiva preservando la intervención de las cúpulas gremiales en ella, incluyendo su capacidad de delegación eventual en niveles menores en los casos de descentralización;
- el control de los fondos de las obras sociales...;
- la participación en las listas partidarias del PJ” y en sus bancas legislativas, sobre todo en la Comisión de Legislación Laboral de la Cámara de Diputados...”.

El año 1988 terminaría con un 343 % de inflación, en el año 1989 con 3079,5 % y el de 1990 con 2314 %. Esta hiperinflación se comenzó a revertir en los años siguientes: 1991, 171,7 %; 1992, 24,9 %; 1993, 10,6 %; 1994, 4,2 %; 1995, 3,4 %. En el trienio 1996-1997-1998 la inflación estuvo por debajo de 1 % y en el trienio 1999-2000-2001 hubo deflación para volver crecer al 25,9 % y al 13,4 % en los años 2002 y 2003 respectivamente.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Collective agreements continued being bargained during these years<sup>105</sup>.

Taking the hyperinflation of 1989 and 1990 into account, the subsequent wage negotiation was kept within executive orders 1334/91 and 470/93, whereby wage increases were bound to be granted according to productivity. In the period going from July 1991 to December 1993, 511 wage agreements were signed and approved in the sphere of productivity. The analysis of these agreements and how real the increase in productivity was may be seen in studies carried out previously<sup>106</sup>.

On December 29<sup>th</sup>, 1993, law 24309 was enacted declaring the need of a partial reform of the Argentine Constitution; the main purpose was to make it possible for the then president MENEM to be re-elected; this occurred in the elections of May 14, 1995 where he obtained 42.95% of votes; on July 8<sup>th</sup> MENEM took office for 4 more years.

It has been said of Menem's administration that "...between 1989-1999, while the laws governing the traditional labour relations model between trade unions, companies and the State were kept, such as the laws of Professional Associations and Collective Bargaining Agreements, important regulation

<sup>105</sup> *Note:* according to our own research, collective bargaining agreements (CCT their Spanish acronym) negotiated per year during the 1988-2003 period are: 1988: 27 CCT; 1989: 77 CCT; 1990: 74 CCT; 1991: 53 CCT; 1992: 37 CCT; 1993: 56 CCT; 1994: 53 CCT; 1995: 76 CCT; 1996: 37 CCT; 1997: 81 CCT; 1998: 73 CCT; 1999: 78 CCT; 2000: 30 CCT; 2001: 42 CCT; 2002: 66 CCT and 2003: 133 CCT. *Cfr.* CARLOS ALDAO ZAPIOLA. "Negociación Colectiva..." Op. Cit. Quote 40.

<sup>106</sup> CARLOS ALDAO ZAPIOLA et al. *Productividad y negociación colectiva. La discusión salarial en la Argentina en el marco de los convenios colectivos de trabajo*. Buenos Aires: Macchi, 1994.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Durante estos años se continuaron negociando convenios colectivos<sup>105</sup>.

Teniendo en cuenta la hiperinflación de los años 1989 y 1990, la negociación salarial posterior se vio enmarcada en los decretos 1.334/91 y 470/93 que obligaban a otorgar aumentos salariales por productividad. En este período, desde julio de 1991 hasta diciembre de 1993, se celebraron y homologaron 511 acuerdos salariales en el ámbito de la productividad. El análisis de los mismos y cuánto de realidad existió en el aumento de la productividad se puede consultar en estudios hechos con anterioridad<sup>106</sup>.

El 29 de diciembre de 1993, se sanciona la ley 24.309 por la cual se declara la necesidad de una reforma parcial de la Constitución Nacional cuya principal finalidad era la de posibilitar una posible reelección del entonces presidente MENEM, lo que sucede en las elecciones del 14 de mayo de 1995, donde obtiene el 42,95%, asumiendo el 8 de julio de 1995 un nuevo mandato por 4 años más.

Se ha comentado la época Menemista señalando que “...entre 1989-1999, si bien se mantuvieron las leyes que rigieron el modelo de tradicional de relaciones laborales entre sindicatos, empresas y Estado, tales como las leyes de Asociaciones Profesionales y los Convenios Colectivos

<sup>105</sup> Nota: según nuestras propias investigaciones los convenios negociados por año en el período 1988-2003 son: 1988: 27 CCT; 1989: 77 CCT; 1990: 74 CCT; 1991: 53 CCT; 1992: 37 CCT; 1993: 56 CCT; 1994: 53 CCT; 1995: 76 CCT; 1996: 37 CCT; 1997: 81 CCT; 1998: 73 CCT; 1999: 78 CCT; 2000: 30 CCT; 2001: 42 CCT; 2002: 66 CCT y 2003: 133 CCT. Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. “Negociación Colectiva...” Op. Cit. cita. 40.

<sup>106</sup> CARLOS ALDAO ZAPIOLA y otros. *Productividad y negociación colectiva. La discusión salarial en la Argentina en el marco de los convenios colectivos de trabajo*. Buenos Aires: Macchi, 1994.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

amendments were gradually introduced through the laws of Economic Emergency, State Reform...”<sup>107</sup>.

On October 29<sup>th</sup>, 1999, the Alianza (Alliance) won the elections with 46.19% of polls and as a result the government took office on December 10 of the same year. For the first time in Argentine history, peronism was separated from power as a result of an election competition. But the major provinces continued to be governed by peronism which, in addition, controlled the Senate and held the majority in the Supreme Court of Justice. All these problems added to internal issues within the winning coalition.

A Law of Labour Reform (25.250) was published on June 2<sup>nd</sup>, 2000. It introduced changes relative to Stimulus to Stable Employment, Trial Period, Collective Conventions, Two-Chamber Commission for Follow-up of Collective Bargaining, Collective Bargaining Procedure, Social Balance, Integrated Labour Inspection and Social Security System, and Registry Simplification. This law was repealed and replaced by 25.877 (published on March 19<sup>th</sup>, 2004, during NÉSTOR KIRCHNER's government); apart from the simple abolition it establishes a series of modifications to the labour system and goes back to the structure implemented in the first peronism, which was characterised by great trade union prominence under a single-trade union promotion system, the concentration of collective bargaining by sectors, and the process of homologation. At the same time, it kept the two typical trade union privileges of the peronist-union model, that is, the possibility to negotiate collectively and

<sup>107</sup> SANTIAGO SENÉN GONZÁLEZ and FABIÁN BOSQER. *Breve historia...* Op. Cit. Quote 21. page 273.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

de Trabajo, se fueron introduciendo importantes reformas normativas a través de las leyes de Emergencia Económica, de Reforma del Estado...”<sup>107</sup>.

El 29 de octubre de 1999 la Alianza ganó las elecciones obteniendo el 46,19% de los votos y en consecuencia asumió el gobierno el 10 de diciembre del mismo año. Por primera vez en la historia argentina el peronismo fue separado del poder como consecuencia de una competencia electoral. Pero las principales provincias continuaban dirigidas por el peronismo que, además, controlaba el Senado y contaba con mayoría en el ámbito de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. A todos estos inconvenientes se les sumaron las cuestiones internas en la propia coalición vencedora.

Una Ley de Reforma Laboral (25.250) se publicó en fecha 2 de junio de 2000. La misma introducía modificaciones en materia de Estímulo al Empleo Estable, Período de Prueba, Convenciones Colectivas, Comisión Bicameral de Seguimiento de la Negociación Colectiva, Procedimiento de la Negociación Colectiva, Balance Social, Sistema Integrado de Inspección de Trabajo y la Seguridad Social y Simplificación Registral. Esta ley fue derogada posteriormente por la 25.877 (publicada el 19 de marzo de 2004 –Gobierno de NÉSTOR KIRCHNER–), la que además de la simple derogación establece una serie de modificaciones al sistema laboral retornando al esquema implementado en el primer peronismo caracterizado por el gran protagonismo sindical bajo un sistema de promoción del sindicato único, la concentración de la negociación colectiva a nivel sectorial, el procedimiento de homologación. Al mismo tiempo mantuvo los dos privilegios sindicales característicos del modelo sindical-peronista, esto es: la posibilidad

<sup>107</sup> SANTIAGO SENEN GONZÁLEZ y FABIÁN BOSOEER. *Breve historia...* Op. Cit. cita 21. pág. 273.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

to manage their health insurance plans (whose contributions may be demanded from the employer compulsorily).

A series of subsequent reports for corruption against lawmakers for approval of the above Law of Labour Reform unleashed a crisis that provoked the resignation of the vice president in October 2000, just 10 months after taking office.

On December 3<sup>rd</sup>, 2001, bank and saving account withdrawals were limited (the so-called “corralito”). Social discontent was shown in the form of looting, beginning in Mendoza and Entre Ríos on December 15<sup>th</sup> and then extending to Buenos Aires on December 19<sup>th</sup>, with people demonstrating in the streets and claiming “que se vayan todos” (Away with them all). Peronism, in turn, had kept its critical support without accepting to co-rule. Secretaries general of the CGT (RODOLFO DAER) and CGT Disidente (HUGO MOYANO) demanded the resignation of the minister of economy and, if necessary, of the president himself.

Social agitation grew with the result of 25 people dead, 400 injured and more than 3,000 detained. Under these conditions, the president resigned and next morning papers (December 21<sup>st</sup>) claimed that “peronism wins again”. In less than 15 days, the country had 5 presidents: FERNANDO DE LA RÚA, RAMÓN PUERTA, ADOLFO RODRÍGUEZ SAÁ, EDUARDO CAMAÑO and EDUARDO DUHALDE, who took office on January 1<sup>st</sup>.

These successions were in accordance with the “Law of Acephaly”. DUHALDE modified the existing economic plan devaluating the currency by 70% and re-established social peace creating an assistance plan called “Home Chiefs”. The new president finished his term on May 25<sup>th</sup>, 2003 as

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

de negociar colectivamente y administrar sus obras sociales (cuyos aportes puede exigir al empleador compulsivamente).

Una serie de denuncias posteriores sobre corrupción a legisladores, para poder aprobar la señalada Ley de Reforma Laboral, desencadenó una crisis que hizo que en Octubre de 2000 renunciara el vicepresidente de la Nación, 10 meses después de haber asumido.

En fecha 3 de diciembre de 2001 se limitó la extracción de fondos de las cuentas corrientes y cajas de ahorro del sistema financiero (el llamado “Corralito”). Estalló un importante descontento social que comenzó con “saqueos”, el 15 de diciembre, en Mendoza y Entre Ríos y que para el 19 de diciembre se habían expandido a Buenos Aires manifestándose la gente en las calles y reclamando “Que se vayan todos”. El peronismo por su parte había sostenido su apoyo crítico sin aceptar coger el gobierno. Los secretarios generales de la CGT –RODOLFO DAER– y de la CGT disidente –HUGO MOYANO– reclamaron la renuncia del ministro de economía y si fuera necesario la del propio presidente.

La agitación social fue en aumento con un resultado de 25 muertos, 400 heridos y más de 3000 detenidos. En estas condiciones el presidente renunció y los periódicos del día siguiente, 21 de diciembre, señalaban “el peronismo vuelve a ganar”. En menos de 15 días el país tuvo 5 presidentes: FERNANDO DE LA RÚA, RAMÓN PUERTA, ADOLFO RODRÍGUEZ SAÁ, EDUARDO CAMAÑO Y EDUARDO DUHALDE que asumió el primero de enero.

Estas sucesiones estaban en concordancia con lo definido por la “Ley de Acefalía”. DUHALDE modificó el plan económico existente devaluando en un 70% la moneda y restableció la paz social creando un plan de ayuda llamado “Jefes y jefas de hogar”. El nuevo presidente cesó en su mandato el día 25 de mayo de 2003 tal como lo establecía

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

established by a law enacted by Congress; he had been in office for almost 17 months.

In the national elections of April 27<sup>th</sup>, 2003, “NÉSTOR KIRCHNER was elected president with a scanty 22% of votes mostly contributed by the peronists of the province of Buenos Aires, a situation that turned DUHALDE into the **great elector**. KIRCHNER reached power accompanied by only one of the three factions that divided peronism in the election contest [...]. Hence the pressing need to restore presidential authority without which he could not organise his own governmental capacity. [...] KIRCHNER’s option was clear from the very start. Instead of making up a coalition government, his poor election legitimacy made him opt for a cabinet that was representative of the election space that had taken him to success and to rely on the strength that comes from exercising presidential authority. With a style marked by fast and reserved decisions, he announced the beginning of an age of political renovation...”<sup>108</sup>.

It is sometimes advisable not to deal with events that are close to the present times because the lack of distance deprives us of perspective; nonetheless, there are people who hold that “...in recent years, historians have slowly began to involve themselves in the analysis of the present times, breaking with the old positivism assumption prevailing since the end of the 19<sup>th</sup> century that refused to analyse

<sup>108</sup> HUGO QUIROGA. “La reconstrucción de la democracia argentina”. in JUAN SURIANO (dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005. page 148.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

una ley votada por el congreso; había estado en ejercicio de sus funciones durante casi 17 meses.

En las elecciones nacionales celebradas el 27 de abril del 2003 “NÉSTOR KIRCHNER llegó al gobierno con un escaso 22% de los votos, que fueron aportados en su mayoría por el peronismo bonaerense, situación que convirtió a DUHALDE en el **gran elector**. Llegó, pues, acompañado por sólo una de las tres facciones en las que se dividió el peronismo en la contienda electoral [...]. De ahí la imperiosa necesidad por restablecer la plena autoridad presidencial, sin lo cual no podía organizar su propia capacidad de gobierno. [...] La opción de KIRCHNER fue clara desde el primer momento. En lugar de constituir un gobierno de coalición, dada su baja legitimidad electoral se inclinó por formar un gabinete representativo del espacio electoral que lo había llevado al triunfo y por recostarse en la propia fuerza que le da el ejercicio de la autoridad presidencial. Con un estilo marcado por las decisiones rápidas y reservadas anunció el comienzo de una era de renovación política...”<sup>108</sup>.

A veces resulta conveniente no tratar hechos cercanos al presente pues la falta de lejanía con los mismos imposibilita el hacerlo con perspectiva; no obstante ello hay quienes sostienen que “...en los últimos años los historiadores han comenzado lentamente a involucrarse en el análisis del tiempo presente, rompiendo con el viejo presupuesto positivista predominante desde finales del siglo XIX que se negaba a analizar la historia reciente por falta

<sup>108</sup> HUGO QUIROGA. “La reconstrucción de la democracia argentina”. en JUAN SURIANO (Dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005. pág. 148.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

recent history for lack of time perspective”<sup>109</sup>. Conversely, it can also be stated that it is by definition impossible to see historical truth in the present time. On this occasion, we have opted in this paper to describe the events occurred until 2003 and leave the subsequent period for a future time.

As far as labour relations are concerned, later on some increase in collective bargaining would be seen basically based on the number of agreements made. Thus, according to our own research, 223 collective contracts were bargained between 2003 and 2004, and from January 2004 to the third quarter of 2011, 774 collective agreements were signed and 7,733 wage agreements were made. Also according to some authors, this recent period was characterised by a recovery of the purchasing power of wages, strengthening of trade unions and growing affiliation.

The development of the Human Resource function within organisations continued to consolidate in recent decades in aspects related to the Human Resource cycle (selection, assessment, training, development, replacement management, remunerations, etc.) and to Labour Relations (relations with trade unions, with delegates inside the plants, conflict and negotiation relations, etc.). But in addition, this stage incorporated a vision and a strategic treatment of the function which sought to align people within the organisation and personnel management with company objectives and business.

<sup>109</sup> JUAN SURIANO. “Introducción: una Argentina diferente” in JUAN SURIANO (dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005. Page 11.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

de perspectiva temporal”<sup>109</sup>. También, en sentido contrario, se puede afirmar que por definición es imposible ver la realidad histórica en el momento presente. En esta oportunidad se ha optado por describir, en este ensayo, los hechos suscitados hasta el año 2003 y dejar para otra oportunidad el período posterior.

En materia de relaciones laborales luego se mostraría un crecimiento de la negociación colectiva evidenciado fundamentalmente por la cantidad de acuerdos pactados. Así, según nuestras propias investigaciones, en el bienio 2003-2004 se acordaron 223 convenios colectivos de trabajo y entre enero del año 2004 y el tercer trimestre inclusive del año 2011 se concretaron 774 convenios colectivos y 7733 acuerdos salariales. También según algunos autores este último período se ha caracterizado por una recuperación del poder adquisitivo del salario, fortalecimiento del movimiento sindical y creciente afiliación.

El desarrollo de la función de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, en las últimas décadas, se siguió consolidando en los aspectos vinculados al ciclo de Recursos Humanos (selección, evaluación, capacitación, desarrollo, cuadro de reemplazos, compensaciones, etc.) y a las Relaciones Laborales (relaciones con los sindicatos, con los delegados internos de las plantas, relaciones de conflicto y negociación, etc.). Pero además en esta etapa se incorporó una visión y un tratamiento estratégico de la función que buscó alinear las personas dentro de la organización y la gestión de las mismas con los objetivos y el negocio de las empresas.

<sup>109</sup> JUAN SURIANO. “Introducción: una Argentina diferente” en JUAN SURIANO (Dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005. pág. 11.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

Another topic to consider is the influence of multinational company head offices on Argentina-based branches as regards Human Resource Management. To this respect <sup>110</sup>, we have witnessed the publication of *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, coordinated by MARTA NOVICK, HÉCTOR PALOMINO and MARÍA GUERRA, whose introduction by the first two authors indicate how impacts are made and what type of impacts they are. The first two authors write two articles later on, in the same book, where they discuss: “Subsidiaries of Argentina in Mexico in the value chain” and “The adaptation of multinational firms to the labour relation system. The autonomy of Argentine subsidiaries and the presence of trade unions in the workplace”. It is also interesting to read in the same book: “Multinational companies and double institutionalality: impacts of the source of capital in Argentine subsidiaries” by CECILIA SENÉN GONZÁLEZ, DAVID TRAJTEMBERG et al.

The truth is that, to a lesser or greater extent, these companies have an influence on their local subsidiaries. But it is also true that they not only influence subsidiaries but also the people who work there, and when these officials change companies they carry the *know-how* with them and apply it in the new companies in a sort of cross-fertilisation process.

<sup>110</sup> MARTA NOVICK; HÉCTOR PALOMINO y MARÍA GUERRA (coords.). *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*: Buenos Aires: Ministry of Labour, Employment and Social Security/PNUD, November 2011.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

Otro tema a considerar es la influencia que han tenido las casas matrices de las compañías multinacionales con sucursales radicadas en la Argentina en lo que a la gestión de Recursos Humanos se refiere. Al respecto recientemente<sup>110</sup>, se ha publicado, coordinado por MARTA NOVICK, HÉCTOR PALOMINO y MARÍA GUERRA, *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, en el que en la introducción los dos primeros autores señalados indican cómo se producen los impactos y de qué clase son. Los dos primeros autores redactan dos artículos más adelante, en la misma obra, en los cuales tratan: “Las filiales de la Argentina en México en la cadena de valor” y “La adaptación de las firmas multinacionales al sistema de relaciones laborales. La autonomía de las filiales argentinas y la presencia sindical en los lugares de trabajo”. También dentro de la misma obra es interesante: “Empresas multinacionales y doble institucionalidad: los impactos del origen del capital en las filiales argentinas” de CECILIA SENÉN GONZÁLEZ, DAVID TRAJTEMBERG y otra.

Lo cierto es que estas empresas ejercen en mayor o menor medida su influencia en sus filiales locales. Pero es también cierto que no sólo ejercen influencia en las filiales sino también en las personas que se desempeñan en las mismas, y cuando estos funcionarios cambian de empresa se llevan consigo estos *Know-How* y los aplican a las nuevas empresas a las que han ingresado, generando una especie de fertilización cruzada.

<sup>110</sup> MARTA NOVICK; HÉCTOR PALOMINO y MARÍA GURRERA (coords.). *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social/PNUD, Noviembre 2011.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

In this period too, university courses continued to be created. An important example is the creation of the *Licenciatura* (university diploma obtained at the end of a four- or five-year course of study) in Labour Relations in the sphere of the University of Buenos Aires –UBA– (created in 1985 based on a course originated in 1977), whose head of department in 1988-1989 was CARLOS TOMADA, today's Minister of Labour, Employment and Social Security of Argentina.

There are multiple post-graduate courses in the country, for example, UADE (Master's Degree in Human Resource Management –2004–, whose head of department was originally DANIEL FUNES DE RIOJA<sup>111</sup>); UBA, (Post-graduate in Human Resources –1994–, then Master's Degree –2010– headed since its beginning by LUIS PÉREZ VAN MORLEGAN); UDESA<sup>112</sup> (Universidad de San Andrés, Specialisation Course in Human Resources –created in 2000–, under the direction of ADRIÁN GOLDÍN); UADE (Specialisation Course in Human Resources, created in 2000, and coordinated by DARÍO HERMIDA MARTÍNEZ and DANIEL FUNES DE RIOJA); UNTREF (Universidad Nacional de Tres de Febrero, Master's Degree in Labour Law and International Labour Relations, which under the direction of JULIO GRISOLÍA and coordination by PEDRO NÚÑEZ would begin in 2003; UCA (Universidad Católica Argentina, Post-graduate Course in Human Resources –created in 2010– under the direction of JULIÁN DE DIEGO). There are also post-graduate

<sup>111</sup> *Note:* Since 1998, DANIEL FUNES DE RIOJA has been a permanent member of the Board of Directors of the International Labour Organization and, since 2001 he has been the executive vice president of the International Organisation of Employers. At present, the aforesaid Master's Degree program is being directed by the author of this paper.

<sup>112</sup> This specialization course is currently directed by Mr. ARIEL KIEVSKY.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

También en este período se continuaron creando carreras en el ambiente universitario. Un ejemplo importante es la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, en el ámbito de la Universidad de Buenos Aires –UBA– (creada en 1985 sobre la base de una carrera originada en 1977), de la que fuera director en el período 1988-1989 CARLOS TOMADA, actual Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Existen en el país múltiples carreras de posgrados, ejemplos: UADE (Maestría en Dirección de Recursos Humanos –2004–, dirigida originariamente por DANIEL FUNES DE RIOJA <sup>111</sup>), UBA, (Posgrado de Recursos Humanos –1994–, luego maestría –2010– dirigida desde su origen por LUIS PÉREZ VAN MORLEGAN) UDESA <sup>112</sup> (Universidad de San Andrés, Especialización en Recursos Humanos –creada en el año 2000–, bajo la dirección de ADRIÁN GOLDÍN) UADE (Especialización en Recursos Humanos, creada en el año 2000, coordinada por DARÍO HERMIDA MARTÍNEZ y DANIEL FUNES DE RIOJA), UNTREF (Universidad Nacional de Tres de Febrero, Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales, que comenzará su dictado en el año 2003, dirigida por JULIO GRISOLÍA con la coordinación de PEDRO NUÑEZ), ÚCA (Universidad Católica Argentina, Posgrado en Recursos Humanos –creada en el año 2010–, dirigida por JULIÁN DE DIEGO). También existen posgrados

<sup>111</sup> *Nota:* DANIEL FUNES DE RIOJA desde 1998 se desempeña como miembro titular del Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo y desde 2001, como vicepresidente ejecutivo de la Organización Internacional de Empleadores. La referida maestría en la actualidad es dirigida por el autor de este ensayo.

<sup>112</sup> La referida especialización es actualmente dirigida por el Sr. ARIEL KIEVSKY.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

courses in the provinces: UCEL<sup>113</sup> (–Universidad del Centro Educativo Latinoamericano– Master’s Degree in Labour Relations and Human Resources (2008)). The above list only includes a few of the many existing courses of study.

Finally, it is important to underline the considerable bibliography and publications specialised in Human Resources and Labour Relations in our country, as well as the file

<sup>113</sup> *Note:* The Chancellor and Vice Chancellor of UCEL is Dr. OVIDIO TORRES who in the 1950s began working in the department of Personnel of Frigorífico Swift (meat processing company), then he became the industrial relations director of John Deere Argentina when the company established in our country in 1958; he worked there until 1992, with a short interval from 1964 to 1966 when he served the company in Moline, Illinois, United States. His career, also as the founder of ADRIL, made him decide to create –in the university he presides- a bachelor’s degree program in Human Resources and a Master’s Degree in Labour Relations and Human Resources, currently directed by the author of this paper.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

en el interior del país: UCEL<sup>113</sup> (–Universidad del Centro Educativo Latinoamericano– Maestría en Relaciones Laborales y Recursos Humanos (2008)). Habiéndose con este listado señalado solamente algunas de las múltiples existentes.

También, corresponde mencionar, algunos posgrados que si bien no son específicos de recursos humanos son contribuyentes a la gestión de dicha función; a ellos concurren profesionales de otras áreas y del área de recursos humanos. En tal sentido en orden a su importancia y nivel académico se cita como ejemplo la Especialización en Derecho del Trabajo iniciada en el año 2004 bajo la dirección de JORGE RODRÍGUEZ MANCINI por un proyecto compartido entre la Asociación Argentina de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social y la Facultad de Derecho de la UCA (dictándose en el ámbito de esta última).

Por último, y para terminar, es importante destacar la considerable bibliografía, y publicaciones especializadas relativas a los Recursos Humanos y las Relaciones Laborales que se realizan en el país, como así también los procesos de digitalización, iniciados en años recientes,

<sup>113</sup> *Nota:* El presidente y rector de UCEL es el Dr. OVIDIO TORRES quien habiéndose iniciado en los años 1950 en el área de Personal del Frigorífico Swift se incorporó como director de relaciones industriales en la empresa John Deere Argentina cuando la misma se instaló en el país en el año 1958 y se desempeñó hasta 1992. Con un intervalo en los años 1964 y 1966 en los que trabajó en la misma empresa en Moline, Illinois, Estados Unidos. Esta trayectoria, también como fundador de ADRIL, es la que lo determinó a crear, en el ámbito de la universidad que dirige, una carrera de grado en Recursos Humanos y una maestría en Relaciones Laborales y Recursos Humanos que en la actualidad dirige el autor de este ensayo.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

digitalisation processes started in recent years in different institutions, in the sphere of the Ministry of Labour, Employment and Social Security in particular<sup>114</sup>.

### IX. *Conclusions*

Many events have contributed to build the reality of human resources at present, which are connected with the way in which our society and our country have been shaped. Among all of them, the following two have attracted my attention most:

- Migrations: foreign migrations, with the incorporation of ideas brought by European immigrants; local migrations, with the cultural characteristics that were owned by Argentines that moved about the country.
- The attacked democratic institutionalisation: where the mere fact of having had 5 coups in 46 years, plus the frustrated attempts, in addition to all the other minor forms of lack of respect for institutions are the reflection of an improper attitude.

I find it also interesting to underline other phenomena:

- Sector attitudes –often individual attitudes– from social players and individuals –governments, political parties, trade unions, employers, social groups,

<sup>114</sup> *Note:* These are some examples: “Revista de Trabajo”, edited by the Ministry of Labour, Employment and Social Security (Director: MARTA NOVICK); ERGO, a journal of the Asociación de Dirigentes de Recursos Humanos de la Argentina (Chair of the Editorial Board: DANIEL MAGGI). Archive of the Department of Library and Public Information, Ministry of Labour, Employment and Social Security (Chief: MARCELA SCONDRAS), and an endless number of other examples.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

de archivos en distintas instituciones especialmente en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social<sup>114</sup>.

### IX. Conclusiones

Hay muchos fenómenos y hechos que han contribuido a construir la realidad de los recursos humanos en la actualidad lo que se relaciona con la manera en que se fue conformando la sociedad y el país. De entre muchos de ellos, los dos que me han llamado más la atención son:

- Las migraciones: externas, con la incorporación de las ideas de los inmigrantes europeos; e internas, con las características culturales que poseían los argentinos que se desplazaban.
- La institucionalización democrática atacada: en donde el sólo hecho de la existencia de 5 golpes de estado en 46 años, más los intentos frustrados, más todas las otras formas menores de no respeto a lo institucional son reflejo de una actitud inadecuada.

También me resulta interesante destacar otros fenómenos:

- Las actitudes sectoriales –y muchas veces individuales– de los actores sociales y las personas –gobiernos, partidos políticos, sindicalismo, empresario, grupos sociales, etc.– que en general se han

<sup>114</sup> Nota: ejemplo de esto son: “Revista de Trabajo” editada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Directora MARTA NOVICK); ERGO, revista de la Asociación de Dirigentes de Recursos Humanos de la Argentina (Presidente del Consejo Editorial: DANIEL MAGGI). Archivo del Departamento Biblioteca e Información al Público del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (Jefe: MARCELA SCONDRAS), y un sin número de muchos otros ejemplos más.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

etc.– who have in general been characterised by a prominent role more in line with defending their own interests, depending on circumstances and opportunities, than with a wider thinking and criterion that includes the community at large and its welfare.

- The Labour Relations system in Argentina is characterised by the very strong role of unionism, resembling the model described by Doyon for 1945 (see Reference 67) more than a plural unionism, where trade unions with recognition –at least legally- hold the monopoly of the rights to strike and collective bargaining, plus the administration of health insurance plans in the productive sector they rule, which is further strengthened by the right to compulsorily collect the contribution fees that are generated.

Argentine unionism and peronism created, in the mid-40s, a strong and lasting relation that has connected them intensely. However, trade unions, showing their pragmatic and flexible attitude, have never failed to fulfil their original interests, even when they have softened them on some occasions in order to cooperate with the peronist government in power.

- When analysing the abovementioned periods, and the sub-periods derived from each, we see that once the labour relations system was set up between 1944 and 1955, several consecutive cycles took place where the original system was abolished and modified, to be reinstated subsequently. This inevitably leads us to relate them with GIAMBATTISTA VICO's "*corsi e recorsi*" and obviously with his "*Principi d'una scienza nuova intorno alla natura delle nazioni*" (1744).

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

caracterizado por un protagonismo más defensor de sus intereses particulares, dependiendo de las circunstancias y de las oportunidades, que pensando con un criterio más amplio en el que se incluya a la comunidad en general y al bienestar de la misma.

- El sistema de RRLA argentino está caracterizado por un papel muy fuerte del sindicalismo más parecido al modelo descrito por Doyon para 1945 (ver cita 67) que por un pluralismo sindical, en el que los sindicatos con personería gremial, al menos legalmente, detentan un monopolio del ejercicio de los derechos de huelga y negociación colectiva, al que se le suma el de administración de la prestación de salud (obras sociales) en el sector productivo que le es propio, lo que se ve afianzado por el derecho a la recaudación compulsiva de las cuotas de contribución que se generan.

El sindicalismo argentino y el peronismo crearon, a mediados de la década de 1940, una fuerte y perdurable relación que los vinculó intensamente. No obstante ello, los sindicatos, demostrando su actitud pragmática y flexible, no han dejado de cumplir con sus intereses primigenios aun cuando en alguna oportunidad los hayan morigerado en aras de colaborar con el gobierno peronista en el poder.

- Cuando se analizan los períodos antes descriptos, y los subperíodos en que se dividen cada uno de ellos, surge que una vez instalado el sistema de relaciones laborales entre 1944 y 1955, se sucedieron varios ciclos en los que se deroga y modifica el sistema de relaciones laborales original para luego –derogaciones sucesivas mediante– volver a instalarse. Esto induce, inevitablemente, a relacionarlos con los “*corsi e ricorsi*” y obviamente con “*Principi d’una scienza nuova intorno alla natura delle nazioni*” (1744) de GIAMBATTISTA VICO.

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

- Thus explained, this historical development of the social question allows us to conclude that human resource management in enterprises was, until 1976, mostly reactive –adaptive– and then proactive, when it began to include the strategy applied to Personnel.
- Certain circumstances, exceptions and differences with respect to other countries have forced social players to develop specific abilities and techniques to administer cooperation relations. For example, annual inflation in 1989 was 3079.05%. If we consider that the annual working day –without taking into account vacations and holidays, and some exceptional cases such as the automotive industry, is 2,100 hours yearly, the resulting inflation was 1.5% per worked hour or almost 12% per working day; that is to say that the loss of purchasing power of wages exceeded 10% per worked day. This made negotiators from both parties –trade unions and companies– develop new abilities to solve the above problem.

Lastly, I would like to point out that as there are trade union's, employers' and government's representatives who in the last 60 years have shown a negative behaviour which should not be imitated, there were also representatives from these three sectors who with their example and teaching have contributed to build and develop strong cooperation relations that are appropriate in the field of Labour Relations and Human Resources.

Among trade unionists I want to pay homage to OSVALDO MATTANA (Tractor Industry), ARNOLDO FERRETO and ANTONIO CAPUTI (Perfume Industry), RAÚL RAVITTI

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

- Así explicado este devenir histórico de la cuestión social permite concluir que la gestión de recursos humanos en las empresas fue, hasta 1976, en su mayor parte reactiva –adaptativa– y luego proactiva cuando comenzó a incluir la estrategia aplicada al Personal.
- Determinadas circunstancias excepciones y diferenciales con respecto a otros países obligaron a los actores sociales a que desarrollaran habilidades y técnicas específicas para administrar las relaciones de colaboración. Ejemplo: en 1989 la inflación anual resultó de 3079,05%. Si se piensa que la jornada anual, sin tener en cuenta los períodos de vacaciones y feriados y según los casos –industria automotriz–, es de 2100 horas anuales, la inflación resultante fue de 1,5% por hora trabajada o de casi 12% por jornada, o sea que la pérdida del poder adquisitivo del salario superó el 10% por día trabajado. Esto determinó que los negociadores de ambas partes –sindicatos y empresas– debieran desarrollar habilidades nuevas para solucionar el problema señalado.

Por último quiero señalar que así como hay representantes del sindicalismo, del empresariado y del gobierno que en los últimos 60 años protagonizaron conductas negativas que no deberían ser imitadas, existieron también representantes de estos tres sectores que contribuyeron, con su ejemplo y sus enseñanzas, a construir y desarrollar fuertemente relaciones de cooperación adecuadas en el campo de las Relaciones Laborales y los Recursos Humanos.

Entre los sindicalistas he querido homenajear a OSVALDO MATTANA (Industria del Tractor), ARNOLDO FERRETO y ANTONIO CAPUTI (Perfumistas), RAÚL RAVITTI

## TWO CENTURIES OF HUMAN RESOURCES IN ARGENTINA

(Railway Workers), CARLOS CABRERA and JORGE CASTRO (Mining) and many other I prefer not to name because they are holding positions in the unions at present. Among employers I must mention RÓMULO GONZÁLEZ, OVIDIO TORRES, JORGE AQUINO, etc. Each in his own role, they were all “teachers” who contributed positively to shape the Labour Relation and Human Resource System in Argentina <sup>115</sup>.

Buenos Aires, August 2012.

<sup>115</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. *La negociación. Un enfoque trans-disciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. Montevideo: OIT/CINTEFOR, 2009. page 467. ISBN: 978-92-9088-248-0.

## DOS SIGLOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ARGENTINA

(Ferroviarios), CARLOS CABRERA y JORGE CASTRO (Minería), y muchos otros más que he decidido no nombrar por encontrarse desempeñando funciones en la actualidad. Entre los empleadores debo destacar a RÓMULO GONZÁLEZ, OVIDIO TORRES, JORGE AQUINO, etc. Todos ellos fueron, en sus distintos protagonismos, “maestros” que contribuyeron positivamente a configurar el Sistema de Relaciones Laborales y Recursos Humanos argentino<sup>115</sup>.

Buenos Aires, Agosto de 2012.

<sup>115</sup> Cfr. CARLOS ALDAO ZAPIOLA. *La negociación. Un enfoque trans-disciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. Montevideo: OIT/CINTEFOR, 2009. pág. 467.



## Bibliografía / References

- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS y FUNES DE RIOJA, DANIEL; “Sistemas comparados de Relaciones Laborales con especial referencia al problema del empleo”, Montevideo: Relasur Nº 5, febrero 1994.
- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS y HERMIDA MARTINEZ, DARÍO (comp.). *Relaciones Industriales y recursos humanos en América Latina*. Buenos Aires: FIDAP, 1995.
- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS y otros. *Productividad y negociación colectiva. La discusión salarial en la Argentina en el marco de los convenios colectivos de trabajo*. Buenos Aires: Macchi, 1994. ISBN: 950-537-314-7.
- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS. “Argumentos para confutar un rebote corporativo” en *Personal*, Año V, Nº 16, marzo de 1986.
- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS. “Diecinueve años de negociación colectiva en la Argentina” (1975-1993), Publicado en: *Derecho del Trabajo*, Tomo 1995-A, Buenos Aires: La Ley, 1995.

- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS. “La negociación colectiva en la práctica”, Cap. IV: “Los Convenios Colectivos de Trabajo” en SIMÓN, JULIO, *Tratado de Derecho Colectivo*, Tomo II, Buenos Aires: La Ley, 2012.
- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS. *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. Montevideo: OIT/CINTEFOR, 2009. ISBN: 978-92-9088-248-0.
- ALVAREZ, JUAN. *Historia de Rosario (1689-1939)*, Buenos Aires, Imprenta López, 1943. Pág. 128 y 129. Citado en: CICERCHIA, RICARDO. *Historia de la vida privada en la Argentina*, Buenos Aires: Troquel, 1998. ISBN: 950-16-2059-X.
- AQUINO, GUSTAVO. *Recursos Humanos en la Argentina. Historia de una comunidad profesional*. Buenos Aires: 2011, en prensa.
- AQUINO, JORGE, AQUINO, GUSTAVO y otros; *Recursos Humanos. Para no especialistas*. Buenos Aires: Macchi, 1993.
- ASPELL DE YANZI FERREIRA, MARCELA. “Los proyectos de código de trabajo presentados a las cámaras del Congreso Nacional 1904-1974”, publicado en Cuadernos de Historia N° 3, Córdoba, Instituto de Historia del Derecho y de las Ideas Políticas, 1993.

- BARANDIARAN, LUCIANO. “Los convenios colectivos subscritos en la provincia de Buenos Aires antes de Perón (1935-1943)”. Trabajo presentado a las XXI Jornadas de Historia Económica – Asociación Argentina de Historia Económica – Universidad Nacional de Tres de Febrero (Caseros-Buenos Aires-Septiembre 2008).
- BASUALDO, EDUARDO. *Estudios de Historia Económica Argentina. Desde mediados de siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010. ISBN: 978-987-629-118-7.
- BEJAR, MARÍA DOLORES. *El régimen fraudulento. La Política en la Provincia de Buenos Aires, 1930-1943*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2005. ISBN: 987-1220-15-4.
- BIALET MASSÉ, JUAN. *Informe sobre el estado de las clases obreras en la República Argentina*, 2 tomos, La Plata: Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, 2010. ISBN: 978-987-24777-5.
- BISSO, ANDRÉS. *Acción Argentina. Un antifascismo nacional en tiempos de guerra mundial*. Buenos Aires: Prometeo, 2005. ISBN: 987-574-006-3.
- BLAKE, OSCAR J. *Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Buenos Aires: Granica, 2008. ISBN: 978-950-641-530-3.
- BOSOER, FABIÁN. *Braden o Perón. La Historia Oculta*. Buenos Aires: El Ateneo, 2011. ISBN: 978-950-02-0635-8.

- BRENNAN, JAMES. “El empresariado: la política de cohabitación y oposición” en TORRE, JUAN CARLOS (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires: Sudamericana, 2002. ISBN: 950-07-2344-1.
- CALELLO, HUGO y NEUHAUS, SUSANA. *El fantasma socialista y los mitos hegemónicos: Gramsci y Benjamín en América Latina*. Buenos Aires: Herramienta, 2010. ISBN: 978-987-1505-17-3.
- CAMARERO, HERNÁN. *A la conquista de la clase obrera. Los comunistas y el mundo del trabajo en argentina, 1920-1935*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2007. ISBN: 978-987-1013-60-9.
- CATTARUZZA, ALEJANDRO. *Historia de la Argentina. 1916-1955*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2009. ISBN: 978-987-629-078-4.
- CIBOTTI, EMA. “Del habitante al ciudadano: la condición del inmigrante”, en LOBATO, MIRTA ZAIDA (dir.), *Nueva historia argentina. El progreso la modernización y sus límites (1880-1916)*, Tomo V, 2da edición, Buenos Aires: Sudamericana, 2010. ISBN: 978-950-07-1725-6.
- CONCOLORCORVO. *El lazarillo de ciegos caminantes*, Buenos Aires: Emecé, 1997. ISBN: 950-04-1780-4.
- CORTES CONDE, ROBERTO. *La economía argentina en el largo plazo (siglos XIX y XX)*, Buenos Aires: Sudamericana-Universidad de San Andrés, 1997.

- DORFMAN, ADOLFO. *Cincuenta años de industrialización en Argentina. 1930-1980*, Buenos Aires: Solar, 1983. ISBN: 950-986-13-4.
- DORFMAN, ADOLFO. *Historia de Industria Argentina*, Buenos Aires: Hyspamerica, 1970. ISBN: 950-614-444-3.
- DOYON, LOUISE. “La formación del sindicalismo peronista”, en TORRE, JUAN CARLOS (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires: Sudamericana, 2002. ISBN: 950-07-2181-3.
- DOYON, LOUISE. “La organización del movimiento sindical peronista 1946-1955”. En *Desarrollo Económico*, V. 24, N° 94, (julio-septiembre 1984).
- DOYON, LUISE. *Perón y los trabajadores. Los orígenes del sindicalismo peronista, 1943-1955*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2006. ISBN: 987-1013-49-3.
- FALCON, RICARDO. “Los trabajadores y el mundo del trabajo”, en BONAUDO, MARTA (dir.). *Nueva Historia Argentina: Liberalismo, Estado y Orden Burgués (1852-1880)*, Tomo IV, 2da edición, Buenos Aires: Sudamericana, 2007. ISBN: 950-07-1579-1.
- FERRERES, ORLANDO J. (Dir.). *Dos siglos de economía argentina*. Buenos Aires: El Ateneo, 2010. ISBN: 978-950-02-0571-9.
- FRESCO, MANUEL. *Como encaré la política obrera durante mi gobierno*. La Plata: 1940.

- FUCHS, FEDERICO. *Orígenes del movimiento obrero Argentino*, Buenos Aires: A.P.O.C, Nº 1, 2010.
- GAMBINI, HUGO; *Historia del peronismo. El poder total (1943-1951)*. Buenos Aires: Javier Vergara, 2007. ISBN: 978-950-15-2395-9.
- GAUDIO, RICARDO y PILONE, JORGE; “El desarrollo de la negociación colectiva durante la etapa de la modernización industrial en Argentina 1935-1943”, publicado en *Revista Desarrollo Económico*, Buenos Aires: Julio-Septiembre 1983, Nº 90.
- GAUDIO, RICARDO y PILONE, JORGE; “Estado y relaciones laborales en el período previo al surgimiento del peronismo 1935-1943”, publicado en *Revista Desarrollo Económico*, Julio-Septiembre 1984, Nº 94.
- GAY, LUIS; *El Partido Laborista en Argentina*. Buenos Aires, Biblos, 1999. ISBN: 950-786-222-6.
- GERCHUNOFF, PABLO y ANTUNEZ, DAMIÁN; “De la bonanza peronista a la crisis de desarrollo” en TORRE, JUAN CARLOS (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. ISBN: 950-07-2181-3.
- GERMANI, GINO. “Estructura social de la Argentina. Análisis estadístico”, Buenos Aires, Solar, 1987. ISBN: 950-9086-26-6.

- GIMÉNEZ ZAPIOLA, MARCOS y LEGUIZAMON, CARLOS M.: “La concertación peronista de 1955: El Congreso de la Productividad”, en TORRE, JUAN CARLOS (comp.): *La formación del sindicalismo peronista*, Bs. As: Legasa, 1988. ISBA: 950-600-098-0.
- GODIO, JULIO. *El movimiento obrero argentino (1870-1910). Socialismo, anarquismo y sindicalismo*. Buenos Aires: Legasa, 1987. ISBN: 950-600-101-4.
- GODIO, JULIO. *El movimiento obrero argentino (1943-1955)*. Buenos Aires: Legasa, 1990. ISBN: 950-600-155-3.
- GODIO, JULIO. *Historia del movimiento obrero argentino*. Tomo I y II. Buenos Aires: Corregidor, 2000. ISBN: 950-05-1320-X.
- GOLDIN, ADRIÁN. “Continuité et changement dans le système des relations professionnelles argentin” en *Bulletin de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Sociale*, COMPTRESEC; Université Montesquieu, Bordeaux IV, 2001.
- GORDILLO, MÓNICA. “Protesta, rebelión y movilización: de la resistencia a la lucha armada, 1955-1973” en JAMES, DANIEL (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Violencia, proscripción y autoritarismo (1955-1976)*, Tomo IX, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. ISBN: 950-07-2344-1.

- HOROWITZ, JOEL; “El movimiento obrero”, en CATTARUZZA, ALEJANDRO; *Nueva Historia Argentina. Crisis económica, avance del estado e incertidumbre política (1930-1943)* Tomo VII, Buenos Aires, Sudamericana, 2001. ISBN: 950-07-1385-3.
- JAMES, DANIEL. *Resistencia e Integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010. ISBN: 978-987-629-153-8.
- KANDEL, PABLO y MONTEVERDE, MARIO. *Entorno y caída*. Buenos Aires: Planeta, 1976.
- KAUFMAN, BRUCE. *The global evolution of industrial relations. Events, ideas, and the IIRA*. Ginebra: International Labour Office. 2004. ISBN: 92-2-114153-5.
- KVATERNIK, EUGENIO. “La sucesión presidencial de 1964. El fracaso de la UCRI como partido moderado” en *Desarrollo Económico*, N° 137, Vol. N°35, abril-junio 1995.
- LERMAN, GABRIEL. “Aquellos 17” en *Todo es Historia*, n° 459, Buenos Aires, Octubre 2005.
- LOBATO, MIRTA ZAIDA y SURIANO, JUAN. *Nueva historia argentina: Atlas histórico*. 4ta edición, Buenos Aires: Sudamericana, 2010. ISBN: 950-07-1717-4.
- LOBATO, MIRTA ZAIDA. *La vida en las fabricas. Trabajo, protesta y política en la comunidad obrera, Berisso (1904-1970)*, 2da ed., Buenos Aires: Prometeo, 2004. ISBN: 950-9217-06-9.

- LUNA, FÉLIX. *Breve historia de la sociedad Argentina*, Buenos Aires, El Ateneo, 2009. ISBN: 978-950-02-0470-5.
- LUNA, FÉLIX. *El 45*. Buenos Aires, Debolsillo, 2005. ISBN: 987-566-092-2.
- MAROTTA, SEBASTIÁN. *El movimiento sindical Argentino, I su génesis y desarrollo 1857-1914*, Buenos Aires, Libera, 1975.
- MATSUSHITA, HIROSHI. *Movimiento obrero argentino 1930-1945. Sus proyecciones en los orígenes del Peronismo*. Buenos Aires, Hyspamerica, 1986. ISBN: 950-614-427-3.
- NOVICK, MARTA; PALOMINO, HÉCTOR y GURRERA, MARÍA (coords.). *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social/PNUD, Noviembre 2011. ISBN: 978-987-1560-35-6.
- OTERO, HERNÁN. “El crecimiento de la población y la transición demográfica”, en TORRADO, SUSANA (comp.) *Población y bienestar en la Argentina del primero al Centenario. Una historia social del siglo xx*, Tomo I, Buenos Aires, Edhasa, 2007. ISBN: 978-987-628-005-1.
- PAGE, JOSEPH. *Perón. Una biografía*. México, Debolsillo, 2011. ISBN: 978-987-566-077-6.

- PALOMINO, HÉCTOR. “Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales” en SURIANO, JUAN (dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005. ISBN: 950-07-2637-8.
- PANETTIERI, JOSÉ. *Síntesis histórica del desarrollo industrial argentino*. Buenos Aires: Macchi, 1969.
- PERELMAN, ÁNGEL. *Como hicimos el 17 de Octubre*. Buenos Aires, Coyoacan, 1961.
- PIÑEIRO IÑIGUEZ, CARLOS. *Perón: La construcción de un ideario*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2011. ISBN: 978-987-1013-81-4.
- PORTANTIERO, JUAN CARLOS; “El movimiento obrero en los orígenes del peronismo”, en MURMIS, MIGUEL y PORTANTIERO, JUAN CARLOS. *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires, Ed. Siglo XXI, 2004. ISBN: 978-987-1105-62-5.
- PRIVITELLIO, LUCIANO DE. “La política bajo el signo de la crisis”, en CATTARUZZA, ALEJANDRO. *Nueva Historia Argentina. Crisis económica, avance del estado e incertidumbre política (1930-1943)*. Tomo VII, Buenos Aires, Sudamericana, 2001. ISBN: 950-07-1385-3.
- QUIROGA, HUGO. “La reconstrucción de la democracia argentina” en SURIANO, JUAN (dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005.

- REYES, CIPRIANO. *Yo hice el 17 de Octubre*. Buenos Aires, GS, 1973.
- RIAL, NOEMÍ. “Estructura de la Negociación Colectiva”, Capítulo 16, en SIMÓN, JULIO, *Tratado de Derecho Colectivo*, Tomo II, Buenos Aires, La Ley, 2012.
- ROCHI, FERNANDO. “El péndulo de la riqueza: la economía Argentina en el período 1880-1916”, en LOBATO, MIRTA ZAIDA (dir.), *Nueva historia argentina. El progreso la modernización y sus límites (1880-1916)*, Tomo V, 2da edición, Buenos Aires: Sudamericana, 2010. ISBN: 978-950-07-1725-6.
- ROMERO, LUIS ALBERTO y GUTIERREZ, LEANDRO. “Entrevista a Luis F. Gay” Archivo Oral Histórico del Instituto Torcuato Di Tella, diciembre 1970.
- ROMERO, LUIS ALBERTO. “Democracia, república y Estado: cien años de experiencia política en la Argentina” en RUSSELL, ROBERTO (Edit.). *Argentina 1910-2010. Balance del siglo*. Buenos Aires: Taurus, 2010. ISBN: 978-987-04-1474-2.
- ROSAS, JUAN MANUEL DE. *Instrucciones a los Mayordomos de Estancias*. Buenos Aires, Claridad, 2010. ISBN: 978-950-620-266-8.
- SABATO, HILDA. “La vida pública en Buenos Aires” en BONAUDO, MARTA (dir.). *Nueva Historia Argentina: Liberalismo, Estado y Orden Burgués (1852-1880)*, Tomo IV, 2da edición, Buenos Aires, Sudamericana, 2007. ISBN: 950-07-1579-1.

- SÁENZ QUESADA, MARÍA. “El Rodrigazo y el fin de la ilusión” en *Todo es Historia*. N° 528, Julio-2011.
- SAN MARTINO DE DROMI, LAURA. “Los sindicalistas. 150 años de protagonismo”, Buenos Aires, Ciudad Argentina, 1992. ISBN: 950-9385-13-1.
- SENEN GONZALEZ, SANTIAGO y BOSOER, FABIÁN. *Breve historia del sindicalismo argentino*. Buenos Aires: El Ateneo, 2009. ISBN: 978-950-02-0479-8.
- SENEN GONZALEZ, SANTIAGO y LERMAN, GABRIEL (Comp.). *El 17 de Octubre de 1945. Antes, durante y después*. Buenos Aires, Lumiere, 2005. ISBN: 950-9603-84-8.
- SENÉN GONZÁLEZ, SANTIAGO y WELP, YANINA. “Illia y la toma de fábricas” en *Todo es Historia*. N° 383, Junio 1999.
- SIDICARO, RICARDO. *Los tres peronismos. Estado y Poder Económico*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2010.
- SURIANO, JUAN. “Introducción: una Argentina diferente” en SURIANO, JUAN (dir.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2001)*. Buenos Aires: Sudamericana, 2005.
- TORRE, JUAN CARLOS y PASTORIZA, ELISA. “La democratización del bienestar”, en TORRE, JUAN CARLOS (Dir.) *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo VIII, Buenos Aires, Sudamericana, 2002. ISBN: 950-07-2344-1.

- TORRE, JUAN CARLOS. “Introducción a los años peronistas”, En TORRE, JUAN CARLOS (Dir.). *Nueva Historia Argentina: Los años peronistas (1943-1955)*, Tomo XIII, Buenos Aires: Sudamericana, 2002. ISBN: 950-07-2181-3.
- TORRE, JUAN CARLOS. *La vieja guardia sindical y Perón*. Buenos Aires: RyR, 2011. ISBN: 978-987-1421-37-4.
- VAZQUEZ PRESEDO, VICENTE. *Estadísticas Históricas Argentinas. Primera Parte 1875-1914 y Segunda Parte 1914-1939*. Buenos Aires, Macchi, 1971.



### **Bibliografía ampliatoria / Additional references**

- BELIZ, GUSTAVO. CGT, *El otro poder. Personajes, pactos y políticas. Crónica íntima y claves del nuevo sindicalismo*. Argentina: Planeta, 1988. ISB N: 950-37-0318-2.
- BERAZA, LUIS FERNANDO. *José Ignacio Rucci*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 2007. ISBN: 978-950-15-2407-9.
- CAFIERO, ANTONIO. *Militancia sin tiempo. Mi vida en el peronismo*. Buenos Aires: Planeta, 2011. ISBN: 978-950-49-2679-5.
- CARPENA, RICARDO y JACQUELIN, CLAUDIO. *El intocable. La historia secreta de Lorenzo Miguel, el último mandamás de la Argentina*. Buenos Aires: Sudamericana, 1994. ISBN: 950-07-0922-8.
- CHIARAMONTE, JOSÉ CARLOS. *Nacionalismo y Liberalismo. Económicos en Argentina 1860-1880*. Buenos Aires: Solar, 1982. ISBN: 950-0086-07-7.
- DEL CAMPO, HUGO. *El sindicalismo revolucionario (1905-1945)*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1986. ISBN: 950-25-1424-6.

- DEL CAMPO, HUGO. *Sindicalismo y Peronismo. Los comienzos de un vínculo perdurable*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2005. ISBN: 987-1220-09-X.
- DEVOTO, FERNANDO. *Historia de la inmigración en la Argentina*. 3ra edición, Buenos Aires: Sudamericana, 2009. ISBN: 978-950-07-3039-6.
- DI STEFANO, ROBERTO, SABATO, HILDA, ROMERO, LUIS ALBERTO y otro. *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina. 1776-1990*. Buenos Aires: Edilab, 2002. ISBN: 950-9487-19-8.
- DI TELLA, GUIDO. *Perón-Perón 1973-1976*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985. ISBN: 950-614-366-8.
- DI TELLA, TORCUATO y HALPERÍN DONGHI, TULIO (Comps.). *Los fragmentos del poder. De la oligarquía a la poliarquía argentina*. Buenos Aires, Jorge Alvarez, 1969.
- DI TELLA, TORCUATO. *Política y Clase Obrera*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, N° 36, 1983. ISBN: 950-25-0035-0.
- DOYON, LOUISE. “Conflictos obreros durante el régimen peronista (1946-1955)” en *Desarrollo Económico*, V. 17, N° 67, (octubre-diciembre 1977).
- DURRUTY, CECILIA. *Clase obrera y peronismo*. Córdoba: Pasado y Presente, 1969.

- FALCON, RICARDO. “Los trabajadores y el mundo del trabajo”, en BONAUDO, MARTA (dir.). *Nueva Historia Argentina: Liberalismo, Estado y Orden Burgués (1852-1880)*, Tomo IV, 2da edición, Buenos Aires: Sudamericana, 2007. ISBN: 950-07-1579-1.
- FAYT, CARLOS. *La naturaleza del peronismo*. Buenos Aires: Errepar, 2007. ISBN: 978-987-01-0630-2.
- FERRO, ROBERTO. *Operación masacre seguido de la campaña periodística: Edición crítica*. Buenos Aires, Ediciones de la Flor, 2009. ISBN: 978-950-515-332-9.
- FRAGA, ROSENDO. *Ejército: del escarnio al poder (1973-1976)*. Buenos Aires: Planeta, 1988. ISBN: 950-37-0312-3.
- FRAGA, ROSENDO. *La cuestión sindical*. Buenos Aires: Centro de Estudios para la Nueva Mayoría, 1991.
- FRESCO, MANUEL. *Como encaré la política obrera durante mi gobierno*. La Plata: 1940.
- FUCH, FEDERICO. 1880-1930. *Orígenes del movimiento obrero en Argentina*. Buenos Aires: APOC, 2010. ISBN: 978-987-25156-3-8.
- FUCH, FEDERICO. 1930-1955. *Sindicatos, Estado y la Sociedad en la Argentina: un nuevo vínculo político*. Buenos Aires: APOC, 2010. ISBN: 978-987-25156-4-5.
- FUCH, FEDERICO. 1955-1976. *Los años del sindicalismo político*. Buenos Aires: APOC, 2011. ISBN: 978-987-25156-5-2.

- GALLO, EZEQUIEL; *La pampa gringa. La colonización agrícola de Santa Fe (1870-1895)*, Buenos Aires: Edhasa, 2004. Especialmente el Capítulo 9, “Las revoluciones gringas”. ISBN: 950-9009-15-6.
- GAMBINI, HUGO; *Historia del peronismo. La obsecuencia (1952-1955)*. Buenos Aires: Javier Vergara, 2007. ISBN: 978-950-15-2402-4.
- GAMBINI, HUGO; *Historia del peronismo. La violencia (1956-1983)*. Buenos Aires: Javier Vergara, 2007. ISBN: 978-950-15-2433-8.
- GERCHUNOFF, PABLO, ROCCHI, FERNANDO y ROSSI, GASTÓN. *Desorden y Progreso. Las crisis económicas argentinas 1870-1905*, Buenos Aires: Edhasa, 2008. ISBN: 978-987-628-023-5.
- GERMANI, GINO. “El surgimiento del peronismo: El rol de los obreros y de los migrantes internos”, en *Desarrollo Económico*, V. 13, N° 51, (octubre-diciembre 1973).
- GODIO, JULIO. *El movimiento obrero argentino (1910-1930). Socialismo, sindicalismo y comunismo*. Buenos Aires: Legasa, 1988. ISBN: 950-600-126-X.
- GODIO, JULIO. *El movimiento obrero argentino (1930-1943). Socialismo comunismo y nacionalismo obrero*. Buenos Aires: Legasa, 1999. ISBN: 950-600-139-1.
- GODIO, JULIO. *El movimiento obrero argentino (1955-1990). De la resistencia a la encrucijada menemista*. Buenos Aires: Legasa, 1991. ISBN: 950-600-164-2.

- GODIO, JULIO; PALOMINO, HÉCTOR y otro. *El movimiento sindical argentino (1880-1987)*. Buenos Aires: Puntosur, 1988.
- GUTIERREZ, LEANDRO. “Los trabajadores y sus luchas”, en ROMERO, JOSÉ LUIS y ROMERO, LUIS ALBERTO. *Buenos Aires. Historia de cuatro siglos*, 2da Ed., Tomo II, Buenos Aires, Altamira, 2000. ISBN: 987-9423-24-0.
- HALPERÍN DONGHI, TULIO. *Argentina en el callejón*. Buenos Aires: Ariel, 2006. ISBN: 950-9122-97-1.
- HALPERÍN DONGHI, TULIO. *La democracia de masas*. Buenos Aires: Paidós, 2010. ISBN: 978-950-12-7727-2.
- HOROWICZ, ALEJANDRO. *Los cuatro peronismos*. Buenos Aires: Edhasa, 2007. ISBN: 978-950-9009-38-4.
- ISCARO, RUBENS. *Origen y desarrollo del movimiento sindical argentino*. Buenos Aires: Anteo, 1958.
- KAIT, SAMUEL. *Quién es quién en defensa de la industria argentina*. Buenos Aires: Visual, 1997. ISBN: 987-96580-0-0.
- KORN, FRANCIS y SIGAL, SILVIA; *Buenos Aires antes del centenario 1904-1909*, Buenos Aires, Sudamericana, 2010. ISBN: 978-950-07-3218-5.
- KORN, FRANCIS. *Buenos Aires 1985, una ciudad moderna*. Buenos Aires: Del Instituto, 1981.

- LARROCA, JORGE y VIDAL, ARMANDO. *Rieles de lucha. Aportes para la historia del sindicalismo argentino*. Buenos Aires, 1987.
- LEVITSKY, STEVEN. *La transformación del justicialismo. Del partido sindical al partido clientelista, 1983-1999*. Buenos Aires: Siglo XXI, Editora Latinoamericana, 2005. ISBN: 987-1013-38-8.
- LOBATO, MIRTA ZAIDA, *Historia de las trabajadoras argentinas (1869-1960)*. Buenos Aires: Edhasa, 2007. ISBN: 978-950-9009-89-9.
- LOBATO, MIRTA ZAIDA; “Historia de las instituciones laborales en Argentina. Una asignatura pendiente”, publicado en *Revista de Trabajo N° 4*, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires: 2007.
- LOBATO, MIRTA ZAIDA; “Instituciones Laborales, funcionarios y política: notas a partir de un proyecto de investigación”, publicado en *Revista de Trabajo N° 6*, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires: 2010.
- LÓPEZ ALONSO, GERARDO. 1930-1980 *Cincuenta años de historia argentina: una cronología básica*. Buenos Aires, Belgrano, 1982. ISBN: 950-077-007-5.
- LÓPEZ, ALFREDO. *Historia del movimiento social y la clase obrera*. Buenos Aires: Programa, 1971.
- LUNA, FÉLIX. *A brief history of argentina*. Buenos Aires: Planeta, 1996. ISBN: 950-742-658-2.

- LUNA, FÉLIX. *Breve historia de los argentinos*. Buenos Aires: Planeta, 1993. ISBN: 950-742-415-6.
- MAROTTA, SEBASTIÁN. *El movimiento sindical argentino. Su génesis y desarrollo*. Tomo III. Período: 1920-1935. Buenos Aires: Calomino, 1970.
- MAROTTA, SEBASTIÁN. *El movimiento sindical argentino. Su génesis y desarrollo*. Tomo II. Período: 1907-1920. Buenos Aires: Lacio, 1961.
- NOVARO, MARCOS y PALERMO, VICENTE (comp.) . *La historia reciente. Argentina en democracia*. Buenos Aires: Edhasa, 2004. ISBN: 950-9009-19-9.
- PANAIÁ, MARTA. *Los trabajadores de la Construcción. Cambios y evolución del empleo en la industria de la construcción argentina (1947-1970)*. Buenos Aires: IDES, 1985. ISBN: 950-43-0653-3.
- PETER, JOSÉ. *Crónicas proletarias*. Buenos Aires: Ediciones Esfera, 1968.
- POTASH, ROBERT. *El ejército y la política en la Argentina (I). 1928-1945. De Yrigoyen a Perón*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985. ISBN: 950-614-357-9.
- POTASH, ROBERT. *El ejército y la política en la Argentina (II). 1945-1962. De Perón a Frondizi*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1986. ISBN: 950-614-358-7.
- RAPOPORT, MARIO y SPIGUEL, CLAUDIO. *Relaciones tumultuosas. Estados Unidos y el primer peronismo*. Buenos Aires, Emecé, 2009. ISBN: 978-950-04-3175-0.

- REATO, CEFERINO. *Operación traviata. ¿Quién mató a Rucci? La verdadera historia*. Buenos Aires: Sudamericana, 2008. ISBN: 978-950-07-2958-1.
- ROMERO, JOSÉ LUIS y ROMERO, LUIS ALBERTO. *Buenos Aires. Historia de cuatro siglos*. Tomo I, Buenos Aires: Altamira, 2006. ISBN: 987-9423-23-2.
- ROMERO, JOSÉ LUIS y ROMERO, LUIS ALBERTO. *Buenos Aires. Historia de cuatro siglos*. Tomo II, Buenos Aires: Altamira, 2000. ISBN: 987-9423-24-0.
- ROMERO, JOSÉ LUIS. “La ciudad patricia”, en ROMERO, JOSÉ LUIS y ROMERO, LUIS ALBERTO. *Buenos Aires. Historia de cuatro siglos*, 3ra Ed., Tomo I, Buenos Aires: Altamira, 2006. ISBN: 987-9423-23-2.
- ROMERO, JOSÉ LUIS. *Breve historia de la Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2011. ISBN: 978-950-557-614-2.
- ROMERO, LUIS ALBERTO. *A history of Argentina in the twentieth century*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2010. ISBN: 978-950-557-670-8.
- ROMERO, LUIS ALBERTO. *Breve historia contemporánea de la Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2011. ISBN: 978-950-557-393-6.
- ROSA, JOSÉ MARÍA. *El pronunciamiento de Urquiza*. Buenos Aires: Peña Lillo, 1960.
- ROTONDARO, RUBÉN. *Realidad y cambio en el sindicalismo*. Buenos Aires, Pleamar, 1971.

- ROUQUÍE, ALAIN. *Poder militar y sociedad política en Argentina I - hasta 1943*. Buenos Aires, Emecé, 1987. ISBN: 950-04-0136-3.
- ROUQUÍE, ALAIN. *Poder militar y sociedad política en Argentina II -1943-1973*. Buenos Aires, Emecé, 1983. ISBN: 950-04-0119-3.
- RUSSELL, ROBERTO (Editor). *Argentina 1910-2010*. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, 2010. ISBN: 978-987-04-1474-2.
- SABATO, HILDA y ROMERO, LUIS ALBERTO. *Los trabajadores de Buenos Aires. La experiencia del mercado 1850-1880*, Buenos Aires, Sudamericana, 1992. ISBN: 950-07-0740-3.
- SCHORR, MARTÍN. *Industria y nación: poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Edhasa, 2004. ISBN: 950-9009-12-1.
- SENEN GONZALEZ, SANTIAGO y BOSOEER, FABIÁN. *El hombre de hierro*. Buenos Aires: Corregidor, 1993. ISBN: 950-05-0764-1.
- SENEN GONZALEZ, SANTIAGO y BOSOEER, FABIÁN. *Saludos a Vador: Vida, muerte y leyenda de un Lobo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 2009. ISBN: 978-950-15-2432-1.
- SENÉN GONZÁLEZ, SANTIAGO. *El sindicalismo después de Perón*. Buenos Aires: Galerna, 1971.

- SHUMWAY, NICOLÁS. *La invención de la argentina. Historia de una idea*. Buenos Aires: Emecé, 2002. ISBN: 950-04-2366-9.
- TARRUELLA, ALEJANDRO. *Historia secretas del peronismo. Los capítulos olvidados del movimiento*. Buenos Aires: Sudamericana, 2007. ISBN: 978-950-07-2847-8.
- TISSEMBAUM, MARIANO. *Las controversias del trabajo: la huelga y el lock out ante el derecho*. Buenos Aires: Zavallía, 1952.
- TORRE, JUAN CARLOS (comp.): *La formación del sindicalismo peronista*, Bs. As: Legasa, 1988. ISBA: 950-600-098-0.
- TORRE, JUAN CARLOS y SENÉN GONZÁLEZ, SANTIAGO. *Ejército y sindicatos*. Buenos Aires: Galerna, 1969.
- TORRE, JUAN CARLOS. *El gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2004. ISBN: 987-1013-26-4.
- TORRE, JUAN CARLOS. *Los sindicatos en el gobierno 1973-1976*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, N° 30, 1983. ISBN: 950-25-0031-8.
- TRONCOSO, OSCAR. *Fundadores del gremialismo obrero 1 y 2*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, N° 27 y 28, 1983. ISBN: 950-25-0026-1.
- UIA. 1887-2007. *La Unión Industrial Argentina, 120 años defendiendo la producción nacional*, Buenos Aires: UIA, 2007. ISBN: 978-987-98603-1-1.

- WALSH, RODOLFO. *¿Quién mató a Rosendo?*. Buenos Aires: Ediciones de la Flor, 2010. ISBN: 978-950-515-353-4.
- WALSH, RODOLFO. *Operación masacre*. Buenos Aires: Ediciones de la Flor, 2009. ISBN: 978-950-515-332-9.
- WELLER, JÜRGEN (Ed.). *El nuevo escenario laboral latinoamericano: Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2009. ISBN: 978-987-629-087-6.
- ZORRILLA, RUBÉN. *Líderes del poder sindical*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte, 1988. ISBN: 950-516-477-7.



## Otras obras del autor / Other publications by the author

### *Libros / Books*

“Capítulo XIII: Negociación colectiva en la práctica”, en SIMÓN, JULIO (Dir.), *Tratado de Derecho Colectivo del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, 2012.

“*Contenidos de los Convenios Colectivos en la Argentina a principios del nuevo milenio*”, con RODRÍGUEZ, ENRIQUE O., Buenos Aires: Abeledo-Perrot, 2011.

“Los nuevos conflictos colectivos”, en CORRADETTI, SUSANA y otros (Ed.); *Globalización. El cambio del derecho del trabajo. De un derecho de frontera a un derecho de fronteras*, Bogotá: Universidad del Rosario, 2011.

*La Negociación: un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. 4ta Edición. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo/Cinterfor, 2009.

*Estado Actual del Sistema de Relaciones Laborales en la Argentina*, con VALDOVINOS, OSCAR y otros, Santa Fe: Editorial Rubinzal-Culzoni, 2008.

*La violencia en el trabajo en el sector de servicios y medidas para combatir este fenómeno*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2004.

*Relaciones Industriales y Recursos Humanos en América Latina*, con HERMIDA MARTÍNEZ, DARÍO (comps.). Ed. Federación Interamericana de Administración de Personal, 1995.

*Productividad y Negociación Colectiva*, con HÜLSBERG, HUGO y JAUREGUIBERRY, CLAUDIO, Editorial Macchi, 1994.

“Perspectiva del sindicalismo en América” en MORENO, OMAR (Comp.); *Desafíos para el Sindicalismo en la Argentina*, Editorial Legasa y Fundación Friedrich Ebert, 1993.

### *Artículos / Articles*

“Verdades contradictorias para la gestión y cómo enfrentarlas”. En [www.caldao.com](http://www.caldao.com), Marzo 2012.

“Perspectivas futuras para el trabajo y el empleo”. En *Revista de Trabajo*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación, Año 6, N°8, enero-julio de 2010.

“Algunas reflexiones actualizadas sobre la gestión de la conflictividad”, *Anuario EDDE -Escuela de dirección de empresas-*, Buenos Aires, 2006.

“El tiempo de trabajo y su tratamiento en los convenios colectivos de trabajo” En *Revista de Derecho Laboral*. Rubinzal-Culzoni, 2006. - págs. 337-381.

“Liderazgo efectivo en una economía global” En *Revista Relaciones Laborales*, Montevideo: agosto 2003, N° 2, página 11.

“Argentina, la crisis y sus recursos humanos” En *Vínculos Newsletter de Recursos Humanos*, Buenos Aires: septiembre 2002, Año 4, N° 37, página 17.

“La gestión de la diversidad de los recursos humanos en los nuevos escenarios globales con especial referencia a América Latina” En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires: El Derecho, mayo 1998, N° 5, página 453.

“Relaciones Industriales en el Japón” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, enero 1998, Año LVIII, página 1.

“Los recursos humanos” En *Revista Magya (Mayoristas Asociados Galletitas y Afines de la República Argentina)*, Buenos Aires: septiembre 1995, N° 54, página 49.

“La empresa como eje de las relaciones laborales” En *Relaciones Laborales y Seguridad Social*, Buenos Aires: Interoceánicas S.A., septiembre 1995, Año I, N° 7, página 715.

“Diecinueve años de negociación colectiva en la Argentina (1975-1993)” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, febrero 1995, Año LV, página 169.

“Sistemas comparados de relaciones laborales” En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: octubre 1994, N° 48, página 32.

“Negociación colectiva y productividad en Argentina” En *Revista Ergoanálisis*, Buenos Aires: octubre 1994, N° 3, página 56.

“Nuevas tendencias en recursos humanos” En *Revista Punto de Contacto (Grupo Accor)*, Buenos Aires: julio 1994, N° 13, página 2.

“La jornada de trabajo y su regulación convencional” En *Revista de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Argentina)*, Buenos Aires: mayo 1994, N° 2, página 77.

“La privatización de las empresas y su impacto en los recursos humanos” En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires: El Derecho, abril 1994, página 383.

“La negociación por productividad en la Argentina en el marco del Decreto 1334/91” En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires: El Derecho, abril 1993, página 302.

“Información, un elemento clave en la negociación” En *Revista Panorama de Management y Gestión, Editorial Organización y Desarrollo Empresarial*, Buenos Aires: octubre 1990, N° 82, página 20.

“La clasificación de los contenidos de las convenciones colectivas de trabajo como herramienta para su estudio comparativo” En *Conferencias y Resúmenes del III Congreso Mundial de Administración de Personal*, Buenos Aires: septiembre 1990, página 373.

“Principios estratégicos a considerar en una negociación” En *Revista Ejecutivos de Finanzas (Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas)*, Buenos Aires: septiembre 1990, Año 8, N° 69, página 20.

“El concepto de negociación” En *Revista IDEA (Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina)*, Buenos Aires: julio 1990, N° 144, página 26.

“La negociación: Distintos enfoques de identificación” En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: junio 1990, N° 31, página 14.

“Las cláusulas de ajuste salarial en las nuevas convenciones colectivas de trabajo. Información actualizada hasta el 7/7/89” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, junio 1990, Año L-A, página 1097.

“La negociación en general y la negociación laboral en particular” En *Revista IDEA (Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina)*, Buenos Aires: abril 1990, N° 141, página 12.

“Las cláusulas de ajuste salarial en las nuevas convenciones colectivas de trabajo” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, enero 1990, Año L-A, página 23.

“II Congreso ecuatoriano: Administración de recursos humanos en tiempos de crisis” En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: diciembre 1989, N° 29, página 18.

“Análisis de las convenciones colectivas de trabajo homologadas durante la gestión de gobierno finalizada el 7/7/89” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, octubre 1989, Año XLIX-B, página 1709.

“Las cláusulas de ajuste salarial en las nuevas convenciones colectivas de trabajo” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, junio 1989, Año XLIX-B, página 1089.

“Estructura del sistema de convenciones colectivas de trabajo” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, diciembre 1988, Año XLVIII-B, página 2067.

“Licencias: Bases para negociación colectiva” (versión resumida) En *Semanario Empleos y Negocios*, Buenos Aires: noviembre 1988, N° 74, página 1.

“La gestión empresarial. Su impacto en las relaciones laborales” En *Revista IDEA (Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina)*, Buenos Aires: noviembre 1988, N° 126, página 32.

“IAPCO SUR - Negociación colectiva” En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: septiembre 1988, Año VII, N° 25, página 16.

“Los sujetos negociadores (aspectos sociológicos a considerar)” En *Revista Panorama de Management y Gestión*, Buenos Aires, Organización y Desarrollo Empresarial, septiembre 1988, Año 6, N° 59, página 21.

“Negociaciones laborales. Aspectos psicológicos de los sujetos negociadores” En *Revista Panorama de Management y Gestión*, Buenos Aires: Organización y Desarrollo Empresarial, junio 1988, Año 6, N° 56, página 29.

“Negociaciones laborales. Dinámica de preparación y desarrollo” En *Lecciones y Ensayos*, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Departamento de Publicaciones, Universidad de Buenos Aires, Argentina, 1988, N° 50, página 43.

“Convenciones colectivas de trabajo: Guía para su estudio”; En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, mayo 1988, Año XLVIII, página 721.

“Licencias: Bases para una negociación colectiva”; En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires, El Derecho, diciembre 1987, Año XIV, N° 12, página 1063.

“Flexibilidad y negociación: ¿Qué pasa en la Argentina?” En *Revista IDEA (Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina)*, Buenos Aires: marzo 1988, Año XI, N° 118, página 32.

“Convenciones colectivas de trabajo. Posibilidades de enriquecer su contenido” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires, La Ley, diciembre 1987, Año XLVII, página 2013.

“Las enfermedades inculpables y su control en el denominado proyecto Cornaglia”; En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: noviembre 1987, Año VI, N° 22, página 19.

“La nueva realidad de las relaciones laborales en la Argentina” En *Revista Factor Humano en la Empresa*, Buenos Aires: Año II, octubre 1987, N° 15, página 121; noviembre 1987, N° 16, página 256 y diciembre 1987, N° 17, página 201.

“Procedimiento de quejas” (anteproyecto); En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: noviembre 1987, Año VI, N° 22, página 19.

“Los procedimientos de reclamos: una aconsejable etapa previa al arbitraje” En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, diciembre 1986, Año XLVI, página 1769.

“Argumentos para confutar un rebrote corporativo” En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: marzo 1986, Año V, N° 16, página 21.

“La prevención y resolución de los conflictos laborales” (Parte I y II) En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires: El Derecho, Año XIII, febrero 1986, página 107, y marzo 1986, página 231.

“La nueva reglamentación de la Ley de Contrato de Trabajo y la limitación de la prestación laboral por razones económicas” En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires: El Derecho, julio 1985, Año XII, N° 7, página 765.

“Los delegados sindicales en la actividad perfumista” En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires: El Derecho, 1985, Año XII, página 526.

“Someras reflexiones acerca del trato discriminatorio de la mujer en el ámbito laboral” En *Revista Personal (Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina)*, Buenos Aires: abril-mayo 1985, Año V, N° 14, página 26.

“El artículo 75 de la Ley de Contrato de Trabajo y la responsabilidad patronal en el derecho común”; En *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Buenos Aires: El Derecho, abril 1985, Año XII, N° 4, página 324.

“Cumplimiento de las normas de medicina, higiene y seguridad en el trabajo en el orden nacional y provincial”; En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires: La Ley, marzo 1985, Año XLV, página 321.

“Algunas reflexiones en materia de legislación relativa a higiene y seguridad en el trabajo”; en *Revista Capísima (Cámara Argentina de la Industria de Productos de Higiene y Tocado)* Buenos Aires: febrero 1985, N° 569, página 48.

“Los conflictos del trabajo y sus formas de solución”; En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires, La Ley, mayo 1984, Año XLIV, página 577.

“Nueva visión respecto de la tutela de las relaciones laborales en momentos de crisis”; En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires, La Ley, julio 1983, Año XLIII, página 935.

“La acción de derecho común derivada de los infortunios laborales. El derecho del trabajo y el derecho de la seguridad social”; En *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires, La Ley, diciembre 1982, Año XLII, página 1571.

***Publicaciones en inglés / Publications in english***

“Argentina’s Challenge” en *Worldlink* (publicación de la WFPMA – World Federation of People Management Associations). Volumen 12. N° 2. Abril 2002.

“Human resource management in Latin America” en Warner, Malcolm; *Management in the Americas, Regional Encyclopedia of Business & Management*, Londres: Business Press Thomson Learning, 2000.

“Industrial relations in Japan” En *Revista Comments on Argentine Trade (American Chamber of Commerce in Argentina)*, Buenos Aires: noviembre 1996, Vol. 78, N° 4, página 14.

“Labor relations within the company: one aspect of the strategic management of human resources” En *Comments on Argentine Trade (American Chamber of Commerce in Argentina)*, Buenos Aires: agosto-septiembre 1995, Vol. 77, N° 3, página 23.

“Unemployment and the new labor relations” En *Revista Comments on Argentine Trade (American Chamber of Commerce in Argentina)*, Buenos Aires: diciembre 1994, volumen 76, N° 5, página 25.

“The changing nature of labor unions” En *Revista Comments on Argentine Trade (American Chamber of Commerce in Argentina)*, Buenos Aires: diciembre 1991, year LXXII, N° 5, página 38.

## **About Carlos M. Aldao-Zapiola**

Carlos M. Aldao-Zapiola is considered an authority in human resources management, industrial relations, organizational strategy, communications and the interaction between these areas.

Lawyer, Ph.D in Juridical and Social Sciences (UNL), Master in Business Administration (ITBA), Ph.D in Labour Sociology (UADE) and Ph.D in Jurisprudence (USAL), he also has studies in Political Sciences (UCA), History (UTDT) and Social and Political Anthropology (FLACSO), besides an Honorary Doctorate (UCEL). He also studied in Bologna University of Italy, Nikkeiren International Cooperation Center of Japan, Cornell University and Massachusetts Institute of Technology of the United States, and in the International Labour Organization and the Irish Business and Employers Confederation of Ireland.

For more than forty years he has been working in Human Resources and Industrial Relations, as director in companies such as John Deere Argentina, Revlon Argentina, Fortabat Group (Loma Negra, Lomax, Ferrosur Roca, El Mundo radio, La Prensa journal and Cosyf). He has also been hired as a consultant to private and public organizations, in Argentina and international ones (Ministry of Labour, Employment and Social Security, UNDP, UNICEF, ILO, IDB, among others).

## **Acerca de Carlos M. Aldao-Zapiola**



Carlos M. Aldao-Zapiola es considerado una autoridad en gestión de personas, relaciones laborales, estrategia organizacional, comunicaciones y las interrelaciones de estas áreas.

Es abogado, doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales (UNL), magíster en Administración Estratégica (ITBA), doctor en Sociología del Trabajo (UADE) y en Jurisprudencia (USAL) y ha realizado, además, estudios de doctorado en Ciencias Políticas (UCA), en Historia (UTDT) y de diplomatura superior en Antropología Social y Política (FLACSO), contando además con un Doctorado Honoris Causa (UCEL). También ha asistido a posgrados de distintas universidades en los Estados Unidos (Cornell, MIT), Europa (Bologna, Dublin) y Asia (Tokyo).

Durante casi cuarenta años se ha desempeñado en su área de especialidad, ocupó posiciones de alta dirección en empresas como John Deere Argentina, Revlon Argentina, Grupo Fortabat (Loma Negra, Lomax, Ferrosur Roca, radio El Mundo, diario *La Prensa* y Cosyf). También ha sido contratado como consultor para organismos privados y públicos, argentinos e internacionales (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, PNUD, Unicef, OIT, BID, entre otros).

Institutionally, he was the president of Industrial Relations Committee of the Commerce Chamber of the United States in Argentina (AmCham), director of the Personnel Division of the Institute for Business Development of Argentina (Idea), president of Human Resources Society of Argentina (ADRHA), president of the American Federation of Human Resources Professionals Associations (FIDAGH), president of the World Federation of People Management Associations (WFPMA).

He has received many awards, such as the “*Rodolfo Napoli*”, granted by the Supreme Court of Justice of Buenos Aires to the best work presented at the VIII doctrinaire National Congress of Labour Law and Social Security (1986); “*Certificate of Appreciation Award*” from WFPMA (1992); prize “*Oscar Alvear Urrutia*”, established by the American Federation of Professional Association for Human Resources (2004); prize “*Georges Petipas*” by the WFPMA (2008); and a distinction of the Human Resources Association of Argentina for his contribution to human resource management (2008).

He has written more than sixty articles in specialized magazines in the country and abroad; several books as author and co-author such as: *La negociación*; *Productividad y negociación colectiva*; *Relaciones industriales y recursos humanos en América latina*; *Contenidos de los convenios colectivos en la Argentina a principios del nuevo milenio*; and “Negociación colectiva en la práctica” in *Tratado de Derecho Colectivo del Trabajo* directed by Julio Simon. He also serves as a member of editorial boards of several publications, such as *Revista del Trabajo* (published by the Ministry of Labour of Argentina), *Revista de Derecho*

Institucionalmente, ha sido presidente del Comité de Relaciones Industriales de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina (Amcham), director de la División de Personal del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (Idea), presidente de la Sociedad de Recursos Humanos de Argentina (Adrha), presidente de la Federación Interamericana de Asociaciones Profesionales para la Gestión Humana (Fidagh), presidente de la *World Federation of People Management Associations* (WFPMA).

Ha recibido múltiples premios, entre los que se destacan el “Rodolfo Nápoli”, otorgado por la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires a la mejor obra doctrinaria presentada en el VIII Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social (1986); *Certificate of appreciation and award* otorgado por la Wfpma (1992); premio “Oscar Alvear Urrutia”, instituido por la Federación Interamericana de Asociaciones Profesionales para la Gestión Humana (2004); premio “Georges Petitpas” otorgado por la WFPMA (2008); distinción de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina por su aporte a la gestión humana (2008).

Autor de más de sesenta artículos publicados en revistas especializadas en el país y en el exterior, también ha escrito varios libros como autor y coautor, entre los que se destacan: *La negociación; Productividad y negociación colectiva; Relaciones industriales y recursos humanos en América latina; Contenidos de los convenios colectivos en la Argentina a principios del nuevo milenio;* y “Negociación colectiva en la práctica” en el *Tratado de Derecho Colectivo del Trabajo* dirigido por Julio Simón. También se desempeña como integrante de consejos editoriales de distintas publicaciones, entre las cuales caben destacar: *Revista del Trabajo* (editada por el Ministerio de

*Laboral y Seguridad Social* (Abeledo Perrot) and *Revista de Relaciones Laborales* (Uruguay).

For over thirty years he has been teaching as a professor in universities of Argentina and Latin America. He currently directs several masters in Strategic Human Resource Management and Industrial Relations (UADE Business School, UCEL, among others).

From 1992 he continuously attend to the International Labour Organization (ILO) as technical delegate for employers of Argentina.

In 2002 he strated *Carlos Aldao-Zapiola Estudios Estratégicos Laborales* (Cazeel), a firm engaged in the research and analysis of issues related to organizational strategy, employment and people, and their performance in organizations.

One of its main convictions is the development of an strategic and systemic thinking, and the importance of education and work, wich are the keys to the economic and social development.

Trabajo de la República Argentina), *Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social* (Abeledo Perrot) y *Revista de Relaciones Laborales* (República Oriental del Uruguay).

Desde hace más de treinta años se dedica a la docencia universitaria dictando cátedras de grado y de posgrado en universidades argentinas y latinoamericanas. En la actualidad dirige varias maestrías en Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (UADE *Business School*, UCEL, entre otras).

A partir de 1992 asiste ininterrumpidamente a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su carácter de delegado técnico empleador representante de la Argentina.

En 2002 fundó Carlos Aldao-Zapiola Estudios Estratégicos Laborales (Cazeel), una firma dedicada a la investigación y el análisis de temas vinculados a la estrategia organizacional, el empleo y las personas, y su desempeño en las organizaciones, desde la cual asesora a importantes organizaciones y capacita a ejecutivos sobre los temas vinculados a su conocimiento.

Una de sus principales convicciones, que permanentemente transmite, es el desarrollo del pensamiento sistémico y del enfoque estratégico, además de remarcar la importancia de la formación continua con el convencimiento de que la educación y el trabajo constituyen la clave para el desarrollo económico y social.



Carlos Aldao-Zapiola  
*estudios estratégicos laborales*

[cursos@caldao.com](mailto:cursos@caldao.com)  
[www.caldao.com](http://www.caldao.com)

Compuesto, impreso y encuadernado, en los talleres de **Gráfica Sur Editora S.R.L.**,  
México 1448 C1097ABD Buenos Aires, Argentina - Octubre de 2012





*Two centuries of human resources in Argentina* describes a brief history

of the fundamental aspects of work, labor relations and human resources, from its beginnings until nowadays.

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA, makes a general analysis of political, social and economic changes that occurred in the country and contribute to build the labor relation and human resources field, which is also related with the way society developed.

This work reflects the importance and impact of these facts in human resources management, and how this function became a fundamental aspect for companies.



*Dos siglos de recursos humanos en la Argentina* describe una breve

historia de los aspectos fundamentales del mundo del trabajo, las relaciones laborales y los recursos humanos, desde los inicios hasta la actualidad.

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA, hace un análisis aproximativo de los acontecimientos políticos, sociales y económicos que se sucedieron en el país y que han contribuido a construir y desarrollar la realidad del campo de las relaciones laborales y los recursos humanos en la actualidad, lo que se relaciona también con la manera en que se fue conformando la sociedad.

Este trabajo refleja la importancia y el impacto de estos hechos en la gestión de los trabajadores, y de la manera en la cual esta función se fue profesionalizando hasta convertirse en un aspecto fundamental.



LAJOUANE®

ISBN 978-987128685-0



9 789871 286850