

"LOS TRABAJADORES FRENTE A LA CALIDAD TOTAL"

INFORME

Lic. Oscar A. Martínez
Lic. Daniel Ximénez Sáez

Quilmes, Febrero de 1997.

INDICE

INTRODUCCION

Este documento ha sido elaborado en base a la informacion producida en una serie de talleres realizados con trabajadores y delegados gremiales del sindicato UOM Seccional Quilmes durante el año 1994. Los talleres abordaron el análisis de la estrategia empresarial conocida como Calidad Total (CT)¹ y su implementación en empresas metalúrgicas de la zona².

ASPECTOS GLOBALES DE LA RECONVERSION

Antes de pasar al análisis de lo referente a la aplicación de programas de CT en las empresas de la zona, es importante detallar los aspectos más salientes de la reconversión industrial realizada en muchas de esas empresas y que no necesariamente están ligados con la Calidad Total.

Veamos sus principales aspectos:

Reducción de Personal.

En primer lugar es importante señalar la fuerte reducción de personal que ha tenido lugar en los últimos años: aproximadamente un 17%, entre 1990 y 1994. Se produce por despidos, retiros "voluntarios", y no cubrimiento de las vacantes. Los despidos son visualizados por los delegados como algo grave y preocupante, pero muy difícil de evitar en las actuales circunstancias.

Precarización contractual.

También se observa la extendida tendencia empresarial a trabajar con personal contratado: en la mayoría de las empresas existe personal con estas características, incluso en una de ellas, desde 1990, sólo se incorpora personal contratado.

Volúmen de la Producción.

Por otra parte los trabajadores afirman que tuvo lugar un importante aumento (con fuertes variaciones según sea el caso) en los volúmenes de la producción.

Producción por obrero.

¹ Hablamos de primer informe ya que está planteado realizar una investigación más amplia que contemple una visión más estructural y geográficamente más abarcativa.

² En total participaron trabajadores de 22 empresas de diverso tamaño, antigüedad, capital y tipo de producción. Todas empresas metalúrgicas (salvo una que pertenece a la rama automotriz) que elaboran un amplio espectro de productos, a saber: litografiado, autopartes diversas, herramientas, envases y tanques, planchuelas, barras y perfiles, laminado de chapas en frío, revestido, precintos de seguridad, rodamientos, flejes y cortes en hojas, planchuelas trafiladas, equipos de aire acondicionado, estructuras para la construcción, electrodomésticos, elementos para iluminación, heladeras industriales, conductores y motores eléctricos, transformadores, reguladores para gas. Varias de estas empresas exportan parte de su producción.

En consecuencia se puede hablar de un marcado aumento de la producción por obrero. Esto se contradice con los datos de la Encuesta Industrial que marca un descenso en la producción por obrero (de todos modos la información de la Encuesta Industrial llega hasta 1991).

Contratistas.

En prácticamente todas las empresas hay subcontratistas, incluso en gran cantidad.

Como es habitual en esta etapa se recurre a empresas contratistas para llevar adelante buena parte de tareas secundarias, e incluso de la producción. Se contrata empresas para la realización de tareas de limpieza, mantenimiento, vigilancia, transporte, distribución, producción y comedor. Esto implica una fuerte división del colectivo de trabajo.

Polivalencia.

Esta presente en todos los casos, pero no aparece como una manifestación de eventuales nuevas formas de gestión, sino mas bien como expresión de una arbitrariedad patronal posibilitada por una relación de fuerzas marcadamente desigual. No hay "enriquecimiento del trabajo" sino sumatoria de tareas y aumento de la intensidad del trabajo.

En todas las empresas los trabajadores acumulan nuevas tareas: aparte de su tarea específica, realizando tareas de mantenimiento, limpieza, control de calidad y administrativas vinculadas a su producción (llenar planillas, llevar registros, etc.). Aquí también restaría profundizar el análisis para determinar en qué medida hay cambios o continuidad, ya que en el caso de las PYMES siempre fue habitual que el operario realice tareas de limpieza de su máquina y de mantenimiento elemental. En cambio otras tareas, como control de calidad o "administrativas", no eran habituales.

Intensidad del Trabajo.

En general hay coincidencia entre los trabajadores participantes del taller en señalar un aumento de los ritmos de trabajo y un mayor esfuerzo físico. Algunas de las nuevas tareas implican además una mayor carga mental y nuevas responsabilidades (en el control de calidad o el cuidado de las máquinas, por ejemplo), generándose un aumento del estrés.*

Maquinaria y equipamiento.

Según lo informado por los delegados la incorporación de maquinaria de producción con dispositivos informatizados es muy escasa y prácticamente se reduce a algunos equipos con control numérico. La compra de maquinaria suele ser de equipos antiguos, obsoletos en términos de desarrollo tecnológico. Algunos medios de prensa (Clarín y Página 12, por ejemplo) han informado en forma coincidente sobre la compra de maquinaria usada y con décadas de antigüedad.

Los jóvenes en la estrategia de las empresas.

Es importante hacer referencia a la problemática de los trabajadores jóvenes ya que fue un tema recurrente en los talleres. Se expresó en varios aspectos:

1) Los jóvenes (en general contratados) podrían estar siendo utilizados por las empresas para introducir la polivalencia, mayores ritmos de trabajo, etc.. Los delegados de una empresa automotriz, nueva en la zona, informaron que allí el promedio de edad de los trabajadores no supera los 24 años. Ellos interpretan que la empresa pretende sacar partido de sus condiciones físicas para alcanzar una elevada intensidad del trabajo (ellos la llaman "saturación", término utilizado por la empresa para expresar su objetivo de eliminar todos los tiempos improductivos). Esta idea se vería confirmada por el hecho de que los supervisores usan ese argumento (que son jóvenes y pueden) para estimularlos a cumplir con los agotadores estándares de producción.

2) Se comentaron dudas o quejas por parte de los trabajadores de mayor edad, acerca del modo en que se posicionan los jóvenes frente al trabajo: *"les mandan hacer cualquier cosa y van y la hacen... no les importa nada.."*. dicen: *"yo laburo, me garpan y a otra cosa"*. Sin embargo se observa una **alta rotación** de los jóvenes en algunas empresas, sobre todo en las de forjado, en las que el proceso de trabajo es especialmente duro. *"Entran a trabajar y duran muy poco, se van"*. *"En algunas empresas no toman gente sin experiencia para asegurarse que conocen el trabajo y se van a quedar"*. A pesar de la falta de trabajo, muchos jóvenes abandonan el empleo por no soportar los agobiantes ritmos de trabajo.

3) Los jóvenes como territorio en disputa entre la empresa y el sindicato. Los delegados están convencidos de que las empresas especulan con la inexperiencia laboral y sindical de los jóvenes trabajadores para obtener de ellos más colaboración con sus planes (*"no tienen mañas"*) y menos lealtad con el sindicato.

LA CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS METALURGICAS DE QUILMES

Pasemos, ahora si, al tema central de los talleres: la introducción de programas de CT en la seccional.

Definiciones e Indicadores.

Entendemos por CALIDAD TOTAL en este informe, a una estrategia empresarial de organización de la producción y de gestión del personal que según sus principales divulgadores consistiría en un conjunto de **principios** (aumentar la productividad sin necesidad de que aumente la producción; maximización en el aprovechamiento de los recursos; flexibilidad para una rápida adaptación a las variaciones de la demanda) y de **herramientas** (polivalencia; calidad como responsabilidad de todos; involucramiento del trabajador; Just In Time; Círculos de Calidad; Trabajo en Equipo; etc.).

Se elaboraron una serie de **indicadores** para detectar a a grandes rasgos la existencia o no de programas de Calidad Total en las empresas representadas en el taller. Se evaluó con los delegados, previa exposición de conceptos y experiencias conocidas, si estaban presentes en las empresas que trabajan algunas de las siguientes iniciativas empresarias:

Propaganda.

Bajo este concepto incluimos todo tipo de actividad de la gerencia realizada con la intención evidente de inculcar en el personal determinadas ideas e inducir ciertas

conductas. Dentro de esta variable analizamos los medios empleados por las empresas (correspondencia, cartelera, boletines, afiches/carteles, folletos, otros). También avanzamos sobre los contenidos de esa propaganda (el cliente, la calidad, la productividad, la imagen de la empresa, el cambio cultural o nueva "filosofía", reducción de costos, otros).

Actividades dirigidas al personal.

En este punto nos interesaba conocer las actividades organizadas por la empresa dirigidas al personal: reuniones, fiestas, comidas, eventos deportivos, turismo, regalos, otras. Nos preguntamos además si a esas actividades se invitaba a participar a la familia del trabajador. Aunque este aspecto parezca ajeno a la producción constituye un componente infaltable en estas nuevas estrategias de gestión. El objetivo es lograr en el trabajador una identificación total con la empresa que lo lleve a asumir los objetivos y necesidades de aquella como propios. Las actividades "sociales" apuntan, como la propaganda, a lograr que la empresa aparezca como el ámbito de resolución y contención de los problemas cotidianos del trabajador y su familia, desplazando paulatinamente de esa función social al sindicato, en primer lugar, a la Obra Social y hasta al propio Estado en algunos casos. Esto se da con fuerza en el país donde se originó y desarrolló mas plenamente esta estrategia: el Japón.

Capacitación.

Aquí intentamos detectar las iniciativas de formación del personal necesarias y preparatorias para la instrumentación de las herramientas de CT: capacitación en manejo de terminales de computación o controles numéricos, técnicas de control de calidad, mantenimiento elemental y preventivo de máquinas y equipos, así como algunas técnicas básicas de control estadístico (Cuadros, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Espina de Pescado, etc.) necesarias para las tareas de control de calidad o en las reuniones de los Círculos de Calidad. Pero también y muy en especial indagamos sobre cursos donde los contenidos apuntaran a inculcar en el personal el nuevo discurso de la empresa, a persuadir a los trabajadores sobre los objetivos de la empresa y los medios previstos para alcanzarlos.

Polivalencia.

Dentro de esta variable, que en general implica el aumento de responsabilidades y tareas por parte del trabajador, indagamos sobre las diversas tareas que realizan, a saber: mantenimiento/repares; limpieza; control de calidad; control "administrativo" (hacer anotaciones y cálculos acerca de la producción en planillas y formularios, etc.). En cuanto a la polivalencia en la operación de máquinas distinguimos entre los que atienden distintas máquinas simultáneamente y los que lo hacen en forma rotativa, además de conocer en qué medida operan controles numéricos, teclados, pantallas, etc. Simultáneamente quisimos conocer la percepción de los delegados acerca de la intensificación o no del trabajo en los últimos tiempos en base a la estimación de las variaciones en los ritmos, responsabilidades, y esfuerzo físico y mental.

Trabajo en Equipo.

En este punto preguntamos sobre la existencia o no en los establecimientos metalúrgicos de la zona de esta forma de organizar el trabajo y eventualmente sobre sus características concretas.

Programas de Sugerencias.

Esta es la forma más elemental y menos novedosa que han ideado las empresas para obtener aportes y soluciones de los empleados. No obstante, se ha observado en los últimos años un reflatamiento y reformulación de estos procedimientos, en un mismo sentido con la nueva preocupación empresaria de hacer valer la creatividad y la experiencia de sus recursos humanos como un factor de competitividad y de mayor eficiencia.

Círculos de Calidad.

Los círculos son una iniciativa que va en el mismo sentido que el punto anterior, solo que implican un mayor desarrollo conceptual y organizativo. Los círculos cumplen un papel en la capacitación; constituyen un mecanismo de canalización de la creatividad obrera hacia la gerencia; y cumplen una función integradora del personal con "su" empresa. Su implementación es compleja y demanda un tiempo prolongado, por eso la presencia de círculos de calidad en una empresa nos estaría demostrando que allí existe un programa de CT con cierto grado de madurez.

La situación en las Empresas

Veamos ahora algunas observaciones generales que se pueden realizar a partir del relevamiento realizado entre los asistentes, así como del intercambio de opiniones realizado durante los talleres. Ver cuadro con resultados del relevamiento.

Cuadro: Resultados del Relevamiento.

Aspecto	En preparación	Existe
Propaganda	-	16
Actividades "sociales"	1	17
Capacitación	-	8
Polivalencia	-	21
Equipos de trabajo	-	6
Sugerencias	1	5
Círculos de Calidad (o similar)	4	1

Extensión de los cambios.

En casi todas las empresas analizadas existen algunas de las técnicas características de la CT o se está preparando su implementación.

En una gran mayoría ya existen experiencias de campañas de propaganda y actividades sociales organizadas en forma más o menos sistemática por las empresas.

En casi todas se implementa alguna forma de polivalencia.

Sólo en 6 casos tenemos presencia de Círculos de Calidad y en casi todos esos casos (5) sólo se encuentran en etapa de preparación. También hay seis casos de implementación del trabajo en equipo, sólo que en estos casos ya han superado la etapa preparatoria y están en pleno funcionamiento.

Etapa de su implementación.

Pero en general debemos decir que los planes de CT o similar de las empresas se encuentran en una etapa preparatoria o de implementación inicial y parcial. Con esto no queremos decir que necesariamente las empresas tengan la intención de continuar profundizando estos procesos. Sospechamos que muchas empresas toman estas medidas con fines meramente publicitarios o para crear entre el personal un clima propicio a la aceptación de otras modificaciones, que poco tendrían que ver con la CT.

Implementación parcial de la Calidad Total.

Hay muy poca presencia de las herramientas más sustantivas de la CT como los Círculos de Calidad o los Equipos de Trabajo.

Esto puede responder a dos causas: 1) Los programas de CT se encuentran en su etapa preparatoria y todavía no ha llegado el momento de implementar esas herramientas mas complejas. 2) En realidad muchas empresas sólo están decididas a utilizar el discurso de la CT como recurso propagandístico y como legitimador de otras medidas de ajuste de costos, y de control e intensificación del trabajo. Muchos empresarios son reacios a implantar formas de autonomía y participación de los trabajadores por temor a perder el control de la situación generando expectativas de mejora que no puedan luego satisfacer.

Mensaje confuso de las empresas.

En relación con lo dicho anteriormente, parece haber una preocupación en las empresas por dos temas "nuevos": la calidad y la participación. En este último tema los delegados no tienen muy en claro a qué se refieren o a qué apuntan. El discurso patronal es en general y por el momento bastante confuso, con múltiples variantes y muchas veces contradictorio. Este hecho lleva a que los trabajadores duden acerca de los verdaderos planes de las empresas, sobre qué es lo que realmente quieren hacer y hasta dónde piensan llegar, y sospechan sobre la sinceridad de sus promesas. Por momentos parece que la Calidad Total esta en todas partes (charlas, reuniones, materiales, cursos) y al mismo tiempo no esta en ninguna: hay una convocatoria pero, en concreto, ¿cómo se implementa?, ¿qué significa?.

Expectativas de los trabajadores .

Los trabajadores que participaron de estos talleres, muestran una doble respuesta frente a las propuestas empresarias: afirman por un lado que es algo peligroso y al mismo tiempo dicen que "*no se lo cree nadie*". Los participantes de otro delegados de La Matanza decían: "*no engañan a nadie*", y en otro momento advertían: "*la gente se la cree*".

LOS TRABAJADORES ANTE LA CALIDAD TOTAL.

En cuanto a las expectativas de los trabajadores ante las innovaciones empresarias, las opiniones pueden clasificarse en dos grandes grupos: las referidas a las expectativas hacia los planes de CT y las que tienen que ver con la experiencia de las iniciativas empresarias ya aplicadas. Estas últimas no deberían ser consideradas estrictamente expresiones de la CT, si restringimos el alcance de ese término a lo que por tal se define en los manuales de divulgación (y promoción, debemos advertir) de esta estrategia empresarial.

Cuadro: Expectativas sobre la Calidad Total.

Expectativas	Si	No	Total
Se vera perjudicado por la CT	8	3	11
Puede beneficiarse con la CT	6	5	11

Es un plan de la empresa para perjudicarlos	10	2	12
---	----	---	----

Se sienten mas controlados	9	3	12
Se sienten mas exigidos	11	1	12
Se sienten mas cansados	10	2	12
Se sienten mejor tratados	5	6	11

Así vemos, en cuanto al primer grupo de opiniones, que ellas expresan una marcada aprehensión y expectativas negativas de los trabajadores en cuanto a las consecuencias que para ellos traería la CT. La mayoría considera que se verán perjudicados por la CT y que es un plan de la empresa para perjudicarlos. No obstante y contradictoriamente con lo anterior varios consideraron que podrían llegar a beneficiarse con la CT.

Las respuestas del segundo grupo son mas homogéneas y reflejan el "balance" de la experiencia realizada a partir de las medidas de reconversión desplegadas por las empresas en los últimos años. Entre estas iniciativas se encuentran las que nada tienen de novedosas y no deberían ser consideradas teóricamente como formando parte de un programa de CT, aunque así sean presentadas por la empresa (aumento de la duración, los ritmos y la carga del trabajo, aumento de los rendimientos exigidos de producción, mayor disciplina y control, reducción de personal, etc.); y las que sí corresponderían mas estrictamente a programas de CT (Círculos de Calidad y trabajo en equipo) que como vimos todavía no aparecen o lo hacen en forma incipiente. El sentimiento que transmiten los delegados es que aumentó la fatiga, la tensión y el control, aunque en 5 casos (sobre 11 respuestas) se informó que los trabajadores se sienten mejor tratados.

Se intento enumerar los que serían los principales atractivos de las promesas empresarias, realizadas con la intención de obtener el visto bueno y la cooperación de los trabajadores.

Así surgieron, prácticamente en forma unánime, las siguientes observaciones:

*"Proponen eliminar las **"barreras"** que impiden la participación, que complican el trabajo, etc."*

*"Ofrece **participación** en las decisiones."*

*"Promete **igualdad** entre todos los integrantes de la empresa."*

*"Promete **capacitación** y adiestramiento."*

*"Ofrece **información** y la posibilidad de **ser escuchados**."*

*"Promete el reconocimiento del obrero como **persona**."*

*"Dice que va a haber mejor **organización**, control estadístico y **esfuerzo conjunto**" para solucionar los problemas: se va a trabajar mejor y la empresa va a andar bien".*

*"Estimular el **orgullo** del obrero por su trabajo."*

*"Anuncia un nuevo rol y un mejor trato por parte de los **supervisores**."*

*"Dice que el obrero va a poder tomar **iniciativas** ante los problemas."*

Luego se discutió y se enumeraron los puntos "oscuros" del discurso empresarial, aquellos aspectos cuestionables desde el punto de vista de los trabajadores y que resultan amenazantes para sus intereses. Así surgieron los siguientes comentarios:

"Se acepta que puede haber despidos y reducción de personal."

*"Se nota el interés de la empresa por aprovechar lo que son **aspiraciones muy sentidas de los compañeros**: capacitación, menos control, respeto y reconocimiento, participación, trabajar mejor..."*

"No aparece el tema salarial ni la posibilidad de participación en las ganancias."

Este último comentario es muy interesante ya que nos permite recordar que según la opinión de uno de los maestros de la Calidad Total, Kaoru Ishikawa, alumno y colaborador de Deming, el compromiso y la colaboración del trabajador debe obtenerse sin ofrecer a cambio ninguna remuneración especial o adicional.³ La mejor demostración de que el trabajador está auténticamente implicado con la empresa, con la "nueva filosofía", es que colabore sin exigir mayor remuneración a cambio: "no lo hace por el dinero sino por la salud de la empresa", dice Ishikawa.

La identificación con los intereses y problemas de la empresa y la participación en la búsqueda de soluciones en instancias organizativas ideadas y controladas por la misma, genera el riesgo de que se desdibuje la identidad de clase y se desintegren los lazos solidarios que unen a los trabajadores. En este sentido muchos delegados observaron distorsiones en el concepto de compañerismo que impulsan las empresas: un buen compañero en el nuevo contexto de involucramiento y trabajo tensionado que pretenden las empresas sería aquel que trabaja duro y sin retacear esfuerzo, que no falta, que está dispuesto a reemplazar a los que faltan sin pedir nada a cambio, que no le crea "problemas" al líder o a los otros trabajadores, que no pierde ni hace "perder" el tiempo a los demás, etc..

Asimismo pueden aparecer formas de control y competencia entre compañeros que contribuyan además a incrementar la intensidad del trabajo y a la eliminación de puestos de trabajo.

El temor a que la colaboración con la empresa se vuelva en contra se fundamenta en las propias experiencias: un delegado comentó que en su empresa la gerencia utilizó una idea colocada en el Buzón de Sugerencias que le permitió mejorar el rendimiento de una máquina mediante la incorporación de un alimentador automático pero a continuación despidió al operario que estaba a cargo de esa tarea.

³Ishikawa, Kaoru. "¿Qué es el control total de calidad?. Editorial Norma, Bogotá, 1991.

Se comentó con vivo interés el tema del miedo. Muchos delegados hicieron notar la existencia de un sutil doble mensaje en el actual discurso empresario: por un lado se convoca al trabajador a participar voluntariamente, a conciencia, mientras que por otro lado se insiste en la obligatoriedad de aceptar las nuevas estrategias ya que en ello se juega la supervivencia de la empresa y por lo tanto de la fuente de trabajo. El mensaje sería algo así: "no tengan miedo y participen pero si no hacen lo que nosotros queremos perderán el empleo"...A modo de ejemplo se mencionó las palabras de un gerente de una de las empresas representadas: "si no usamos esta herramienta (la CT) en dos años cerramos...". Este tipo de expresiones fueron muy mencionadas y según los participantes aparecen reiteradamente en boca de gerentes, supervisores y jefes, así como en los documentos de propaganda o capacitación de las empresas. Hay una convocatoria bajo amenaza a la participación. El reconocimiento y la igualdad se reducen en definitiva a una orden: "Participá o si no...!".

Parafraseando a B. Coriat⁴, otro apologista de las nuevas estrategias japonesas de organización de la producción, cuando dice que toda promesa viene revestida de amenaza, nosotros, junto a los trabajadores de la UOM de Quilmes podríamos decir que **la amenaza viene disfrazada de promesa**.

Propuestas elaboradas grupalmente.

Resumimos a continuación las propuestas elaboradas por los participantes en el último tramo del taller.

- Defender las conquistas de los trabajadores.
- Discutir los puestos de trabajo, los ritmos y los métodos, y el diseño de las transformaciones.
- Tener acceso directo a la información.
- Participación real en las ganancias.
- Capacitar a delegados y trabajadores.
- Creación de un Instituto de Formación Sindical.
- Análisis constante en cada fábrica de la aplicación de estas "nuevas" formas y en qué nos perjudican.
- Exigir que toda negociación esté contenida en el marco del Convenio Colectivo metalúrgico y de la Ley de Contrato de Trabajo.
- Darse una estrategia de conjunto con el resto de los trabajadores y con la CGT.

Se nota la dificultad para pasar de la denuncia a la propuesta. Evidentemente las propuestas elaboradas son muy generales y no constituyen alternativas concretas específicas para las distintas iniciativas empresarias.

⁴ Benjamín Coriat, "Pensar al revés", Edit. Siglo XXI, México, 1994.

Reflejan el grado de perplejidad y desconocimiento que frente a estos temas tienen la gran mayoría de los trabajadores. Sin embargo expresan dos aspectos que constituyen un buen punto de partida de un camino que necesariamente tendrán que emprender: por un lado una preocupación y una desconfianza que los pone en guardia frente a un proceso que intuyen amenazante de sus derechos e intereses; por el otro, la conciencia de la necesidad de capacitarse, informarse y seguir de cerca la evolución de los acontecimientos para dar una respuesta mas elaborada y exitosa.

CONCLUSIONES

En lo que hace a los aspectos globales de las transformaciones en curso podemos decir que se asemeja a lo que sucede en la mayor parte de la industria del país:

- * Se ha producido, y continua, una fuerte reducción de personal, ya sea por despidos, retiros "voluntarios" o no cubrimiento de vacantes.
- * A la par se produce una fuerte precarización del empleo, por la utilización de personal contratado, reduciendo la proporción de trabajadores estables y efectivos.
- * Se comprueba, también, un aumento en el volumen de producción por obrero, basado centralmente en la intensificación del trabajo.
- * Tiene lugar además una subcontratación de empresas para realizar gran cantidad de tareas tales como limpieza, vigilancia, mantenimiento, etc. lo que lleva a una fuerte división del colectivo de trabajo.
- * Se produce una imposición de la polivalencia que en los hechos significa agregar día a día mas tareas a los trabajadores, ignorando el convenio e intensificando el trabajo.
- * Existe poca incorporación de maquinaria moderna, menos aún de equipos informatizados.
- * Se puede ver las empresas utilizan la incorporación de jóvenes en la producción sin experiencia laboral ni sindical para intentar imponer nuevas normas y ritmos de trabajo y a la vez debilitar a la organización sindical.

En lo referido específicamente a la **Calidad Total** se puede ver que en la mayoría de las empresas están presentes algunas de las técnicas habitualmente asociadas a la CT.

Pero esta afirmación merece ser especificada para no inducir a error en relación a la magnitud de la situación. En general esta presente una invocación a mejorar la calidad y un llamado al involucramiento de los trabajadores. También se encuentran las técnicas más elementales, aquellas que no comprometen la organización del trabajo tales como los programas de sugerencias, la propaganda, actividades "sociales" para los trabajadores, etc.

Por el contrario las herramientas más sustantivas de la CT, como los Círculos de Calidad y el trabajo en equipo, muestran muy poca difusión.

Queda el interrogante si esta situación responde a que las empresas están en una fase inicial de implementación de programas de CT, o si en realidad no están dispuestas a realizar modificaciones mayores en la organización del trabajo y la producción, y se valen del

prestigio del discurso de la CT para impresionar a los trabajadores y convencerlos de que no se opongan a las medidas que están tomando (aunque poco tengan que ver con la CT), así como para brindar una imagen de empresa moderna y competitiva. En algunos casos, mas allá del convencimiento del empresario, es la necesidad de cumplir con ciertas normas de calidad de organismos internacionales (ISO 9000) habilitantes para realizar ciertas transacciones de comercio exterior, la que lo llevan a por lo menos iniciar algún programa de mejora en la gestión de la calidad, aunque no se pueda asegurar hasta dónde van a llegar con el mismo.

En términos generales se puede decir que los trabajadores, al menos los participantes de los talleres, viven la reconversión con una fuerte preocupación. Se visualizan gran parte de los perjuicios que conlleva, pero no se encuentra la forma de articular respuestas eficaces.

Estas estrategias empresarias, mas allá de la profundidad que alcancen en cada caso particular, están poniendo en crisis a la negociación colectiva tradicional: ahora se discuten temas nuevos, la discusión adquiere mucho contenido técnico, y se realiza mas a nivel de la empresa o incluso de planta, que a nivel de la rama con la Cámara Empresaria, con lo que el papel del delegado pasa a jugar un papel estratégico de mayor importancia que antes.

Toda esta realidad marca, sin duda, un panorama difícil para los trabajadores y un original desafío en la búsqueda de propuestas y caminos válidos para responder exitosamente a la actual situación.

ANEXO .

La evolución del sector metalmecánico en las últimas décadas⁵

En este punto se realizara una breve descripción de los principales cambios ocurridos en el sector metalmecánico, con el objeto de mostrar en que contexto se producen las actuales modificaciones.

Es necesario recordar la fuerte importancia que tuvo este sector en la estructura productiva nacional y en el desarrollo económico nacional en gran parte del siglo⁶.

En un modelo de acumulación orientado hacia el mercado interno, gran parte de las empresas del sector metalúrgico encontraban una demanda sostenida y creciente. Esta rama mostró hasta mediados de la década del 70 cierto desarrollo secuencial y autónomo. Era por otra parte uno de las principales fuentes de empleo.

Del mismo modo se debe tener en cuenta que los segmentos obreros insertos en estas ramas fueron uno de los principales destacamentos del movimiento obrero, y que sus reivindicaciones y luchas fueron un punto de referencia para el conjunto del movimiento obrero⁷. La importancia de la UOM se veía entre otras cosas por su participación en las distintas direcciones de la CGT.

Aquí solo se realizará un detalle de lo sucedido en las dos últimas décadas, pero en forma previa puede ser valido recordar que fue precisamente este sector de la producción, y en especial la industria automotriz y autopartista la que lideró (conjuntamente con la industria del neumático y los derivados del petróleo) el crecimiento general de la economía que tuvo lugar en los fines de la década del 50 y toda la década del 60 (la llamada segunda etapa del modelo de sustitución de importaciones)⁸. En esta etapa se produce un fuerte incremento en la escala de las plantas -con un consiguiente aumento en las concentraciones obreras⁹- y una extensión geográfica de los trabajadores industriales a áreas tales como la ribera del Paraná, Córdoba y parte del Norte del país¹⁰.

⁵ Este punto constituye un borrador de un proyecto de investigación sobre las transformaciones en la realidad de los trabajadores del sector metalmecánico.

⁶ En una primer etapa fue ademas una vía de cierta movilidad social. Es el caso típico del trabajador asalariado que aprendía el oficio, obtenía con mucho esfuerzo un pequeño capital y montaba su taller, independizándose.

⁷ En este aspecto debe considerarse lo valido de las hipótesis que sostienen que los sectores más dinámicos de las clases subalternas en cada etapa de una formación social están determinados en gran medida por su inserción en los sectores dinámicos de la economía en esos momentos.

⁸ Fue la producción de automóviles la que lideró el proceso de crecimiento global de la economía, tras lo cual se ubicaron la producción de motores de combustión interna, neumáticos y derivados del petróleo, y a las cuales indirectamente se sumaron la producción siderúrgica, de maquinaria y de elaboración de productos metálicos básicos (es en la década del 60 cuando "nace" en el país una siderurgia de cierta importancia). Todos estos sectores se caracterizan por una alta composición orgánica de capital.

⁹ A su vez también crece el tamaño medio de estos establecimientos. Es así que la ocupación media pasa de 9.2 trabajadores por establecimiento en 1974 a 12.1 en 1985, lo que significa un aumento del 31% .

¹⁰ Uno de los aspectos que merece ser destacado, es la extensión geográfica de los obreros industriales y de las relaciones capitalistas de producción, que comienzan a desarrollarse en los años previos al período que se considera en este punto y en los primeros años de éste. La instalación de las terminales automotrices en Córdoba y la consiguiente aparición de actividades conexas, fijan en esta provincia un polo de desarrollo de características bien definidas. La instalación de los

En términos de la composición de la clase obrera industrial, se puede afirmar que se produce la emergencia y crecimiento de las fracciones insertas en las formas más desarrolladas del proceso de trabajo. Está asociado al incremento de la importancia de las empresas pertenecientes al sector dinámico de la industria y al aumento en número e importancia de los establecimientos de gran tamaño.

Lo sucedido en las dos últimas décadas:

Desde mediados de la década del 70 se producen en el país profundas transformaciones que afectan directamente a la rama y consecuentemente a la mano de obra inserta en la misma.

Sin hacer referencias a las causas de estas transformaciones, ni extendernos en sus efectos, se puede decir que se produce una fuerte caída de la importancia del mercado interno y en el consumo, se abre un amplio periodo de recesión. A la vez la apertura de la economía afecta claramente a aquellas ramas que abastecían de bienes al mercado interno.

Vamos a referirnos en primer lugar a lo sucedido entre mediados de la década del 70 y del 80, ya que para este periodo se cuenta con mayor información válida para el conjunto de la estructura industrial y del sector metalmecánico por contar con los censos económicos nacionales¹¹.

En primer lugar se puede hablar de fuertes transformaciones en relación al tamaño del establecimiento, por una parte una caída del volumen de trabajadores insertos en los grandes establecimientos, y por otra parte el aumento del número de trabajadores ubicados en las pequeñas y medianas empresas.

Este proceso, que continua¹², marca una tendencia a la desaparición de los establecimientos más grandes, con alta concentración obrera, lo que significa un fuerte impacto en un segmento del proletariado industrial que poseía una gran capacidad organizativa y de lucha, y que había sido históricamente un eje de la movilización de las capas subalternas.

Veamos específicamente lo sucedido con los trabajadores metalúrgicos considerando las distintas divisiones industriales en las que se insertan:

La mano de obra inserta en la división metálicas básicas sufrirá profundas transformaciones, en primer lugar por una caída en la ocupación del 45% y una marcada concentración física, ya que el número de establecimientos desciende en un 85%. Además se producirán importantes cambios en el proceso productivo en algunos sectores específicos como la siderurgia.

Altos Hornos de Zapla y la implantación de grandes metalúrgicas en la ribera del Río Paraná son otros ejemplos de esta extensión de la industria en el interior del país.

¹¹ El último censo económico del cual se tienen datos es de 1985, ya que en estos momentos aún no ha finalizado el procesamiento del Censo Económico 1994.

¹² Más aun con la tendencia empresaria a la externalización de tareas. El descenso en el tamaño de los establecimientos está asociado también en algunos casos, a una estrategia "multiplanta" de determinadas empresas, que han optado por fragmentar el proceso productivo, y no por un descenso de su capacidad productiva o una caída en el total del personal que ocupan.

En el sector metalmecánico (rama de fuerte peso en la etapa anterior), la ocupación decrece en un 20%, y también cae su participación en la producción. A esto se agregan cambios en los procesos productivos y en los ritmos de trabajo que serán detallados párrafos adelante.

Consideremos en primer lugar al sector metalmecánico con exclusión de la industria automotriz: En el mismo las principales transformaciones están dadas por una fuerte caída en el personal (20%)¹³, y el aumento de los ritmos de trabajo a partir de la coacción física y económica y la precarización del empleo.

La retracción del mercado interno y la pérdida de centralidad del mismo, afectan claramente a las empresas de esta actividad. El retroceso de la participación en el valor de producción es de un 7% entre 1974 y 1985 (CNE), el PBI sectorial descende en esos mismos años en un 34%.

Frente a la crisis las estrategias de ajuste y supervivencia resultaron considerablemente diferentes entre los distintos sectores y en el interior de cada uno de ellos¹⁴.

Dentro de esta realidad pueden señalarse, a grandes rasgos, dos estrategias diferentes de acuerdo al nivel económico y tecnológico de la empresa.

Aquellas empresas que demostraban un mayor nivel tecnológico se orientaron hacia la búsqueda de productos nuevos con mayor contenido de tecnología, incluso en algún caso la fabricación de maquinaria informatizada. Por el contrario, las empresas de menor poder tendieron a disminuir el nivel tecnológico de sus productos, diversificando la producción o pasando a actuar como subcontratistas.

Este proceso tuvo como resultado el incremento de la heterogeneidad interna, con un aumento del liderazgo de las empresas que manifestaban mayor nivel tecnológico, y un retroceso de las restantes.

Esto resulta en una heterogenización en la situación de los trabajadores. En lo referido al proceso de trabajo no parecen haberse producidos grandes cambios, sigue teniendo fuerte peso el oficio y el trabajo calificado, más aun en la medida en que se revierte el proceso de linealización de la producción.

La industria automotriz merece un comentario específico: En primer lugar por la caída en el número de trabajadores, de un 64%, producto del cierre de algunas empresas (I.M.E., General Motors y Citroën), la fusión de otras (Peugeot y Fíat) y la "racionalización" de personal en las restantes.

Se produce una disminución de las grandes concentraciones obreras a partir de la reducción de personal, y de una mayor exigencia y control en el uso de la fuerza de trabajo.

¹³ Según algunos autores, por ejemplo Katz la caída en la ocupación parece haber tenido más alcance dentro de los trabajadores directos que en el resto de la mano de obra.

¹⁴ A pesar de ello, un elemento común parece ser una regresión en la forma de organización del trabajo; el descenso en el volumen de producción y la fabricación de pequeños lotes, obligó a disminuir o eliminar el proceso en línea para operar en forma unitaria, de modo más "artesanal", llevando a una involución en el desarrollo secuencial y autónomo que había manifestado la rama.

Si bien hubo innovaciones tecnológicas (incorporación de Robots para soldado, pintado por inmersión, etc.), las mismas parecen ser marginales y están destinadas a mejorar la calidad del producto y estandarizar ciertos segmentos de la producción a nivel mundial. Por esta vía sólo se afectó secundariamente a la mano de obra, se desplazó personal de las pocas tareas que requerían aún cierto grado de calificación. No se producen cambios significativos en el proceso de trabajo. El cambio de mayor peso, además de la caída en el volumen de trabajadores, está dado por un marcado incremento e intensificación en los ritmos de trabajo, a través de la coacción física (secuestros y desapariciones de delegados y activistas, presencia continua de las fuerzas represivas en las plantas) y la coacción económica (despidos, suspensiones).

Por último cabe señalar lo ocurrido en la rama electrónica (los trabajadores insertos en esta rama también pertenecen en su gran mayoría a la UOM): El comportamiento de esta rama en el período se caracteriza por la desarticulación del complejo productivo, el crecimiento del peso de las tareas de ensamblaje final en detrimento de la integración vertical local, y la destrucción de tecnologías locales. En el área de bienes de capital, se pasó de la producción de aparatos electromecánicos a la producción de bienes enteramente electrónicos.

La ocupación en el sector registra una fuerte caída, alrededor de un 30% Según la encuesta industrial electrónica (42% en el caso de los operarios) y un 52% según la EI.

Se produce además una caída del peso relativo de los trabajadores directos en relación a las demás categorías de ocupación. Por otra parte cambia la característica de la fuerza de trabajo, se produce una descalificación en el área de bienes de consumo, con el reemplazo de mano de obra calificada por trabajadores sin experiencia que realizan sólo actividades de ensamblaje. En esta rama se había desarrollado una nueva capa de obreros calificados (constituía un tipo de producción reciente), que se verán desplazados hacia el área de reparación de estos productos. También tiene lugar una recalificación en la producción de bienes de capital: se produce un pasaje de personal calificado en bienes electromecánicos a personal con conocimiento en productos electrónicos, lo que significa un recambio significativo de operarios.

Los años recientes:

Dar cuenta con precisión de lo sucedido en la última década, y en especial en los últimos años, requeriría un estudio específico (y la existencia de fuentes de información que aún no están disponibles como el Censo Económico de 1994), pero en términos generales se puede afirmar que continúan las tendencias marcadas para la década anterior, y aun más, se han agravado y profundizado. Continúan los despidos y, en algunos casos, los cierres de empresas (o el paso de productores a importadores de algunos empresarios) y se intensifican los ritmos de trabajo. El auge de la importación de electrodomésticos y productos de la llamada "línea blanca", por otra parte, afecta directamente a los trabajadores de la rama.

La EPH señala, una continua caída en el volumen relativo del empleo en el sector metalmecánico, así como también los medios de comunicación también informan cotidianamente sobre cierre de empresas metalúrgicas.

El continuo avance de la flexibilización de la mano de obra, impuesto tanto legalmente como de hecho por gobierno y empresas, perjudica claramente a los trabajadores, ya sea a través de la precarización del empleo, en el aumento de los ritmos de trabajo, como también llevando (contra lo que dice la propaganda oficial) a la reducción de puestos de trabajo).

Es de destacar, a modo de ejemplo, la situación del sector de Metálicas básicas; si bien no se cuenta con cifras que cuantifiquen el proceso, lo sucedido en SOMISA y ACINDAR -en términos de una fuerte expulsión de mano de obra- indica una profunda transformación en la situación de los trabajadores de la rama.

En lo referente a la producción por obrero a partir de 1985, debe señalarse una contradicción entre la información proveniente de la Encuesta Industrial¹⁵ y la que surge de los trabajadores: La primer fuente marca una caída en la producción por obrero resultado de una caída mayor en la producción que en el personal ocupado, mientras que los trabajadores, haciendo alusión a sus empresas, afirman que se produjo un aumento de la producción con marcada reducción de personal.

¹⁵ Esta información sólo es válida para grandes y medianas empresas.