

**"LOS TRABAJADORES Y LA CALIDAD TOTAL:  
La experiencia en la industria metalúrgica de Quilmes"**

**Lic. Oscar A. Martínez**

**Lic. Daniel Ximénez Sáez**

**Quilmes, Febrero de 1997.**

## **INDICE**

Introducción

Aspectos globales de la reconversión industrial

La Calidad Total en las empresas metalurgicas de Quilmes

Los trabajadores frente a la Calidad Total

Conclusiones

## **Introducción**

Entre las variadas estrategias que hoy están usando las empresas, la Calidad Total es sin duda la que cuenta con más fama. Gerentes, consultoras y centenares de libros pregonan las ventajas de la CT para hacer mas eficientes a las compañías y vencer a los competidores. A los empleados les aseguran que la CT va a crear un nuevo tipo de empresa donde seran mas respetados, donde habra participación, mejorarán las condiciones de trabajo y aumentarán los ingresos, empresas donde dueños y empleados trabajarán unidos por el bien de todos.

Dada la importancia de las expectativas depositadas para muchos en esta estrategia de gestion, llegando a ser definida como una nueva filosofía, así como de la magnitud de los cambios que implican para los trabajadores y sus condiciones de trabajo, es que muchos sindicatos comienzan a intentar definir un punto de vista propio sobre la misma y elaborar respuestas adecuadas.

Este documento ha sido redactado en base a la informacion producida en una serie de talleres realizados con trabajadores y delegados gremiales de la Unión Obrera Metalúrgica Seccional Quilmes durante el año 1994. Los talleres abordaron el análisis de la calidad Total en tanto estrategia empresarial, y trataron de evaluar la extensión y características de su implementación en las empresas metalúrgicas de la zona<sup>1</sup>, así como sus consecuencias para los trabajadores.

## **Aspectos globales de la reconversión**

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 a continuacion 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

---

<sup>1</sup>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.

visualizados por los delegados como algo grave y preocupante, pero muy difícil de evitar en las actuales circunstancias.

### **Precarización en la relación contractual**

También se observa la extendida tendencia empresaria 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.

### **Aumento del volumen 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**

En consecuencia se puede hablar de un marcado aumento de la producción por obrero.

### **Tercerización y 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**

Aparece en todos los casos como expresión de una arbitrariedad patronal facilitada por una relación de fuerzas marcadamente desigual. Se da una sumatoria de tareas y nuevas responsabilidades con el consiguiente aumento de la intensidad del trabajo. No aparece el prometido "enriquecimiento 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.

### **Mayor 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) Se denunció que los jóvenes (que en general trabajan como contratados) están 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. A su vez, y más allá de las quejas, muchos trabajadores de mas antigüedad, de acuerdo con una vieja tradición fabril, intentan contener y guiar a los jóvenes en su aprendizaje laboral y gremial.

## La Calidad Total en las empresas metalúrgicas 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 de los cambios

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 sociales 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.

Cuando se habla de capacitación es importante distinguirla del entrenamiento y de las practicas, bastante extendidas en la actualidad, de adoctrinamiento mediante las cuales se intenta imbuir de ideología empresaria el pensamiento de los trabajadores.

## **Polivalencia**

Este término alude a la posibilidad que un trabajador realice distintas tareas. En general implica el aumento de responsabilidades y tareas por parte del trabajador. Se indagó 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**

Con esta técnica, se pasa del trabajo individual, donde cada uno tiene su puesto de trabajo específico con las tareas claramente delimitadas, al trabajo grupal. Del mismo modo



la carga de trabajo ya no es individual, sino que es grupal. El grupo es responsable de una tarea o cantidad de tareas, y como se reparte esa carga dentro del grupo es una decisión interna.

Para el funcionamiento del trabajo en equipo es necesaria la polivalencia o multifuncionalidad.

En algunas empresas el responsable del grupo (que ahora en general es llamado "lider") es elegido por el grupo, en otros casos lo elige la empresa

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 empresarial de hacer valer la creatividad y la experiencia de sus recursos humanos como un factor de competitividad y de mayor eficiencia.

### **Círculos de Calidad**

Suelen ser pequeños grupos formados por 7 a 10 personas, en general de la misma sección, que se reúnen periódicamente para analizar y proponer ideas en lo referido a mejoras. La participación es formalmente voluntaria.

Los grupos son entrenados en técnicas de trabajo en grupo, técnicas estadísticas, etc.. El objetivo es que analicen, discutan y propongan soluciones a los distintos problemas de la producción. Los trabajadores proponen cambios, pero la que decide su implementación o no es la empresa.

Se suelen reunir semanalmente, o quincenalmente fuera del horario de trabajo.

La estructura de funcionamiento de los círculos de calidad es paralela a la estructura formal de la empresa, es decir que no afecta a las jerarquías ni a la forma de producción. Se sigue trabajando en la forma habitual.

Los círculos son una iniciativa que va en el mismo sentido que los planes de sugerencias, 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. Veamos el siguiente cuadro con resultados del relevamiento.

### 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)	5	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 ha implementado 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.

### Implementación de la CT: etapa en la que encuentra

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) Aparentemente 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 cualquier forma de autonomía y participación de los trabajadores, por superficiales que sean, por temor a una eventual perdida del control de la situación o por las expectativas de mejora que despierten y que luego no quieran o no puedan satisfacer.

### **El 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?.

## Los trabajadores frente a la Calidad Total

En cuanto a la visión de los trabajadores sobre las innovaciones empresarias, las opiniones pueden clasificarse en dos grandes grupos: las referidas a las expectativas futuras hacia los planes de CT y las que tienen que ver con la experiencia de las iniciativas empresarias ya aplicadas. Estas iniciativas no se limitan, como vimos antes, a programas de Calidad Total.

### Expectativas hacia la Calidad Total y experiencia acumulada.

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

Experiencia	Si	No	Total
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 observaciones como los que citamos a continuación:

*"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: así se va a trabajar mejor y la empresa va a andar bien".*

*"Dicen que van a estimular el orgullo del obrero por su trabajo."*

*"Anuncia 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 empresario, aquellos aspectos cuestionables desde el punto de vista de los trabajadores y que resultan amenazantes para sus intereses. Así surgieron comentarios como los que citamos a continuación:

*"Se acepta que puede haber reducción de personal."*

*"Se nota el interés de la empresa por aprovechar para sus fines 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.<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup>Ishikawa, Kaoru. "Qué es el control total de calidad?". Editorial Norma, Bogotá, 1991.

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 trabaja duro y sin retacear esfuerzo, que no falta, que esta 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.

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. Coriat<sup>3</sup> (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 de los trabajadores elaboradas grupalmente

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

---

<sup>3</sup> Benjamín Coriat, "Pensar al revés", Edit. Siglo XXI, México, 1994.

- Defender las conquistas de los trabajadores.
- Defender los puestos de trabajo, y discutir los ritmos, 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.

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

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 seguir de cerca la evolución de los acontecimientos, de informarse y capacitarse, para dar respuestas mas elaboradas y exitosas.

## 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 el interés por cumplir con ciertas normas de organismos internacionales (ISO 9000) habilitantes para realizar ciertas transacciones de comercio exterior, la que lo llevan a 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.