

Adolfo Gilly / Trabajadores de La Matanza

Rubén Lozano / Oscar A. Martínez

Mike Parker / Mario Salerno

Jane Slaughter / Daniel Ximenez

Oscar A. Martínez (compilador)

Pensando la Reconversion

**Una visión crítica
de la flexibilidad y la calidad total**



INDICE

	Página
Presentación :	
Adolfo Gilly Flexibilidad o el asalto contra el trabajo:	
Oscar A. Martínez Reconversión y flexibilidad: la ofensiva empresaria :	
Jane Slaughter y Mike Parker EEUU: El "trabajo en equipo" ideología y realidad	
Ruben R. Lozano Los trabajadores y los programas de propiedad participada:	
Mario Salerno Producción, trabajo y participación: Círculos de control de calidad y Kanban, una nueva inmigración japonesa:	
Trabajadores de La Matanza Explotación y disciplinamiento en las fábricas:	
Daniel Ximenez Privatización y reconversión telefónica: los trabajadores en la mira:	

PRESENTACION

*"...con humildad,
pero con rebeldía..."*

(palabras de un trabajador de la industria láctea de Uruguay en un taller sobre respuestas obreras a la reconversión)

El movimiento obrero soporta en la actualidad una inmensa ofensiva: por un lado empresas y gobierno intentan dismantelar leyes que son conquistas históricas de los trabajadores (sucesivos proyectos de reforma y flexibilidad laboral), pretendiendo acabar con la estabilidad laboral, la jornada de 8 horas, aguinaldo y vacaciones, vaciar de contenido los convenios, etc.

Al mismo tiempo por la vía de los hechos, las empresas desconocen cotidianamente los convenios y los derechos más elementales de los trabajadores. Simultáneamente, gobiernos, empresas y "comunicadores sociales", realizan una campaña ideológica, tratando de convencernos de la necesidad y virtudes de estos cambios.

En este contexto aparecen, además, de nuevas técnicas y herramientas empresarias como la Calidad Total, el trabajo en equipo o el Justo a Tiempo (creadas, desarrolladas y difundidas por los empresarios y sus expertos) que, según ellos, traerán beneficios para todos y mejorarán las condiciones de trabajo.

Paralelamente a esto, parte de la dirigencia sindical y profesionales vinculados al movimiento obrero, en su análisis y posicionamiento frente a esta realidad, afirman que se puede diferenciar entre estrategias empresarias positivas o beneficiosas para los trabajadores y otras que sólo serían perjudiciales.

Sostienen que existe un camino negativo o *Neotaylorista* que se basa en la precarización del empleo y en la intensificación de los ritmos de trabajo. Por otro lado existiría otra vía de reestructuración, positiva o virtuosa, que enriquecería el trabajo, más democrática, basada en la participación de los asalariados por medio de técnicas como los Círculos de Calidad, los equipos de trabajo, la polivalencia, etc.

En base a esto, argumentan que los trabajadores deben presionar para imponer la segunda vía -positiva- de reestructuración, para así lograr un proceso de transformación que sería beneficioso para todos.

Este libro constituye una compilación de artículos de distintos autores que intenta presentar una posición alternativa a las concepciones antes mencionadas. Buscando demostrar, tanto en términos conceptuales como a través de estudios de casos concretos, que tanto la precarización del trabajo como las técnicas supuestamente participativas, son estrategias empresarias que responden exclusivamente a sus intereses y objetivos. Su aplicación depende de la relación de fuerzas y posibilidades en cada caso. Para alcanzar sus objetivos de aumentar las ganancias y debilitar y dividir a los trabajadores recurren a todas las herramientas a su alcance, en forma alternada o combinada, según su conveniencia.

Resulta obvio decir que la pérdida de puestos de trabajo, la precarización del empleo, o el trabajo agotador son perjudiciales para los trabajadores. Pero las nuevas iniciativas empresarias de gestión participativa, es bueno saberlo, también se proponen aumentar la explotación y el control del personal y enfrentar a los trabajadores entre si, tal como se va comprobando en la práctica.

En este libro, a través de los diferentes trabajos que lo conforman, se hace hincapié en dos ideas centrales que entendemos es necesario tener presentes para adoptar una posición correcta frente a los difíciles dilemas que nos plantea la reconversión productiva.

En primer lugar es necesario tener claro que los cambios que llevan adelante los empresarios no son algo que se les impone por razones tecnológicas ni son una consecuencia natural del progreso científico y técnico. De ningún modo la utilización de los robots, el control numérico o las computadoras obliga a recortar los derechos de los trabajadores, a precarizar el empleo o a intensificar el trabajo. Por el contrario, ellas permitirían reducir la jornada laboral y mejorar las condiciones de trabajo. Sin embargo los empresarios no las incorporan con esas intenciones. Lo hacen para competir mejor y aumentar sus ganancias a costa de los trabajadores. No puede pensarse entonces, que lo que está en juego son distintas alternativas neutras a elegir en base a una supuesta eficacia técnica. Las propuestas siempre responden a los objetivos e intereses del que las impulsa.

Otra idea que surge a lo largo de los distintos textos, es la necesidad que los trabajadores busquen su propia salida a la crisis y no se limiten a optar entre las variantes - sólo en apariencia distintas- que proponen los empresarios como únicas posibles e inevitables. Construir esa salida propia es necesario y posible. Y esa construcción puede y debe empezar de la disputa en torno al proceso de trabajo, desde cada puesto a la organización global del trabajo. Allí es donde la reconversión se hace sentir con más fuerza. Esa es la nueva base material sobre la cual los trabajadores deberán reconstruir sus fuerzas y su proyecto de sociedad. Esto implica defender una visión autónoma, de clase, y capacitarse para encarar temas y tareas nuevas no tradicionales dentro de las prácticas sindicales.

En este libro se incluyen trabajos de carácter predominantemente conceptual y de caracterización general del proceso, así como otros que ponen mayor énfasis en experiencias concretas de reconversión de distintas ramas y países. Todos ellos aportan elementos para dejar en claro el carácter social y de clase de la reconversión en marcha.

En primer término se incluye un trabajo de Adolfo Gilly que constituye una excelente presentación del tema, ubicándolo en el marco de las relaciones sociales centrales; se muestra a la *reconversión* y la *flexibilidad* como componentes de la estrategia de los sectores dominantes y se señalan los diferentes aspectos en que se centra el avance de empresas y gobiernos. Partiendo de la realidad mexicana rescata la centralidad del puesto de trabajo y del proceso de trabajo, tanto en los actuales cambios como en las iniciativas de la resistencia de los trabajadores frente al capital.

En segundo lugar publicamos un breve artículo de quien escribe que, orientado a la misma discusión que el anterior, pone mayor énfasis en cuestionar la validez de la diferenciación entre vías de flexibilización positivas y negativas para los trabajadores. También hace referencia a uno de los mitos instalados en el debate acerca de la reforma laboral en Argentina: la supuesta rigidez del ordenamiento laboral nacional.

A continuación un trabajo de Ruben Lozano desarrolla un tema específico y de gran importancia en los sectores privatizados: Los *Programas de Propiedad Participada*, programas que han generado fuertes polémicas y algunas expectativas entre los trabajadores. Remite a los límites de la participación y argumenta que estos programas en modo alguno transforman o alteran la naturaleza de la relación capital/trabajo, siendo falso el publicitado pasaje de asalariado a propietario.

Se incluyen luego dos artículos que apuntan específicamente a las nuevas tecnologías de gestión de la mano de obra y de involucramiento del personal. Uno de ellos

perteneciente a Mario Salerno se refiere a los *Círculos de Calidad* y examina críticamente el funcionamiento de los mismos a partir de su implementación en Brasil. Desarrolla el concepto de calidad presente en los mismos, más asociado a la reducción de costos que a una mejora de los productos o servicios ofrecidos. También pone de manifiesto los límites del carácter participativo de los círculos de calidad y el nulo poder de decisión que tienen los mismos.

El otro artículo, de los norteamericanos Mike Parker y Jane Slaughter, analiza los objetivos y consecuencias de la introducción de los *Equipos de trabajo* en E.E.U.U. Muestra a los *equipos* como una continuación del Taylorismo bajo nuevas formas, "supertaylorismo" en palabras del autor, cuestionando claramente las visiones que los presentan como una ruptura con los métodos de la Organización Científica del Trabajo.

Por último se incluyen dos artículos referidos a la forma que toma la reestructuración de las empresas en Argentina. El primero, de Daniel Ximénez, relata las transformaciones laborales ocurridas en las empresas telefónicas a partir de la privatización. Pasa revista a los cambios impuestos por las empresas en las distintas áreas, dejando en evidencia el verdadero rostro de la reconversión, en este caso realizada por empresarios europeos y argentinos de una de las ramas más modernas, dinámicas y rentables de la producción.

El otro, realizado por un grupo de delegados y activistas, detalla la situación imperante en algunas empresas metalúrgicas y automotrices del Gran Buenos Aires y Capital Federal. Describe la forma en que diversas empresas, para intensificar los ritmos de trabajo, dividir y controlar más al personal, articulan las formas más crudas y abiertas de flexibilización y de persecución del personal con programas "participativos" de Calidad Total.

Confiamos en la utilidad de este libro. Lo hacemos porque los trabajos que lo componen han sido leídos con sumo interés y reconocimiento por gran cantidad de delegados en numerosos talleres de estudio que hemos coordinado en sindicatos de Buenos Aires, Córdoba y Uruguay. Y en ese sentido destacamos la contribución de esos compañeros a la labor de evaluación y selección de los mismos¹.

Esperamos que sea un aporte valioso para aquellos activistas y dirigentes del movimiento obrero que a pesar de todas las dificultades se reúnen para discutir y organizar la respuesta de los trabajadores a los desafíos de la hora actual.

Por último queremos agradecer a los autores y editoriales que nos han permitido publicar sus trabajos en este libro.

Oscar A. Martínez, Mayo de 1994.

¹ De igual modo quiero agradecer la colaboración de Daniel Ximénez, con quien he coordinado la mayor parte de dichos talleres, en la selección y armado de esta compilación.

FLEXIBILIDAD, O EL ASALTO CONTRA EL TRABAJO²

ADOLFO GILLY

1. Las líneas de la ofensiva

Quien tiene la ofensiva en el plano material, la tiene en las ideologías y, en consecuencia, en una de sus formas más visibles y a la vez más deleznable, las modas intelectuales. El asalto generalizado del capital y el Estado contra las posiciones materiales, sociales e intelectuales del trabajo, ha cubierto el escenario de esas modas con un brillante fuego de artificio de términos renovados y atractivos: "modernidad", "eficiencia", "excelencia", "flexibilidad". Cada uno de ellos tiene su antónimo en el cual, supuestamente, acoraza sus defectos y carencias el adversario en turno, porque en la ideología de la reestructuración capitalista no son éstas, palabras de la razón sino de la pelea.

No escapa a esta regla la discusión sobre la reestructuración industrial y productiva del capitalismo mexicano, que en el lenguaje oficial ha tomado el nombre de "reconversión industrial". Ella tiene lugar, como hemos visto, dentro de una reestructuración mundial del capitalismo a través de la crisis. Esta reestructuración implica cambios de fondo en la relación entre el Estado y los sindicatos; en la relación entre diferentes ramas de industria; en las normas y el funcionamiento del llamado "Estado Social" o *Welfare State*; en la competencia entre los diversos capitales; en la división internacional del trabajo y las relaciones entre los países industrializados, y entre éstos, los de desarrollo industrial intermedio y los fundamentalmente agrarios. Y más abajo, en la base de todos estos cambios, está el objetivo central del capital, una reestructuración a escala histórica de la relación global entre capital y trabajo. *Flexibilidad* es la palabra clave que en aquel sistema de ideas designa este objetivo.

En este contexto debe colocarse la ofensiva sostenida del Estado y del capital mexicano contra los trabajadores, cuyo objetivo central y declarado (véase discurso a la nación del presidente Miguel de la Madrid, 21 de febrero, 1986) es un aumento sustancial de la *productividad del trabajo*, cuyo lento crecimiento, según hemos insistido más arriba, constituye la debilidad fundamental del capitalismo mexicano. Esto requiere cambiar las relaciones establecidas entre capital y trabajo dentro del espacio fabril y productivo en la anterior fase de expansión del capitalismo y aumentar la *intensidad del trabajo*. La caída drástica de los *salarios* reales y el aumento de la *desocupación* debilitan las posiciones de los trabajadores y su capacidad para resistir esa ofensiva dentro de la empresas y en la sociedad.

Por ambos extremos, *intensidad del trabajo* y *reducción del salario global*, los asalariados están bajo un ataque para el cual sus líneas de defensa, organizadas en la fase precedente, no estaban preparadas. La ofensiva las desborda sin que haya una reacción mínimamente adecuada de las organizaciones sindicales. La "reconversión industrial" es mucho menos innovación tecnológica -aunque ésta existe y se extiende paulatinamente- que reestructuración de las relaciones laborales, a cuyo servicio está también aquella innovación.

El sindicato mexicano institucional (el reconocido por la Ley Federal del Trabajo y por los trabajadores, educados durante varias generaciones en este sindicalismo) privilegia casi exclusivamente la negociación de la compraventa de la fuerza de trabajo, la negociación salarial (salario en dinero, pero también beneficios sociales y obras sociales administradas por el sindicato y fuente de poder y legitimidad de sus dirigentes). Ese sindicalismo descuida en cambio, cuando no relega totalmente, la disputa sobre la

² Este artículo constituye el capítulo III del libro *Nuestra caída en la modernidad*, Editorial Joan Boldó i Climent. México. 1988.

utilización de la fuerza de trabajo en el espacio productivo: los ritmos de trabajo, la fijación de tareas, la calificación, la rigidez en el uso de la fuerza de trabajo, la salud y la higiene.

No es que en los contratos de trabajo no haya disposiciones sobre estos aspectos: largas luchas de los trabajadores las han ido conquistando y han ido construyendo una red de defensa entre los contratos colectivos, los contratos departamentales y la presencia de delegados departamentales (donde los hay en los hechos). Pero no es éste el terreno donde se mueve el sindicalismo institucional, el que ha sido llamado "sindicato de la circulación", cuyos ejes son el salario, no la producción; la operación de venta de la fuerza de trabajo, no las condiciones de su utilización; el pago por las horas trabajadas, no su intensidad y la flexibilidad indiscriminada de su uso.

Cuando la reestructuración capitalista en la crisis coloca la punta de la ofensiva sobre estos últimos aspectos, ese sindicalismo se encuentra desarmado, ve con cierta sorpresa cómo se debilitan también sus posibilidades de negociación salarial debido a la desocupación y a los cambios en las relaciones de fuerza en el espacio fabril, y es incapaz de organizar nuevas líneas de defensa, porque las instituciones estatales y políticas a las cuales está incorporado orgánicamente desde la fase anterior son las que organizan y coordinan jurídica, política e institucionalmente la *ofensiva del capital*, que se presenta como *política nacional*.

Esa ofensiva busca efectivamente reestructurar las relaciones de fuerza sociales en beneficio del capital y en detrimento del trabajo en cuatro ámbitos fundamentales: en el espacio *fabril-productivo*, en el espacio *sindical*; en el espacio *político nacional*, y en el espacio *jurídico* de la legislación laboral.

Esto puede ser acompañado transitoriamente por ampliaciones a la restringida democracia cívica existente, pero a cambio de un paralelo aumento en el despotismo industrial. Ambos movimientos son a la larga contradictorios entre sí, pero no todavía, enmascarada esta contradicción por el hecho de que aquella democracia contribuye a debilitar el lado corporativo del sindicalismo institucional y a aumentar el desconcierto de este sindicalismo y con él, paradójicamente, la indefensión de los trabajadores que se escudaban en él.

Esta situación se agudiza, a su vez, porque en este periodo de transición y transformación de aquellas relaciones, la propia clase de los trabajadores asalariados sufre un proceso de *recomposición* profunda tanto en el ámbito productivo y social como en el ámbito geográfico y territorial.

2. Tecnologías y flexibilidad

Esta ofensiva responde, como hemos dicho, a un patrón mundial, aunque en cada país adopta formas específicas, especialmente en los respectivos ámbitos políticos, jurídicos y sindicales, donde más marcadas son las diferenciaciones entre las especificidades nacionales. Es más homogénea en cambio, y ofrece mayores similitudes, en el ámbito fabril-productivo, en las relaciones de fuerzas en el punto de producción, en todo lo que se refiere al proceso de trabajo.

En este ámbito, la ofensiva del capital reclama para sí una racionalidad científico-tecnológica que el sindicalismo institucional es incapaz de cuestionar. Esta racionalidad tropieza entonces directamente, sin mediaciones, con la resistencia empírica del trabajador en el punto de producción. La clave de la respuesta de los asalariados, como en cada una de las grandes transformaciones históricas del capitalismo y de la clase de los trabajadores asalariados, está entonces en organizar, racionalizar y generalizar esa resistencia para convertirla en el punto de partida del nuevo sindicalismo y de las nuevas formas de política de los trabajadores contra ese capitalismo que se transforma a sus expensas. Sería un error garrafal decir que la política o el sindicalismo *están* en el punto de producción o se reducen a él: pero es justo decir que su renovación *nace* de él, como de él nace el poder social de

los trabajadores asalariados (así como el poder campesino, en la muy famosa frase de Mao, nace de la punta del fusil).

El arma material más aguzada de esta ofensiva reestructuradora es la difusión de la llamada revolución microelectrónica, que permite una reorganización radical de la producción y de los procesos de trabajo.

La tecnología que de ella deriva está expresamente concebida para alcanzar, en esta fase, los dos objetivos permanentes del capital en el ámbito productivo: a) la expropiación del saber obrero; b) el reforzamiento del control patronal sobre el proceso de trabajo y el trabajador.

Como lo muestra David F. Noble, la microelectrónica podía dar origen a varias opciones tecnológicas; pero la que el Estado y el capital desarrollaron, es la que cumple esos objetivos, no otros. La opción está socialmente, no tecnológicamente, determinada. Y tuvo que imponerse, no vino por sí sola:

Las revoluciones tecnológicas no son lo mismo que las revoluciones sociales y, en nuestros tiempos, lo más probable es que sean lo opuesto. Pero las dos tienen esto en común: no ocurren por sí mismas, tiene que hacerse que ocurran. Los entusiasmos de la gente que las lleva adelante tienen que vencer la resistencia de la realidad, es decir de la realidad de otra gente.²

La introducción cada vez más extensa de la microelectrónica en la organización (nacional e internacional) de la empresa, en el diseño, la fabricación y la comercialización del producto y el control del personal en el ámbito de la empresa (uso de la fuerza de trabajo) se presenta como el elemento aislado más importante, una vez dado el debilitamiento social de los trabajadores en la crisis, para la consolidación en esta nueva fase del *despotismo industrial* (expropiación del saber obrero y control patronal del proceso de trabajo).

Ese proceso de difusión avanza mucho más rápidamente en los países centrales que en los de desarrollo industrial intermedio como México. Pero éstos están obligados a seguir el paso. Sin embargo, el proceso en estos países en el asalto y la destrucción de las conquistas obreras sigue mucho más de cerca, y en general más despiadadamente dada la mayor debilidad relativa de las posiciones obreras, lo que sucede en este terreno en los países centrales, prueba adicional de que se trata de un proceso social y no tecnológico.

Ello se debe, entre otras razones, a que el debilitamiento relativo de las posiciones de los trabajadores en los países centrales deja más libertad de acción internacional al capital, erosiona un bastión que indirectamente, en el centro, protegía a los asalariados de los países de menor industrialización y deja a éstos librados mucho más directamente, entonces, a los embates reestructuradores de un capitalismo que se siente estimulado en su ofensiva "neo-liberal" por los cambios ocurridos en los países centrales. Estos cambios, a su vez, son presentados como la justificación ideológica y práctica de la "modernidad" que se pretende implantar.

De este modo llega a México la onda reestructuradora, mucho más consistente por el momento que la onda de innovación tecnológica que, de todos modos, la sigue.

El proceso de reestructuración de las relaciones entre capital y trabajo en el lugar de producción, avanza sobre cinco líneas combinadas y que se refuerzan unas a otras:

- a) introducción de nuevas tecnologías que reorganizan la base material del proceso de trabajo;

² David F. Noble, *Forces of Production: A social History of industrial Automation*, Oxford University Press, New York. 1986, pág. 95.

- b) Intensificación del trabajo y de sus ritmos (cierre de la porosidad del tiempo laboral), apoyada en la innovación tecnológica y en las nuevas formas de control del proceso y del producto que ésta permiten;
- c) flexibilización del uso de la fuerza del trabajo;
- d) descalificación (y recalificación parcial) de la fuerza de trabajo;
- e) desocupación (estabilización de un numeroso ejército industrial de reserva) y recuperación del control pleno del empresario sobre la contratación de nuevo personal y la ocupación.

Las cinco líneas precedentes convergen, en estos momentos, en un ataque masivo, coordinado y generalizado contra los contratos colectivos de trabajo en México. Este ataque no pretende suprimir los contratos colectivos ni el sindicato, sino "adelgazar" y quitar poder de negociación y presencia social a éste, y dismantelar a los contratos eliminando aquellos de sus puntos fundamentales donde se resumen los pilares de las conquistas y las defensas obreras construidas a lo largo de los últimos 50 años.

La palabra clave a esta ofensiva realizada en nombre de la "productividad" y la "eficiencia", es la *flexibilidad* en el uso de la fuerza de trabajo. Por flexibilidad se entiende derogar las conquistas históricas contractuales sobre definición de tareas, respeto a la calificación profesional, contratación de los ritmos y cargas de trabajo, prohibición de traslado unilateral y arbitrario del trabajador de un puesto a otro, y cualquier otra disposición que favorezca el control de los trabajadores y de su organización sobre el uso de la fuerza de trabajo.

La *flexibilidad* va dirigida a suprimir de los contratos colectivos aquellos puntos que signifiquen en mayor o menor grado:

- 1) control de los trabajadores sobre el proceso de trabajo;
- 2) control del sindicato sobre la contratación de personal;
- 3) control sobre la intensidad y la organización del trabajo;
- 4) límite al número de empleados de confianza; es decir, a la proporción de personal no sindicalizado, bajando al mismo tiempo los niveles escalafonarios que puede alcanzar el personal sindicalizado;
- 5) límites a la movilidad interna de la fuerza de trabajo, de modo que la empresa pueda decidir unilateralmente los traslados sin intervención de los representantes de los trabajadores ni del sindicato;
- 6) protección contractual a la calificación y a las categorías establecidas en los contratos, de modo que se elimine o se diluya la calificación contractual de tareas para cada puesto y la empresa pueda obligar a un obrero especializado a realizar múltiples tareas fuera de las contratadas;
- 7) control del sindicato y de los trabajadores sobre la materia de trabajo;
- 8) control del sindicato sobre las ampliaciones de la empresa y los subcontratistas, y sobre las condiciones de trabajo y de pago implantadas en dicha ampliaciones.

En otras palabras: la flexibilidad significa debilitar o suprimir, en nombre de la eficiencia y la productividad capitalistas, la *normas de trabajo* (*work rules*, en inglés) establecidas en el interior de la empresa y en cada puesto de trabajo a través de las luchas y negociaciones pasadas, y plasmadas en los contratos de trabajo (nacionales, por empresa o por departamento) o en los usos y costumbres reconocidos por todos.

Este es el diseño general del ataque que aparece, con sorprendente similitud, en todos los conflictos importantes que hoy confronta el movimiento obrero mexicano.

Asume formas diferentes según las industrias, las empresas y la forma de organización alcanzada por los respectivos trabajadores. Pero en todos los casos, el proceso de trabajo y el espacio productivo, el ámbito fabril, el lugar de trabajo, el punto de producción, están en el centro del conflicto: es allí donde el capital quiere *cambiar*, el núcleo duro de su reestructuración o su "reconversión".

Veamos algunos de estos casos en las industrias del automóvil, de la electricidad, telefónica y siderúrgica. Se encontraran rasgos similares en textiles, ferrocarriles, petróleo, minería y otras. Las plantas maquiladoras de la frontera norte son un ejemplo extremo de unilateralidad patronal en las decisiones, ausencia de normas de trabajo negociadas y desprotección de la mano de obra.

En todos los casos, el proyecto capitalista es el que, con cierto humor involuntario, definió la gerencia de una de las nuevas plantas de automóviles del norte: capitales estadounidenses, salarios mexicanos y normas de trabajo japonesas.

3. Casos ejemplares: automóvil, electricidad, teléfono, siderurgia.

El conflicto en Dina y en Renault fue un caso ejemplar. Renault cerró su planta de Ciudad Sahagún el 2 de enero de 1986. El sindicato estalló una huelga por la reapertura el 7 de febrero. Movilizaciones y hasta toma de los locales de la Junta de Conciliación y Arbitraje en la carretera México-Toluca el 18 de febrero, no dieron resultados. El 11 de marzo, la empresa reabrió sus puertas después de que el sindicato aceptó, para salvar los restantes puestos de trabajo, la supresión de 422 plazas (sobre una mil 600). La empresa seleccionó quiénes serían despedidos. Al reabrir, implantó nuevas órdenes de trabajo y nuevos ritmos de producción: el ambiente interno en la planta cambió completamente.

La lógica de los cambios fue la establecida en la propuesta que a su vez la empresa Dina -separada de Renault- hizo a sus trabajadores el 23 de febrero: conceder un 35% de aumento salarial, pero a cambio modificar las cláusulas 9, 15, 23 y 44 del contrato colectivo. La cláusula 9 pone un límite al personal de confianza. Modificarla significa pasar un 30% del personal sindicalizado al régimen de confianza, poniendo al mismo tiempo un límite a los ascensos de los sindicalizados. La cláusula 15 establece que el número de trabajadores eventuales no superará al 14%. Suprimir la cláusula 23 dejaba libres las manos de la empresa para realizar a su arbitrio los movimientos de personal, violando las condiciones de trabajo y escalafonarias de los trabajadores. La cláusula 44 se refiere a la intensidad y calidad del trabajo y obliga a la empresa a contratar con el sindicato las modificaciones en los métodos de producción y organización del trabajo.

Esto es lo que llamamos el *desmantelamiento de los contratos de trabajo*, el ataque contra sus pilares. En la misma lógica que, al menos desde 1984, rige la ofensiva contra los contratos de electricistas, telefonistas y otros sectores. Las empresas dicen que no cuestionan los contratos, sino sólo algunas cláusulas, para alcanzar una mayor flexibilidad. Pero han escogido bien esas cláusulas. Es como si alguien propusiera respetar la Constitución, para derogar tan sólo cuatro de sus artículos: el 3, el 23, el 127 y el 130. Eso mismo se pretende hacer con los contratos de trabajo.

Finalmente, a mediados de agosto, después de haber llevado una verdadera guerra de desgaste contra sus trabajadores y el sindicato, la Renault cerró sus puertas y despidió a todo el personal. Las concesiones del sindicato para salvar puestos de trabajo habían sido inútiles y sólo lo habían debilitado y dejado indefenso para el choque final.

La amenaza de la desocupación empuja a hacer concesiones en automóvil, en siderurgia, en textiles, en electricistas, en telefonistas, para salvar los puestos de trabajo. Pero las concesiones, a corto o mediano plazo, no sólo cambian las condiciones de trabajo en detrimento de los trabajadores, sino que conducen a suprimir otros puestos de trabajo.

Para sindicatos formados en la negociación del salario y en la presión al Estado para que éste a su vez presione a la patronal, esta nueva lógica de los conflictos, que tiene el apoyo y la coordinación de Estado, cambia todas las reglas del juego, el único juego que saben hacer. Pero responder a las nuevas reglas y entablar la batalla en el terreno en que la plantea el capital, significa cambiar la estructura, la conformación y la ideología de ese sindicalismo, a través de un desplazamiento del eje de la organización hacia donde está el foco del conflicto: *el lugar del trabajo, el espacio de la producción.*

En la industria eléctrica, la ofensiva inicial contra las normas de trabajo y el contrato colectivo, en la negociación contractual de 1984, fue contenida por el SME. Sin embargo, los objetivos reestructurados fijados entonces por la empresa se mantuvieron, pero comenzaron a ser promovidos a través de modificaciones en los convenios departamentales. El rodeo a través de los convenios departamentales es también la estrategia en la industria telefónica. Tanto en un caso como en el otro, a través de métodos diferentes según las respectivas características de cada industria y de cada sindicato, la táctica consiste en adelgazar, sustraer o hacer desaparecer la materia de trabajo, sea por concesión de sectores de la industria en desarrollo a empresas contratistas (cuyo personal está fuera del sindicato), sea por innovación tecnológica.

En la industria telefónica, cuya importancia es central con el impetuoso crecimiento del papel de las comunicaciones en el funcionamiento general de la economía, el sindicato, aún tardíamente, comenzó a negociar la rápida introducción de nuevas tecnologías que está teniendo lugar. Pero, al parecer, la lógica central de esa negociación reside, para la dirección sindical en mantener la ocupación, los puestos de trabajo, aun desapareciendo en muchos casos la materia de trabajo con la introducción del sistema digital, para ubicar después a los trabajadores desplazados en las sucesivas ampliaciones de la industria. Esta táctica preserva hasta cierto punto los actuales empleos y la fuerza numérica del sindicato, pero debilita progresivamente su fuerza relativa: por un lado porque los trabajadores son más débiles en sus condiciones de trabajo frente a las nuevas tecnologías; por el otro porque sectores de la industria, al pasar a empresas contratistas, quedan fuera del control del sindicato. Puede temerse que esta táctica conduzca, después de un tiempo, al reajuste de personal que se quiere evitar y sobre todo a un replanteamiento general de las relaciones de la empresa con sus trabajadores y con el sindicato donde éstos perderían presencia, poder de negociación y capacidad de control sobre sus condiciones de trabajo.

El otro caso ejemplar de la ofensiva capitalista es el cierre de Fundidora Monterrey. Son conocidas las vicisitudes de este cierre, la resistencia y movilizaciones de los trabajadores y de la población de Monterrey y el resultado final: despido de los 10 mil trabajadores y cierre de una empresa con más de 80 años de tradición de organización obrera. Como lo escribió, con beneplácito, el columnista José Luis Mejías, en el periódico *Excelsior*, el objetivo central del cierre, ubicado por lo demás dentro de la reestructuración internacional y nacional de la industria siderúrgica, fue el aprovechamiento de la coyuntura de esta industria para *liquidar el contrato de trabajo*. Fue, en todos los sentidos, una acción ejemplar, dirigida a dejar claro en una empresa de dimensión nacional, cuáles son las nuevas condiciones que se están imponiendo a la clase trabajadora. Es posible la reapertura de una parte de la planta productiva, pero con nuevo personal, nuevo sindicato y nuevas normas de trabajo.

Como en cualquier guerra, en esta guerra del capital cada batalla -ganada o perdida-, tiene un significado local y un significado general. El cierre de Fundidora fue una acción dirigida a influir todo el curso de la guerra reestructuradora. Al primer golpe contra Renault, siguió Fundidora, venciendo la resistencia opuesta por los trabajadores pese a la pasividad del sindicato nacional. A este cierre, siguió después el cierre de Renault, esta vez sin que los trabajadores, aleccionados por Fundidora y desgastados por los ataques patronales y la debilidad de las respuestas sindicales, pudieran oponer resistencia.

La ofensiva continuó simultáneamente sobre Concaril, en Ciudad Sahagún, y sobre Altos Hornos de México, en Monclova. En ambos casos se plantearon reajustes de personal y modificaciones a las condiciones de trabajo. En el caso de Altos Hornos, en particular, el asalto contra las normas de trabajo, a través de la modificación (aceptada por el sindicato nacional) de un convenio departamental, y la implantación de la "flexibilidad" aparecieron, como los ejes del conflicto. Los siguientes puntos de ataque, fueron el cierre de Aceros Ecatepec, el asalto contra el contrato de trabajo y la organización obrera de Ford Hermosillo y el cierre de Ford Cuautitlán en 1987, con su reapertura posterior una vez liquidados sindicato y contrato de trabajo. Sólo la huelga dura de la planta Volkswagen pudo imponer en Puebla un compás de contención, a mitad de 1987, a esta ofensiva general.

4. Innovación tecnológica, reorganización sindical.

Esta reestructuración de las relaciones laborales se complementa, como hemos dicho, con la introducción progresiva de nuevas tecnologías que modifican los procesos de trabajo y cuyo rasgo común es la utilización de la microelectrónica. Las innovaciones tecnológicas cambian las condiciones de trabajo tanto en los talleres como en las oficinas, tanto en la industria como los servicios, haciendo desaparecer antiguas calificaciones y oficios y creando otros nuevos. Cambian muchas veces la materia de trabajo, las condiciones de control de la empresa sobre los trabajadores, las figuras y calificaciones definidas en los antiguos contratos de trabajo, los riesgos para la salud, la composición de los grupos colectivos de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y hasta los lugares mismos de trabajo. Estos cambios no son homogéneos ni con el mismo ritmo en cada industria y en cada empresa. Pero ésa es la tendencia general. Por otra parte, hasta el presente las nuevas tecnologías eliminan más puestos de los que crean.

En México, las nuevas tecnologías basadas en la microelectrónica, se están difundiendo con ritmo desigual en diferentes ramas: en teléfonos, con la introducción del sistema digital; en petróleos, con la incorporación masiva de microcomputadoras a las secciones técnicas y administrativas de la empresa; en la electricidad, la siderurgia, los ferrocarriles, el automóvil, la minería, la petroquímica. Cambios similares se producen en el sistema bancario y en algunas dependencias del Estado donde se experimenta la generalización futura de estas transformaciones.

Es preciso, sin embargo, tener claro que el eje de la modernización capitalista no es la innovación tecnológica, sino la tentativa de modificar duraderamente las relaciones de fuerzas entre las clases y de institucionalizar esa modificación. Modernizar significa desorganizar y dividir por sectores a los asalariados, reducir la solidaridad y aumentar la competencia en el interior de la clase trabajadora (entre organizados y no organizados, ocupados y desocupados, hombres y mujeres, jóvenes y adultos, calificados y no calificados, de ramas dinámicas y de ramas tradicionales o estancadas, y así sucesivamente). Modernizar significa dismantelar contratos de trabajo, leyes sociales, organización sindical y fuerza política de los trabajadores, remodelando completamente a la clase de los asalariados conforme con las nuevas necesidades del capital nacional y transnacional asociados según nuevas formas de dominación y subordinación.

La innovación tecnológica, actúa como complemento, soporte material y disfraz de esa reestructuración, cuyo contenido es *social*, aunque la ideología capitalista presente estos cambios contra los asalariados y sus conquistas como una consecuencia inevitable y deseable de la innovación tecnológica y les de el nombre falaz de "modernización".

Los viejos modos de negociación del sindicalismo institucional - el reconocido en la Ley Federal del Trabajo, el que negocia con el Estado, el que prioriza la defensa jurídica de los trabajadores, el que contrata sobre todo el salario, el precio de la fuerza de trabajo- resultan obsoletos y quedan totalmente desbordados en estas nuevas condiciones.

Ese sindicalismo trata de presentar batalla y de alzar líneas de defensa allí donde nada ocurre, en sus viejos terrenos de enfrentamiento y negociación. No puede adaptarse a las nuevas condiciones y queda paralizado, porque de lo que se trata no es de un simple cambio de táctica de la patronal, sino de un completo *cambio de terreno* en el enfrentamiento. Y ese sindicalismo no está construido sobre este terreno ni puede estar presente en él, entre otras razones porque ese terreno le es hostil y siempre se le opuso desde adentro mismo de la organización sindical.

Una situación intermedia presentan sindicatos como el electricista o el telefónico, donde la dirección combina los métodos institucionales, estatales y jurídicos con formas controladas de movilización y con una relación más directa con los trabajadores en el lugar de producción. Sin embargo, este sindicalismo está usando la fuerza que detenta para negociar el mantenimiento de la ocupación, pero cediendo paulatinamente posiciones tanto en el control de la materia de trabajo, como en las modificaciones al proceso de trabajo. El objetivo patronal de romper el control del empleo por los sindicatos (dejándoles la representatividad institucional, las obras sociales y otras atribuciones externas, pero debilitando a fondo su presencia en el ámbito productivo) y de cambiar las normas de trabajo unilateralmente, es llevado allí por medios más cautelosos e indirectos, pero no menos insidiosos que en los otros casos.

En todos los casos, la gran novedad es el desplazamiento declarado del terreno central del enfrentamiento entre el capital y trabajo al lugar donde, en el fondo, nunca dejó de estar: *la producción, el lugar de trabajo, el ámbito fabril-productivo*. Como en todas las grandes transformaciones periódicas del capitalismo (y con él el de la clase de los modernos trabajadores asalariados), ese foco permanente del conflicto entre capital y trabajo salta a primer plano.

Sobre esta *renovada conflictualidad*, los trabajadores tendrán que edificar el nuevo sindicalismo, el nuevo enfrentamiento y los nuevos modos de negociación. Esta recomposición a partir de los centros de trabajo tenderá a exaltar, bajo nuevas formas, figuras de representantes directos que siempre ascienden en estos periodos, como los *delegados departamentales*; organismos que coordinan a esa funciones, como las *asambleas o reuniones de delegados* con capacidad de deliberación y decisión; e instancias que pongan en contacto a esos representantes y organismos sin quedar paralizados en la red del sindicalismo institucional (y, en lo posible, sin entrar en conflictos prematuros con éste, sino rodeándolo), como las *coordinadoras interfabriles, interaccionales o intersindicales*.

Ahora que la ofensiva capitalista, coordinada por el Estado, parece dominar todo el escenario, los signos de este inevitable proceso de recomposición del sindicalismo mexicano no son todavía visibles. Sólo se ve el pasmo y el desconcierto de las altas direcciones sindicales tradicionales, debilitadas y desbordadas, pero firmes en sus puestos que no entienden ceder a nadie.

Sin embargo, un proceso sucede, que a primera vista no se percibe: núcleos de trabajadores, cada vez más, se reúnen, discuten seriamente cierres, modernización y tecnologías, buscan dominar el desafío de la reestructuración capitalista y organizar, a su vez, una respuesta moderna y renovada. Mientras buena parte de las fuerzas políticas que hablan en su nombre discutían otras cosas, esos núcleos, a su modo, prepararon -y lo siguen haciendo- *la modernización de la lucha de clase*, la reestructuración -futura- del movimiento obrero. De las nuevas fábricas del automóvil, por ejemplo, tendrá que salir un sindicato nacional del automóvil, el gran ausente del movimiento sindical mexicano, basado en la organización obrera en los centros de producción y no en la negociación institucional en los ámbitos estatales: la dureza de la huelga de dos meses, finalmente victoriosa, de Volkswagen de Puebla (julio/agosto 1987) puede ser un anticipo de este cambio futuro. De las maquiladoras del norte una coordinación regional que discuta, decida

y dirija autónomamente los conflictos particulares de la zona industrial. De los nuevos oficios y las nuevas tecnologías, nuevas formas de lucha y negociación y demandas modernas para defender la salud, el salario, el trabajo, el ambiente y la vida. Esta nueva larga marcha de los trabajadores mexicanos ya comenzó, aunque el panorama parezca todavía estar dominado por los retrocesos.

5. La recomposición del saber del trabajo manual e intelectual.

La actual ofensiva del capital en México implica una recomposición de la filas de los trabajadores asalariados y un nuevo embate contra sus conocimientos, sus destrezas, sus oficios, lo que se llama el saber obrero, para debilitar ulteriormente las posiciones del trabajo en su permanente disputa con el capital.

La respuesta obrera no puede encerrarse en la aceptación resignada de esta lógica, como pretendan las arcaicas direcciones de los sindicatos institucionales, como si fuera la consecuencia inevitable del "progreso tecnológico". No se trata de una necesidad tecnológica, sino de una imposición y una necesidad *social* del capital para afirmar, extender y profundizar en las nuevas condiciones su dominación sobre el trabajo.

La respuesta de los trabajadores tiene que partir de esta comprensión, y de la *resistencia* a las consecuencias nefastas de esta reestructuración sobre sus conquistas y derechos, de la defensa de los contratos colectivos, las leyes sociales, las conquistas sindicales, las normas de trabajo, el empleo, los salarios, la salud, la educación y los derechos de los trabajadores en la producción y en la sociedad. El éxito de esta resistencia - que sólo prosperará a través de múltiples enfrentamientos ganados, empatados o perdidos- es lo que permitirá elaborar en ella, en la práctica social, en ese espacio privilegiado donde se forma y razona el pensamiento colectivo del trabajo, un *proyecto alternativo* de transformación diferente al del capital, y construir el sujeto social que lo lleve adelante. Esa resistencia ya existe en las luchas defensivas actuales, dispersas por todo el país; y tiene lugar, no hay que olvidarlo, en medio de una *recomposición* (impuesta por el capital) de las filas, las capacidades, las edades, las experiencias de los trabajadores, y de sus relaciones internas (entre ocupados y desocupados, calificados y no calificados, hombres y mujeres, jóvenes y adultos, de diversas regiones del país, de diferentes ramas, de administración y de producción, etc). La crisis y la reestructuración, en las cuales el capitalismo sigue teniendo la iniciativa, aceleran esta recomposición.

De la combinación entre *resistencia* y *recomposición* tendrá que salir, como ha sucedido otras veces en cada transformación epocal del capitalismo, una *reorganización* de los asalariados: nuevas formas de organización y de relación interna, un nuevo sindicalismo, una renovación del pensamiento y la práctica políticos. En este triple proceso de *resistencia-recomposición-reorganización* será posible construir las nuevas exigencias y las nuevas conquistas de los trabajadores, sus nuevas relaciones como clase, sus posiciones de poder en la producción y en la sociedad, su peso sobre ese futuro mexicano que, hoy por hoy, el capitalismo quiere expropiar y modelar conforme a sus propios intereses.

Históricamente, ante cada reestructuración del capitalismo -es decir, ante cada transformación de las relaciones entre capital y trabajo y entre dominadores y dominados desencadenada por el capital para quebrar la resistencia del trabajo y confirmar su subordinación en las nuevas condiciones-, ante cada asalto expropiador del saber obrero en provecho del capital, los trabajadores han respondido, después de un periodo de resistencia y experimentación en su práctica social, reorganizando sus filas, disputando nuevas conquistas histórico- sociales y recomponiendo en planos superiores, frente a las nuevas máquinas y tecnologías, su propio *saber obrero*, ese saber que está en las manos, en los músculos, en la inteligencia y en la organización colectiva, *ese insustituible saber social de quienes transforman directamente la materia*.

La recomposición del saber obrero, entendido en esta complejidad técnica, cognoscitiva, social, organizativa y política, como lo hicieron en otros momentos históricos los trabajadores de Estados Unidos, de Europa o de México, es una de las tareas, los desafíos y las promesas de la crisis. Es también la condición de una revitalización de los lazos y la cultura de la *solidaridad* del trabajo urbano y rural, manual e intelectual, y de la reconstrucción de los vínculos de colaboración entre los trabajadores y los investigadores que subordinan conocimiento, ciencia y técnica a los intereses de los productores, que son los del país, y no a los fines y las ideologías del capital nacional y transnacional.

La importancia de esta línea de resistencia, de este punto donde confluyen dos saberes y dos formas de conocimiento del trabajo, el manual y el intelectual, reside en que la reestructuración en curso del capitalismo es, en esencia, una reestructuración/renovación/modificación -"modernización", dirían los ideólogos- del modo de dominación. Su máxima fricción puede estar, como siempre, en el punto de producción, pero implica y obliga a una transformación en el conjunto de la dominación sobre la sociedad, sobre sus relaciones, su conciencia y sus conocimientos.

La reestructuración tiene que apoderarse de otros ámbitos de la vida social y puede hacerlo en la medida en que ha desbordado -aunque no las haya destruido totalmente- las anteriores líneas de defensa de los trabajadores. La subordinación de la ciencia al capital, no es un simple producto automático del crecimiento de la acumulación capitalista y del paralelo desarrollo de los conocimientos científicos: implica también una lucha material, concreta, social, como lo significó la anterior separación de los productores de sus medios de producción, lucha que no se resuelve sólo por la violencia del mercado, sino que requiere también la violencia del Estado, encubierta o abierta.

La reestructuración capitalista conduce así a una reestructuración de las fábricas, de los ámbitos productivos (la llamada "reconversión industrial"); a una reestructuración de las finanzas (la llamada "violencia del dinero"; en México, al nuevo papel de la Bolsa de Valores); a una reestructuración de los ejércitos (que no es nuestro tema aquí) y de sus premisas políticas y geopolíticas; a una reestructuración de la cultura y de los símbolos y mitos de la ideología dominante (que hoy la vemos desplegarse en México en ese terreno fundante de las ideologías de Estado que es la historia); y una reestructuración de la educación (de la formación de los portadores de las fuerzas de trabajo intelectual, los trabajadores de ese otro ámbito productivo más y más subordinado al capital), concentrada especialmente en los centros de enseñanza superior (la "reconversión universitaria").

Inesperadamente para los reconversores que avanzaban venciendo resistencias tenaces pero dispersas en los diversos lugares de trabajo, fue en este último ámbito, la universidad, donde su marcha triunfal tropezó con una oposición generalizada. Entre 1986 y 1987 los estudiantes de la UNAM, apoyados por cierta cantidad de profesores e investigadores, se movilaron contra las primeras medidas de la reestructuración universitaria y al llevar su conflicto a la sociedad -es decir, al terreno de la política nacional- y ganar a una mayoría de opinión para su causa y sus razones, detuvieron -o contuvieron- el paso de los reestructuradores. Esa mayoría, la que sufre los peores embates de la crisis sin poder aún organizar una defensa ordenada y generalizada, comprendió o intuyó la afinidad entre el asalto cotidiano contra el trabajo y la ofensiva colectiva y elitista contra los estudiantes de la UNAM. Y, como elemental medida de autodefensa, los apoyó.

El conflicto estudiantil se planteó, creció y desbordó sobre un medio urbano, el de la ciudad de México, ya particularmente sensibilizado por las corrientes de movilización, participación y organización posteriores al terremoto de septiembre de 1985, que tocaron particularmente a la juventud y abrieron nuevos canales de comunicación horizontales en la sociedad, allí donde antes separaban todo los compartimentos estancos y esclerosados de los organismos de masas controlados por el gobierno y subordinados al Estado. Por sus características de movimiento sin intereses ni aparatos cristalizados y de jóvenes que están

adquiriendo el hábito de vivir en el ámbito generalizador de las ideas, y por su composición social donde confluyen y pueden comunicarse con un lenguaje común sectores diversos de las clases subordinadas, el movimiento pudo contribuir a generalizar socialmente (no a resolver, que es otra cosa) lo que decenas de conflictos fabriles separados de los años recientes no habían podido.

Este es el significado profundo, aunque no explícito, que para el país y para los trabajadores tuvo el conflicto estudiantil en la UNAM. De ahí deriva el alcance nacional, y no simplemente sectorial, que como veremos pueden tener las transformaciones en curso en los centros educativos del país.

RECONVERSION Y FLEXIBILIDAD: LA OFENSIVA EMPRESARIA³

OSCAR A. MARTINEZ

Introducción

Este trabajo pretende realizar un breve recorrido por los distintos aspectos y objetivos que implican las políticas de flexibilización que se llevan adelante desde el sector empresario, en especial las referidas a la flexibilización de la mano de obra, polemizando tanto con el discurso liberal, que ve en la flexibilidad la solución a todos los males de la economía, como con las visiones que se reclaman progresistas que, aunque denuncian algunos aspectos de la reconversión, pretenden rescatar otros que podrían ser, de acuerdo a su opinión, positivos para los trabajadores.

La flexibilidad:

Es uno de los aspectos claves en la ofensiva empresaria. Según su discurso no queda otro camino que flexibilizar todos los aspectos de la producción. Si no se destruyen las trabas a la iniciativa empresaria no habrá crecimiento, ni empleo para todos. Es más, cuando los trabajadores intentan defender sus derechos y conquistas, se los acusa de atarse a rigideces propias del pasado: ahora es necesario ser flexible.

En nombre del esfuerzo que impone la crisis, y de la necesidad de lograr competitividad, se pretende justificar y legitimar la brutal ofensiva burguesa que busca establecer y perpetuar una nueva relación de fuerzas con los trabajadores, absolutamente favorable a sus intereses.

Exigen mano libre para contratar, despedir, bajar salarios, imponer tareas, cambiar las condiciones de trabajo, para no realizar aportes jubilatorios, no pagar aguinaldo, vacaciones, etc., en fin, para destruir las conquistas históricas de los trabajadores.

El costo de la recuperación de la crisis lo deben soportar los trabajadores, en tanto que el elemento fuera de discusión es el nivel de ganancia de los empresarios. Invocando la modernización pretenden imponer o extender (junto con las nuevas tecnologías informatizadas y las nuevas formas de organizar el trabajo) viejos métodos de explotación de los trabajadores: trabajo a domicilio, trabajo a destajo, jornadas normales de 12 o 14 horas, etc. Entre otras cosas sostienen la necesidad de tener libertad para variar (bajar) los salarios en función de la marcha de la empresa, como condición para mantener o, incluso aumentar los puestos de trabajo. En realidad la baja de los salarios no genera más empleo, pero sí permite mantener o aumentar las ganancias de las empresas.

Estas propuestas aunque puedan tener cierto efecto en la opinión pública, muestran claramente su carácter patronal en los lugares de trabajo y frente al movimiento obrero. Obviamente, son muy peligrosas por la actual capacidad de estos sectores de imponer gran parte de sus pretensiones, pero día a día demuestran frente a los trabajadores que son el programa de su enemigo de clase.

Además, ya es bastante conocido que bajo los gobiernos que implementaron a fondo estas propuestas -Reagan, Bush, Thatcher, dictaduras militares sudamericanas, etc.- no sólo no se resolvieron los problemas de los trabajadores y de la economía, sino que se agravaron: aumentó la desocupación, bajó el salario, aumentó la miseria, la violencia, etc.; es decir que es insostenible afirmar que la reconversión y la flexibilidad mejoran la situación de los trabajadores.

³ Este artículo fue publicado en la Revista **CRITICA** N° 5 Abril-Junio, 1993. Bs As.

Los sectores dominantes pretenden hacer creer que la crisis que atraviesan las distintas economías, obliga a recortar o más aún, a anular numerosos derechos de los trabajadores; que son tiempos de sacrificios y que se debe aceptar la pérdida de la mayor parte de las conquistas y garantías, hasta que lleguen mejores tiempos. Este argumento, muy usado, es igualmente falso, si así fuera no existiría ningún derecho o garantía para los trabajadores ya el capitalismo desde sus orígenes vive en crisis, de distinta profundidad y duración. Las crisis cíclicas son partes constitutivas de la sociedad capitalista y los momentos de estabilidad son efímeros y transicionales.

La imposición de los planes patronales de flexibilización tiene fuertes repercusiones no sólo en la realidad cotidiana de los trabajadores, sino también a un nivel más global: tiende a generar una fuerte **precarización** y **fragmentación** de la clase obrera y del conjunto de los trabajadores, aumentando la división entre los mismos y debilitando consecuentemente al movimiento obrero y sindical.

Lleva, además, a que gran parte de los trabajadores circule constantemente entre la ocupación y la desocupación, cambiando con frecuencia de empresa y rama de la producción (es decir de gremio), sin ninguna garantía sobre su empleo, obstaculizando su afiliación a un sindicato, la participación en la vida gremial, la organización con otros trabajadores, el desarrollo de lazos de solidaridad, etc. Dentro de cada empresa los trabajadores están en situaciones muy distintas: algunos son estables, otros contratados a tiempo parcial, otros dependen de empresas contratistas (incluso diferenciados por pertenecer a distintas empresas: la de mantenimiento, la de limpieza, etc.), con salarios muy diferentes, afiliados a distintos sindicatos o no afiliados. Todo esto dificulta fuertemente la organización y la lucha en común⁴.

Pero a la amenaza del discurso y del accionar de los gobiernos y empresarios, se suman otros peligros: la situación se vuelve más confusa cuando dirigentes, profesionales y políticos, que se consideran progresistas u objetivos, al igual que algunos sectores vinculados al movimiento obrero pretenden demostrar que hay formas de flexibilidad que pueden ser beneficiosas o positivas para los trabajadores y que se debe impulsar su puesta en marcha.

¿Flexibilización beneficiosa para los trabajadores?

De acuerdo a esta visión, existen dos formas o estrategias antagónicas de reconversión o flexibilidad⁵:

Una de ellas sería perjudicial para los trabajadores: recibe distintas denominaciones, la llaman Neotaylorista (porque continua con los peores aspectos del Taylorismo), tecnocéntrica (porque pone mayor énfasis en la tecnología que en el hombre), blanda (porque no genera cambios de fondo sino que sólo exige más esfuerzo de los trabajadores), externa o defensiva (porque los empresarios sólo se limitarían a adaptarse a las señales del mercado y a los avatares de la crisis). De aquí en más se la denominará Neotaylorismo.

Este es el camino que habrían tomado EEUU y el Reino Unido.

Esta flexibilidad se centraría en la precarización de la situación del trabajador, y haría hincapié, según esta visión, en la flexibilidad numérica y salarial de la mano de obra:

⁴ Precisamente uno de los grandes desafíos para el movimiento sindical está en ver cómo hace para incorporar y organizar a los trabajadores "flexibles": contratados, trabajadores a tiempo parcial, trabajadores en negro, etc..

⁵ Entre los principales defensores de esta posición, puede mencionarse la llamada Escuela de la Regulación, B. Coriath, A. Lipietz, etc.. Un desarrollo de esta concepción puede verse en "Las relaciones capital-trabajo en los comienzos del siglo XXI", Alain Lipietz. IDEP, ATE. Mayo 1992.

Con la **Flexibilidad Numérica** la patronal quiere variar libremente el volumen y las condiciones de contratación de la mano de obra: libertad para la contratación, para despedir sin demasiada o ninguna indemnización, para evitar las cargas sociales (subsidios y beneficios), para recurrir sin límites a las agencias de trabajo eventual, etc. Se incluye también a las distintas modalidades de **flexibilidad horaria**. Por ejemplo, acordar una cantidad grande de horas a trabajar pero dejando en manos del empleador la facultad de ir disponiendo de esas horas de acuerdo a las necesidades puntuales de la empresa. Este mecanismo tiende a reducir puestos de trabajo, ya que no es necesario contar con mayor personal para los momentos de mayor producción o contratarlos en ese momento, sino que se hace trabajar más horas a la mano de obra con que se cuenta.

La **Flexibilidad Salarial** consiste en la posibilidad patronal de variar las remuneraciones de acuerdo a la situación de la empresa y del mercado. La remuneración se establece en función de la rentabilidad de la empresa, puede tomar la forma, por ejemplo, de la rebaja salarial ante una caída en la demanda o la no indexación de los salarios.

Una situación frecuente es que el salario básico y estable sea mínimo, y el resto, la mayor parte, sea flexible. Esto permite a las empresas reducir costos laborales, porque ciertas remuneraciones, como las vacaciones o las horas extras, se calculan sobre el salario básico. A la vez, de este modo se condiciona el comportamiento de los trabajadores, ante la amenaza que se le quiten o reduzcan los pagos suplementarios. También se incluye dentro de la flexibilidad salarial, el objetivo de las empresas de eliminar o disminuir el llamado salario indirecto: vacaciones, aporte patronal para obra social y jubilación, etc.

Como alternativa a este camino, sostienen quienes diferencian entre flexibilidades con efectos positivos y negativos, existiría otra forma de llevar adelante la reconversión, positiva, beneficiosa y participativa para trabajadores y empresarios.

Se la suele denominar Kalmarismo (en homenaje a la fábrica automotriz Volvo, ubicada en Kalmar, Suecia), antropocéntrica (porque se centra en el hombre), compromiso negociado (se refiere a un acuerdo entre trabajadores y patrones beneficioso para ambos). En adelante se la llamara Kalmarismo.

Este camino (que sería el que se tomó en Suecia, y en menor medida en Alemania y Japón), permitiría un trabajo más creativo y la activa participación de los trabajadores. Se basa en las nuevas formas de organizar el trabajo: Círculos de calidad y participación, Grupos semiautónomos, Equipos de trabajo y las Nuevas tecnologías.

La flexibilización supuestamente positiva o Kalmarista apuntaría, según esta visión, a realizar innovaciones al interior de las empresas tendientes a encontrar nuevos caminos para recuperar las ganancias y el crecimiento. Serían genuinas soluciones a los desafíos de la crisis y significarían una salida virtuosa a la misma en tanto se buscarían nuevas formas de aumentar la productividad.

Esta estrategia se basaría, siempre de acuerdo a esta visión, en la flexibilidad funcional de la mano de obra, en la flexibilidad en la gestión de la producción y en la flexibilidad tecnológica.

Las principales formas de la **Flexibilidad Funcional** son la polivalencia, la ampliación de tareas y la participación en grupos o equipos de trabajo. Los trabajadores deben ejecutar (o deben estar en condiciones de realizar) distintas tareas, ya sea del mismo nivel de calificación o de niveles distintos. Implica romper con las características básicas de los antiguos Convenios Colectivos que establecían con claridad, calificaciones, categorías y tareas para cada puesto de trabajo.

Con la **Flexibilización en la gestión de la producción** se pretende flexibilizar todos los aspectos organizativos de la producción, tanto en lo interno como en lo externo. En lo **interno**, implica desplegar nuevas formas de organizar la producción y la circulación de los

productos dentro de la empresa, apuntando a eliminar la acumulación de stock y los tiempos de espera, a la vez que se transforma el modo en que se utiliza la mano de obra, impulsando el trabajo en grupo y la polivalencia.

En lo **externo**, implica nuevas relaciones con los mercados (en el plano de la venta), y con los proveedores, que deben estar en condiciones de entregar los insumos y componentes en cualquier momento.

A la vez, se **externalizan** gran cantidad de tareas (por ejemplo limpieza, mantenimiento o tareas de seguridad) o etapas de la producción, tareas y etapas que pasan a estar en manos de empresas contratistas. El interés está puesto en hacer recaer los costos de los momentos de crisis en estas empresas: ante la caída en la demanda sólo basta rescindir los contratos o disminuir el volumen de producción o de tareas que suministran las mismas.

La **Flexibilidad Tecnológica** es la posibilidad de producir en series pequeñas y variables (tanto en volumen como en el tipo de producto) de acuerdo a las variaciones del mercado, en forma automática o semiautomática y con alta productividad, llegando incluso a la capacidad de realizar distintos productos en forma alternada o simultánea. Se sustenta en la microelectrónica y la informática, a través de la posibilidad de programación de los nuevos equipos. Este tipo de producción es totalmente distinto de las formas productivas anteriores que mostraban gran rigidez para variar el tipo de producto, o que sólo eran variables con baja productividad, es decir que se debía elegir entre la producción en masa (miles de piezas) en forma automática, o una producción en series cortas pero sin automatizar, en general a través de máquinas herramientas universales (tornos, fresadoras, alesadoras, etc.), de manejo manual⁶.

Por nuestra parte consideramos que la diferenciación entre flexibilidad negativa y positiva, más allá de que permita distinguir distintos aspectos de la reconversión, **es falsa y sumamente peligrosa** ya que al mostrarlas como estrategias patronales opuestas, excluyentes una de otra, encubre un hecho esencial: existe una única y gran ofensiva burguesa, en la cual cada una de las estrategias antes descritas (Neotaylorismo y Kalmarismo) son aspectos, momentos, técnicas aplicables y combinables de acuerdo al lugar, sus necesidades y posibilidades. Todos son mecanismos para recuperar la tasa de ganancia y establecer una nueva relación entre Capital y Trabajo.

En esta ofensiva se combinan los despidos masivos con los círculos de calidad, las nuevas tecnologías informatizadas con los contratos precarios y la intensificación del trabajo, la participación con las persecuciones y la represión, la polivalencia y la suma de responsabilidades con la rebaja salarial, la capacitación con la descalificación. Todo vale mientras sirva a los intereses capitalistas. Hay innumerables ejemplos de compañías que previo a la introducción de nuevas formas de organizar el trabajo en sus establecimientos, lanzaron ofensivas sobre el personal para quebrar su Sindicato y expulsar a los que eventualmente pudieran oponer resistencia a los cambios, o que inversamente, usaron las nuevas tecnologías y las nuevas formas de organizar el trabajo para debilitar a los trabajadores y al sindicato, y luego realizaron despidos en masa y cambios en los convenios. Todos los procesos de **reconversión** han vulnerado los derechos de los trabajadores por imposición empresaria y no por consenso de las partes. La intención suele ser despedir a parte del personal, tener en condiciones precarias a otros (o a los contratistas), y ganar participativamente a los restantes.

⁶ Dentro de este tipo de tecnología se encuentra una gran gama de equipos, máquinas y manipuladores; por ejemplo en la producción industrial se pueden citar las Máquinas Herramientas con Control Numérico, los Robots, las Células de Manufactura Flexible, etc., que implican distintos grados de automatización, diverso grado de reemplazo de mano de obra y de flexibilidad.

El objetivo, además, es situar la negociación salarial y de condiciones de trabajo a nivel de la empresa o, peor aún, a nivel individual, abandonando las convenciones colectivas, los convenios por rama y la fijación del salario por puesto de trabajo. Esto trae como consecuencia un debilitamiento y una división de los trabajadores. La patronal quiere anular la organización y la lucha colectiva de los trabajadores (de una rama o región por ejemplo), y pasar a la discusión individual de un trabajador con el patrón en torno a su rendimiento.

La combinación de las distintas formas de flexibilidad, se produce dentro de las empresas y en el conjunto de la sociedad, donde una parte considerable y creciente de la fuerza laboral trabaja en condiciones precarias, sin protección social, con incrementos en la intensidad del trabajo, con remuneraciones a destajo, etc., o se encuentra desocupada o subocupada. Y éstas no son formas atrasadas o marginales de la economía sino componentes plenos de la nueva estructura productiva que se está gestando.

Los peligros de las nuevas formas de organizar el trabajo y las nuevas tecnologías

Analizando las formas concretas que toman las supuestas modalidades positivas de la flexibilidad, se pueden visualizar múltiples peligros y aspectos negativos para los trabajadores.

Tanto los Círculos de Calidad, los equipos de trabajo, como los grupos semiautónomos apuntan a ganar a los trabajadores para el proyecto empresarial de aumentar sus ganancias y dividir al movimiento obrero. Se trata que el trabajador se ponga la camiseta de la empresa y vea a los otros trabajadores como competidores. Obviamente la idea de integrar al trabajador a la empresa no es nueva, siempre se lo ha intentado a través de propaganda o de algunos beneficios, pero ahora se trata de lograrlo a través de técnicas y mecanismos que forman parte del trabajo cotidiano.

Por otra parte los espacios de participación que brindan estas nuevas formas de organizar el trabajo son más ilusorios que reales: se puede participar para mejorar la calidad, para aumentar la producción, y temas afines, pero **no** existe ninguna posibilidad de discutir cómo se reparten las ganancias, en qué se invierten, cómo se fijan los salarios, etc. Como se ve, el carácter democrático de estas técnicas es absolutamente restringido y sólo apunta a mejorar la rentabilidad de la empresa⁷.

En los Círculos de Calidad y Participación, por ejemplo, el objetivo está puesto en que el trabajador ponga su inteligencia al servicio de la empresa, se identifique con ella, mejorando la calidad, evitando desperdicios, ahorrando materia prima, desarrollando nuevos procesos productivos, etc. A la vez se intenta ignorar o debilitar al sindicato llevando adelante una relación directa entre empresa y mano de obra. Significa además una nueva transferencia de tareas y responsabilidades, una carga más que no se paga. En numerosos casos se convoca a los Círculos de Calidad para tratar sólo problemas de seguridad y condiciones de trabajo para evitar resistencias de los trabajadores y el sindicato, pero luego los coordinadores (supervisores, capataces, técnicos de la empresa) canalizan la discusión hacia el aumento de la productividad.

En los grupos semiautónomos y equipos de trabajo, en la medida que la carga de trabajo es grupal (carga definida, por supuesto, sólo por la patronal y no discutida democráticamente), se pretende convertir a cada trabajador en un supervisor de sus compañeros, generando malestar ante la falta, enfermedad, menor rendimiento de algún trabajador, ya que sobrecarga al resto; a la vez se alienta la competencia entre grupos para

⁷ Las diferencias con cualquier propuesta autogestionaria o cogestionaria son absolutas. Con los Círculos de Calidad, los equipos de trabajo, etc., es la patronal quien decide en última instancia, y quien realmente se beneficia con su implementación.

romper los lazos de solidaridad de clase, y se empuja, disimuladamente, a la autoexplotación.

Por otra parte con la polivalencia y la ampliación de tareas, si no se establecen con claridad cuáles son las tareas y los ritmos que debe ejecutar un trabajador, deja lugar a la arbitrariedad patronal que día a día puede exigir que se realicen más trabajos, es decir es un mecanismo más para intensificar el trabajo, y paralelamente reducir personal, aumentando la desocupación.

La polivalencia y la ampliación de las tareas podrían tener efectos positivos para los trabajadores, y así lo afirma el discurso empresario, **pero no suele ser así**, y hasta significa una vuelta de tuerca de las formas tradicionales de organización del trabajo (profundizando sus aspectos más negativos como el trabajo repetitivo y el control patronal). Cuando la ampliación de las tareas se limita a saber realizar más tareas simples y repetitivas o perjudiciales, nada ha mejorado.

En el caso específico de la maquinaria, debe considerarse que la alta capacidad productiva y la posibilidad de seguir al detalle cómo se desarrolla el proceso productivo que brindan los nuevos equipos, no dan lugar a una mejora en la situación de los trabajadores; en manos de la patronal son herramientas para lograr una gran intensificación de los ritmos de trabajo y para obtener un fuerte control de la mano de obra.

Es que no se puede ver a estas formas de organizar el trabajo como técnicas neutras: bajo el mando del capital sólo pueden servir a sus intereses. Son nuevas formas productivas, sin duda, pero con un viejo e histórico objetivo patronal: aumentar el grado de explotación, y lograr un mayor control de los trabajadores.

Tampoco se trata, y esto tiene que quedar bien en claro, de defender las viejas formas Tayloristas-fordistas, Tanto el taylorismo-fordismo como el Neotaylorismo o el Kalmarismo son iniciativas patronales para defender y asegurar sus intereses.

Tanto unas como otras son formas de organizar la producción y el trabajo que ha encontrado el Capital en cada período histórico para garantizar la explotación y dominación, y que implicaban e implican riesgos, amenazas y perjuicios concretos para los trabajadores. Al igual que en todos los períodos anteriores, los trabajadores deberán encontrar nuevamente las formas apropiadas de acción y organización con las que defender sus intereses.

Esto no implica negar el difícil momento que atraviesa el movimiento obrero, y la debilidad con que se enfrenta a los sectores dominantes, pero no deben confundirse jamás las concesiones o negociaciones que deban llegar a realizarse, dada una determinada relación de fuerzas desfavorable, con el programa e intereses propios de los trabajadores.

Una cosa es tener que aceptar cierto retroceso o pérdida de derechos "tragarse un sapo", y otra muy distinta y errada es afirmar que ese retroceso (el sapo), es positivo o beneficioso para los trabajadores.

La flexibilización de la mano de obra en la argentina: el mito de la rigidez

Un comentario específico merece la leyenda, propagada por empresarios, gobierno y pretendidos modernizadores, sobre la supuesta rigidez del ordenamiento legal laboral y las prácticas cotidianas en los lugares de trabajo.

Este discurso, creíble sólo por el avance ideológico de los sectores dominantes, no tiene demasiada relación con la realidad: siempre existieron importantes puntos de flexibilidad en la legislación argentina y en los hechos, incluso en los momentos de mayor peso sindical.

Entre los principales puntos que respaldan esta afirmación se pueden mencionar los siguientes:

- * No existe en el ordenamiento laboral garantía de estabilidad para el trabajador: a diferencia de otras legislaciones, el empresariado tiene la libertad del despido injustificado, estando obligado sólo a pagar una indemnización, que además es muy baja en relación a los niveles de ganancia empresaria.
- * El empresario dispone de un poder disciplinario sin freno, teniendo el trabajador, a lo sumo, sólo el derecho a ser escuchado.
- * Siempre existieron formas de contratación flexibles: contratos a plazo fijo, contratos de temporada y eventuales.
- * Siempre el empleador dispuso de la posibilidad de imponer turnos rotativos, perjudiciales para la salud del trabajador, aunque no existan condiciones objetivas que lo justifiquen.
- * Existía, y existe, el derecho empresario a suspender a los trabajadores con pérdida de remuneración por falta de trabajo (el trabajador comparte las dificultades de la patronal, pero no sus beneficios).

Todos estos puntos se refieren a la flexibilidad ya existente en la legislación laboral, pero además debe tenerse en cuenta que el incumplimiento puro y directo de las normas laborales, es una práctica común y extendida en los empresarios, cualquiera sea el sector en que operen, la escala de planta, su poder económico, etc. Actitud facilitada por la ausencia de controles estatales, o los acuerdos entre funcionarios y la patronal.

Lo que pretende la patronal, en realidad, es un gran aumento de la flexibilidad y precariedad ya existentes y a la vez lograr legitimidad para su arbitrariedad.

Cuando hablan de flexibilidad sólo se trata de flexibilizar la mano de obra y esto se reduce a bajar costos a través del personal. Es decir, las empresas pregonan la flexibilidad pero actúan con mayor rigidez que nunca en cuanto a hacer recaer todo el peso de la crisis en los trabajadores. Al mismo tiempo están poco dispuestos a invertir en tecnología, o a reformular la organización de la empresa, y mucho menos a flexibilizar sus ganancias. La intención es ganar en competitividad a costa del nivel de vida y de trabajo de los trabajadores.

El énfasis está puesto en aumentar la **intensidad del trabajo**, el esfuerzo de los trabajadores, a través de flexibilizar su situación y sus derechos.

El objetivo de las clases dominantes es poder manejarse con total libertad y arbitrariedad en relación a los trabajadores, destruyendo todos los derechos y garantías existentes en los convenios colectivos, leyes de trabajo, etc.. Para esto es necesario destruir o debilitar a las organizaciones de los trabajadores.

LOS TRABAJADORES Y LOS PROGRAMAS DE PROPIEDAD PARTICIPADA.

RUBEN RICARDO LOZANO

Introducción:

Este trabajo intenta analizar el surgimiento e implementación de los programas de propiedad participada (P.P.P) en un contexto sociopolítico que se caracteriza por una ofensiva generalizada del capital sobre el trabajo. En éste sentido, podemos enmarcar a los P.P.P en el proceso de desregulación y ejecución de las privatizaciones de las empresas públicas, es decir, como un instrumento más de la Ley de Reforma del Estado.

Sus repercusiones son profundas y es importante considerarlas en su relación con las reestructuraciones productivas y con las modificaciones que se efectúan en el campo específico de las relaciones laborales.

Los cambios observados en el uso de la fuerza de trabajo, las nuevas formas de organización de laboral y las políticas de gestión empresarial dejan en evidencia las transformaciones sustanciales que afectan al conjunto de los trabajadores. Aspectos ligados a las modalidades de la negociación; salarios; condiciones de trabajo; etc.; son debatidos en un medio donde se impone esencialmente la lógica empresarial, restringiéndose el derecho colectivo del trabajo.

Los procesos de privatización han provocado alteraciones de consideración en la estructura social y económica del país afectando en gran medida a los trabajadores. Datos recientes especifican que antes de las privatizaciones las empresas públicas nucleaban a unos 302.600 trabajadores, alcanzando en la actualidad a tan sólo 53.600 trabajadores. Asimismo, cabe resaltar que de las 249.000 bajas, 114.400 se reubicaron en en las nuevas empresas privadas, mientras que 103.100 fueron despedidos o sufrieron el "retiro voluntario".

La pérdida de la estabilidad laboral; la eliminación de categorías; los desplazamientos entre los sectores de trabajo; la instalación de la polivalencia funcional en las tareas, como así también la contratación de trabajadores temporarios en condiciones precarizadas son indicadores del grado de heterogeneidad y flexibilidad que se instala en el ámbito de las relaciones del trabajo.

En un marco político signado por una correlación de fuerza desfavorable a los trabajadores y en pleno proceso de reconversión económico-productiva se gestan e implementan los Programas de Propiedad Participada. Estos, no sólo se han aplicado como mecanismo de contención a la oposición o reticencias que pudiera generar los planes de privatización en los trabajadores y sus respectivos sindicatos. Es importante señalar que su diseño y aplicación apuntaría a flexibilizar ciertos "costos fijos " del salario por un modo de retribución directamente vinculada a la situación productiva o económico-financiera que pudiera atravesar la empresa. De esta manera, los riesgos e incertidumbres del mercado recaerían en la fuerza de trabajo.

Otro aspecto a tener en cuenta es el relacionado a la obtención por parte de las empresas de una mayor colaboración/implicancia de los trabajadores en los procesos productivos con el fin de aumentar la productividad. La estrategia de cooptación, expresada en la figura del "trabajador-adquirente" busca atenuar las tensiones socialmente construidas en la relación capital-trabajo e intenta crear la ilusión de una participación real de los trabajadores en la gestión empresarial.

Por otra parte, es necesario mencionar que el porcentaje del capital accionario asignado en P.P.P., lejos está de permitir a los trabajadores una ingerencia concreta en las decisiones de las empresas.

Debemos desmistificar los alcances y procedimientos de los P.P.P. remarcando que éste no altera la relación empleador-empleado, tampoco convierte al trabajador que posee una participación accionaria en socio de la empresa, ni altera sus roles y funciones.

Que nos indican algunas experiencias.

Centralmente, dos han sido los modelos que influyeron en la conformación de los P.P.P. en Argentina, uno focalizado en la experiencia de Inglaterra, circunscrito a procesos de desestatización de empresas públicas y el otro, difundido en los EE.UU., referido a los planes de propiedad accionaria para el personal que fueron aplicadas en empresas privadas.

En el caso de Gran Bretaña no existió una ley marco que regulara los procesos de privatización, siendo éstos aprobados via parlamento, considerándose y admitiéndose diversas alternativas según las características de de cada una de las empresas, como así también su situación dentro del sector económico correspondiente.

En general, las cuotas minoritarias de capital accionario que se asignaron incluyeron tanto al personal en actividad como a los jubilados de las empresas. Ejemplos de lo mencionado han sido los siguientes casos: la British Telecom, privatizada en 1.984 mediante la venta del 50,2 % del paquete accionario en el cual participaron tanto trabajadores (activos y pasivos) como usuarios del servicio. La British Airways, privatizada en 1.987, donde la emisión accionaria fue reservada para sus empleados, cabe destacar la entrega de 100 acciones gratuitas a cada uno de sus trabajadores. En ésta experiencia se previeron facilidades financieras e impositivas para quienes compraran una mayor cantidad de acciones. En este marco, unos 8.000 trabajadores se organizaron para su adquisición colectiva.

En estos ejemplos, debemos mencionar que el carácter individual del procedimiento compra de las acciones, como así también la no intervención sindical, impidió que se pudieran impulsar mínimos mecanismos de control colectivo que - posiblemente - hubieran generado una cohesión y fortalecimiento de sus lazos de identidad.

Por el contrario, la inexistencia de criterios unitarios para el manejo de las acciones permitió un fácil desprendimiento de éstas por parte de los trabajadores en términos completamente desfavorables. En este contexto, se impuso con toda su fuerza la lógica especulativa del mercado de valores, espacio éste, en el cual los trabajadores evidenciaron su debilidad y dispersión.

Los ganadores en esta experiencia han sido los grandes grupos económicos, cuya capacidad de acción les ha permitido acelerar los procesos de concentración económico-financieros.

En los casos en que los trabajadores adquirieron el paquete accionario mayoritario - National Fright Consortium, Talleres navales Readhead-, se observa la participación de pool de bancos tanto en la adquisición de acciones como en la concesión de créditos para la implementación de los proyectos. La experiencia de la National Fright Consortium fue regulada en algunos aspectos, por ejemplo: en principio, las acciones de los trabajadores no cotizan en la bolsa, ni pueden ser transferidas a terceros, creandose un mercado interno en el cual éstas se negocian entre los trabajadores y jubilados.

En el caso de los talleres navales Readhead, debe destacarse la supresión de una serie de cláusulas convencionales que restringían la aplicación de la polifuncionalidad laboral. Esta medida permitió un aumento considerable de la productividad y a la vez limitó la acción sindical. Durante un tiempo la evolución de la empresa fue favorable, pero posteriormente problemas de índole financiero frustraron la experiencia.

También en Francia se desarrolló un proceso de privatización de empresas públicas, siendo éstas algunas de sus características más salientes: a) las empresas privatizadas están

situadas en mercados competitivos, excluyéndose de este modo las áreas de monopolio y los grandes servicios públicos administrados por el estado. b) En los programas de venta de acciones los trabajadores participaron voluntariamente adquiriendo el 10 % del capital, estableciéndose rebajas en el precio y su pago a plazos. c) como incentivo adicional se entregó un porcentaje de acciones gratuitas a condición de que las retuviera en su poder el primer adquirente.

En estas experiencias se pudo constatar que la proporción de adhesión de los trabajadores se aproximó a un 50 % en cada empresa. De esta manera, se configuró un panorama favorable a la dispersión de la escasa propiedad accionaria que debilitó las propuestas de "participación" en la gestión empresarial.

La experiencia que se ejecutó en los EE.UU., se centró en un modelo de participación de los trabajadores que buscó favorecer los procesos de reconversión industrial. A través de un plan de propiedad accionaria de los empleados (ESOP -Employee Stock Ownership Plan) los trabajadores constituyeron un fondo especial para adquirir acciones en la empresa.

En general las ESOPs se desarrollaron en empresas que atravesaban situaciones de crisis, en las que, ante los reclamos salariales de sus empleados se les proponía una postergación de las demandas, entregándoles a cuenta beneficios accionarios.

También existen ejemplos de proyectos auspiciados bajo la institución ESOP desde el inicio, es decir, no sólo como mecanismo para afrontar puntualmente la situación crítica de una empresa, sino como forma de abordar los cambios en la gestión empresarial ante contextos económicos complejos e inestables.

Los fondos que conformaron los trabajadores para la adquisición de acciones en las empresas provinieron de préstamos bancarios, ahorros y créditos. Asimismo, las acciones fueron asignadas teniendo en consideración la jerarquía y la remuneración de cada empleado, adquiriendo de esta manera más acciones aquellos trabajadores que se encontraban en niveles más altos. La utilización de éstos indicadores produjo -en algunos casos- cortes acentuados o polarizaciones en su distribución.

En la mayoría de las empresas que se ejecutó este modelo, los planes de propiedad accionaria superaron el 20 % de su capital. Las experiencias que alcanzaron un buen funcionamiento estuvieron relacionadas -en principio- con la posibilidad de que los trabajadores se constituyeran como grupo accionista mayoritario -Texaco, Bell South, Polaroid, Xerox-. Sin embargo, el "buen funcionamiento" ha estado más vinculado con aumentos de la productividad obtenidos con una mayor intensificación de los ritmos de trabajo, con la aceptación de los trabajadores de la disminución o renuncia de aumentos salariales y la pérdida o suspensión de condiciones laborales consideradas en los respectivos convenios colectivos.

Como se puede observar, la dinámica de estos planes de propiedad accionaria permiten reconocer un avance de las empresas imponiendo criterios de remuneración y de uso de la fuerza de trabajo de características flexibles.

Si bien algunos aspectos de índole formal pueden resultar relativamente favorables para los trabajadores (participación de los jubilados; en algunos casos mayor asignación en la composición del capital accionario; obtención de facilidades financieras para la adquisición de acciones, etc.), en general, estos mecanismos muestran que no garantizaron un mejoramiento de las condiciones laborales, ni ampliaron las posibilidades concretas de los trabajadores en la participación y gestión de las políticas empresariales.

Algunos aspectos que regulan los P.P.P.

Sin detenernos a analizar detenidamente las normas que regulan los P.P.P., se consideraran temas específicos que permitan reconocer determinados aspectos que sustentan su funcionamiento.

a) Sobre los aumentos de capital.

Si bien la ley de Reforma de Estado (23.696) estableció expresamente que la proporción accionaria deberá mantenerse aún en los futuros aumentos de capital, como así también consideró la oportunidad de los mismos; el precio y los plazos de las nuevas acciones a integrar y su forma de financiamiento (art. 31), posteriormente, a través del decreto 369/92 se estableció que las acciones afectadas al esquema del P.P.P. no suscriptas en tiempo y forma por sus miembros, pueden ser adquiridas por accionistas de otra clase.

A través del decreto 2431/91 se dispuso la creación obligatoria de un Fondo de Reserva, Garantía y Recompra con la intención de facilitar la transmisión de las acciones del P.P.P. en casos de venta obligatoria o voluntaria y evitar la disminución del porcentaje accionario de los trabajadores. Sin embargo, en la práctica, no se han establecido mecanismos que impidan la posible "desnaturalización" de los P.P.P., evitando la captación de acciones por otros grupos accionistas con mayor capacidad económico-financiera. Por ejemplo, en el Acuerdo General de Transferencia (A.G.T.) firmado por F.O.E.T.R.A. nacional en representación de los trabajadores de Telecom S.A., Startel S.A. y Telintar S.A., se establece que en los casos de aumento de capital los trabajadores-adquirentes gozarán de un derecho de suscripción preferente en relación a las acciones clase "C" (integradas al P.P.P) que se emitan. En este sentido, también se prevee la posibilidad de que se adquieran las acciones que pudieran quedar como remanente a través del Fondo de Reserva, Garantía y Recompra. Asimismo, en función de la adquisición accionaria se considera la posibilidad de solicitar al banco fideicomisario el adelanto del monto necesario para su compra, quedando a criterio exclusivo de este último su concesión o rechazo.

Sin embargo, a pesar de los mecanismos mencionados, no se brindan las garantías que permitirían el mantenimiento efectivo del 10 % sobre el conjunto del paquete accionario. Los puntos 11.4 y 11.5 del A.G.T. especifican que el no cumplimiento de los pasos considerados anteriormente en los plazos y formas establecidas en la Asamblea de Accionistas al momento de decidir el aumento de capital, habilita instancias estatutarias de la empresa para ejecutar las medidas que estime conveniente ante la situación, reservándose el "derecho de acrecer". Es decir, se abre la posibilidad concreta de modificar la composición del capital accionario disminuyendo el porcentaje de los trabajadores.

b) Sobre el cargo de Director Obrero.

Según el decreto 2423/91, se otorga a los trabajadores el derecho a un cargo de director titular y un suplente en la instancia directiva de la empresa. Pero, si no se tuvo en consideración la cantidad de directores que integrarían este órgano de administración, fijando un número máximo, es probable que los trabajadores-adquirentes queden expuestos a que no se refleje en ese espacio el 10 % de sus acciones. De este modo, ni siquiera formalmente se estaría respetando el voto acumulativo en la composición del capital accionario

c) Sobre los sujetos adquirentes.

A diferencia de otras experiencias internacionales, donde participan con pleno derecho los jubilados de las empresas, en los P.P.P. de Argentina éstos quedan excluidos. Tampoco pueden ser adquirentes los trabajadores eventuales y/o contratados (art. 22 ley 23.696). Si bien se reconoce esta posibilidad para los trabajadores de todas las jerarquías que se encuentren en relación de dependencia, el A.G.T. de los empleados de Telecom S.A.

fija cláusulas de antigüedad que limitan el ejercicio de este derecho (dos años en relación de dependencia durante 1.993, un año a partir de 1.994).

Si tenemos en consideración estos aspectos, podemos reconocer que se instala una división de hecho en el campo de los trabajadores, situación que se agudiza con la aplicación de una política laboral que tiende a flexibilizar las contrataciones, auspiciando mecanismos de externalización de la fuerza de trabajo o limitando el carácter de la relación salarial.

d) Sobre los bonos de participación.

El artículo 29 de la Ley 23.696 expresa que se deberán emitir bonos de participación en las ganancias al conjunto del personal. Es importante señalar que esta distribución no se encuentra vinculada legalmente a la adhesión de los asalariados a los correspondientes P.P.P., siendo considerada como un derecho adquirido de los trabajadores.

Si tenemos en consideración que el artículo 31 de la mencionada ley estima que se podrá destinar hasta el 50 % de la participación de las ganancias al pago de las acciones a través del P.P.P. en el supuesto caso de que los dividendos anuales no cubran esta posibilidad, se puede deducir que la ausencia de estos bonos puede ser significativa, dado que el rescate de las acciones quedaría librado sólo a los dividendos, viéndose de esta manera recortados los posibles ingresos de los trabajadores.

e) Sobre el empleo y los puestos de trabajo.

En el capítulo IV, artículo 41 de la ley de reforma del Estado, se explicita que en diseño de privatización se deben "...evitar los efectos negativos sobre el empleo y la pérdida de puestos de trabajo en el marco de una función productiva estable y eficiente". Esta cuestión central en el marco de una profunda reconversión productiva, tanto en lo referente a las tecnologías de proceso como a las de gestión, no se observa en las prácticas desarrolladas por las empresas. Por el contrario, las políticas de "retiros voluntarios", eufemismo que pretende ocultar los despidos encubiertos; la eliminación de categorías laborales; la proliferación de trabajadores eventuales o por tiempo determinado; la aplicación de una "polifuncionalidad" laboral más relacionada con la intensificación de los ritmos de trabajo que con su calidad organizativa, etc., dan cuenta de los efectos negativos que han tenido los procesos de privatización sobre los trabajadores.

Estos son sólo algunos de los aspectos generales que caracterizan a los P.P.P. y su marco regulatorio, pero quedan en evidencia las modificaciones que están en juego, tanto en el ámbito de la acción sindical, como en la gestión de la fuerza de trabajo impulsada por las empresas.

A modo de conclusión.

Teniendo en cuenta las apreciaciones mencionadas más arriba, sería un error sostener que los P.P.P. son neutros o que permitirían encauzar las contradicciones que conforman la relación capital - trabajo.

Las experiencias comparadas nos indican que la puesta en marcha de estos esquemas surgen como respuesta de los capitalistas a las situaciones críticas que atraviesan sus empresas o como parte integral de los procesos de reestructuración productiva. Algunos ejemplos permiten observar un reacomodamiento del sector laboral en el funcionamiento interno de las empresas, en estas experiencias, por lo general, los trabajadores adquirieron el paquete mayoritario de las acciones. Otros nos muestran la escasa posibilidad de los trabajadores en influir sobre las políticas de gestión y dirección de las firmas, observándose en la mayoría de los casos un debilitamiento del colectivo de trabajo y una marginalización de la acción sindical.

Ahora bien, desde una lógica de los trabajadores, cómo abordar el tema de los P.P.P.?; cuáles son las cuestiones que se deben priorizar?; cómo influye sobre las organizaciones sindicales?.

Quizas, asumir una posición concreta ante esta situación signifique no sobredimensionar las posibilidades que abre este nuevo espacio de intervención, ni desconocer su existencia, funcionamiento e implicaciones. Podemos considerar que los márgenes de participación deben permitir la construcción y el fortalecimiento de una identidad de los trabajadores. En este sentido, es necesario remarcar que la implementación de estos programas no los convierte en socios de las empresas, ni en autoempleados, ni multiplica sus roles, como tampoco diluye o modifica su condición de asalariados.

En el mejor de los casos, su funcionamiento estaría vinculado - aún reconociendo los límites del contexto - a potenciales mecanismos de control, fiscalización e información sobre determinados aspectos de la gestión empresaria.

Bibliografía

- Los programas de propiedad participada en el marco de la reforma del estado. (documento de trabajo) Ferro Graciela, Stabile María Rosa. I.N.A.P.

- Participación de los trabajadores en la propiedad de las empresas. (documento de trabajo) I.N.A.P.

- Los trabajadores y las privatizaciones. Lozano Luis F., Sozio Torcuato A., Tomada Carlos A., Vilas Graciela, Bustos José. Editorial Atlántida 1.992

PRODUCCION, TRABAJO Y PARTICIPACION: CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD Y KANBAM UNA NUEVA INMIGRACION JAPONESA⁸

MARIO SERGIO SALERNO

1 Introducción

Los inicios de los años 80 trajeron una serie de novedades en el mundo de la producción en Brasil. En un plano amplio, crisis económica, fortalecimiento del movimiento sindical y crisis política manifestada por aspiraciones de democratización de la vida política formal. En un plano más restringido, dentro de las fabricas y lugares de trabajo, nuevos conceptos ganan lugar: participación, círculos de control de calidad (CCC), automatización, *kanbam*, *just in time*, entre otros. Sería como que la producción estuviese respondiendo a los rumbos de la vida socioeconómica-política, y viceversa.

Entre esos nuevos conceptos, merecen destacarse los oriundos de Japón: buena parte de las empresas más significativas radicadas aquí se desenvuelven con círculos de calidad, y el *just in time/kanbam* se va afirmando como la "última palabra" en términos del sistema de producción en el sector metalúrgico. Además de eso, existe una gran polémica implícita. En tanto unos lo asocian con participación, trabajo en grupos, crítica al "taylorismo", otros lo relacionan con intensificación del trabajo, explotación de la mente del trabajador y profundización de los patrones tayloristas.

A pesar de la adhesión de un número creciente de empresas a las formas japonesas de gestión y organización del trabajo y de la polarización de las opiniones acerca del "modelo japonés", son pocos los estudios y trabajos realizados sobre su introducción en el Brasil. Si bien ya existen algunos estudios sobre círculos de control de calidad (CCC), la discusión sobre el sistema *just in time/kanbam* continúa restringida a ejecutivos y consultoras empresarias.

Así, se procura analizar cómo se está dando la difusión de estas dos innovaciones, CCC y JIT/KANBAM, en empresas radicadas en el país. Partiendo del examen de sus características, las preocupaciones estarán dirigidas en dos direcciones:

1. La cuestión de la *participación* de los trabajadores invocada principalmente en los CCC. ¿Cómo se da la participación, qué dimensiones implica y qué se pretende con ella?
2. La cuestión de las modificaciones que generan en términos de patrones de trabajo y de producción, que permite formular tres preguntas:
 - a) ¿Habría un movimiento en dirección a un cambio de los parámetros tradicionales de trabajo, definidos por los principios tayloristas y de rutinización del trabajo - separación planeamiento/ejecución del trabajo, intervención y disciplina del conocimiento obrero bajo el comando de la gerencia, establecimiento de tareas simples e individualizadas que permitan una rápida sustitución (temporaria o permanente) del obrero?
 - b) ¿Los principios de la producción fordista estarían con los días contados a partir del modelo japonés? ¿Línea de montaje, división parcelaria del

⁸ Este artículo forma parte del libro "**Proceso e relações do trabalho no Brazil**". Ed Atlas. Sao Paulo, 1987. Aquí solo se incluye la primer parte del artículo, en la que se hace referencia a los Círculos de Control de Calidad. En la segunda parte, que no se incluye, el autor desarrolla las características del Justo a tiempo y el Kanbam.

trabajo, uniformidad de métodos, operaciones y productos dejarían de ser una referencia obligatoria para los sistemas de producción en serie?⁹

C) Cuáles son las relaciones entre esas innovaciones y la automatización de los puestos de trabajo?.

En suma, se procura analizar las repercusiones de esos "esquemas" para las empresas y para los trabajadores.

Por tanto, el trabajo será desarrollado en dos partes. Una que analiza el movimiento de los CCC, y otra que analiza el sistema de producción *just in time/kanbam*. Fueron realizados relevamientos de datos secundarios y una investigación de campo en el ámbito de algunas regiones de los Estados de San Pablo, Minas Gerais y Río de Janeiro.¹⁰

2 El movimiento de CCC en Brasil y la discusión sobre participación

La gran "invasión japonesa" y buena parte de la discusión sobre el uso de los modelos participativos en los lugares de trabajo se debieron a la introducción y difusión de los círculos de control de calidad (CCC).

Su origen en Japón, a inicios de la década del 60, acostumbra a ser asociado a la "pésima" calidad de los productos japoneses de la pos-guerra. Un contexto semejante a la situación brasilera actual: crisis económica, introducción de innovaciones tecnológicas, grandes huelgas obreras, todo eso después de una "separación" de líderes y activistas políticos y sindicales en un episodio conocido como "purga roja".¹¹

En Brasil, hasta finales de los años 70, poco o casi nada se hablaba sobre CCC. El gran impulso ocurre principalmente a partir de 1981-2, pasando Brasil a ser considerado uno de los países del mundo donde la propuesta estaría obteniendo mayor aceptación. La cuantificación del número de empresas que adherían al movimiento es problemática: 100 empresas tenían CCC en 1980, 130 en 1981¹², 500 en los inicios de 1984¹³. Entre éstas se encuentran las líderes de sus respectivos sectores.

2.1 Características de los programas de CCC

"¿Que es el CCC?"

Los círculos de control de calidad son pequeños grupos *voluntarios* de empleados, que se reúnen periódicamente para analizar y proponer ideas en lo que atañe a mejoras y modificaciones.

Esos grupos están normalmente constituidos por 6 a 10 empleados, que forman un *equipo de trabajo o team*.

⁹ Para una mejor discusión sobre los principios comprendidos en *a* y *b* ver: FLEURY, Afonso C. C. & VARGAS, Nilton. *Organização do trabalho*. Sao Paulo, Atlas, 1993.

¹⁰ La elección de las empresas visitadas y de las entrevistas y discusiones realizadas no fue arbitraria, pudiendo ser considerada hasta como dirigida. Abarco a empresas y agentes más destacados dentro del movimiento de CCC; sobre el JIT/Kanbam fue realizado un estudio de caso en una fabrica pionera en su aplicación en Brasil y que tiene, en la opinión de especialistas, el sistema mejor implantado del país.

Dentro de las preocupaciones metodológicas, se procura controlar problemas de distorsión y relevancia (Sobre esto se puede ver THIOLENT, M. A **Captação de informações nos dispositivos de pesquisa social: problemas de distorção e relevancia**. Cadernos CERO, Sao Paulo nov./1981. En especial evitar transformar el discurso de los distintos agentes en una realidad unilateral. Se espera que, al menos parcialmente, esto se haya alcanzado.

¹¹ HIRATA, H. *Receita japonesa, realidade brasileira*. Novos Estudos CEBRA. San Paulo

¹² IDORT. *Coordenadores de "círculos de controle de qualidade"*. Sao paulo s/d (mimeo).

¹³ JORNAL DE RECURSOS HUMANOS. Sao Paulo. APARH, nº 27 15-7-84 (Publicado en el jornal Folha de Sao Paulo 15-7-84)

El equipo recibe orientaciones en cuanto al desarrollo operacional del sistema y a la utilización de recursos metodológicos para el análisis de problemas y situaciones.

La motivación básica de los CCC es la *participación*. Los círculos de control de calidad son la reunión de esfuerzos al servicio de la comunidad empresarial¹⁴.

Esta es una de las muchas definiciones utilizadas por las empresas¹⁵. Para una mejor comprensión, es preciso decir que ese grupo de 6 a 10 personas, en general de la misma sección o sector, se reúnen en promedio cada 15 días durante una hora, *fuera del lugar de trabajo*.

La estructura de los programas de CCC es paralela a la estructura organizativa formal de las empresas; ésta, por lo tanto, no es alterada por la introducción del programa. Los CCC no implican cambios en las relaciones de jefatura; el coordinador de CCC no es el "jefe" de los trabajadores, pues éstos continúan subordinados a la jerarquía formal (gerente/jefe de sección/supervisor/capataz, por ejemplo).

En términos de inserción en el proceso productivo, tampoco ocurren necesariamente alteraciones: los obreros de una línea de montaje que participan de un círculo continúan insertos dentro de un esquema de división parcelaria del trabajo tan rígida como sea esa línea.

El equipo de trabajo citado en la definición anterior solo existe en las reuniones del círculo, que pueden hasta tener lugar fuera del horario de trabajo: el trabajo cotidiano propiamente dicho no sufre alteraciones. Por lo tanto CCC *no es sinónimo de trabajo en grupo*.

2.1.1 Funcionamiento de los círculos

Básicamente, los círculos se reúnen para estudiar un problema, analizarlo y proponer soluciones, cristalizando el trabajo en una especie de proyecto escrito. Todas las actividades son orientadas por una metodología propia, enseñada a los miembros del círculo. Esta metodología se caracteriza por un abordaje atomista (estudio de las partes), siendo una simplificación de las técnicas estadísticas, de análisis de problemas y racionalización del trabajo tradicionalmente utilizadas por la ingeniería de producción.

Todos estos proyectos deben ser presentados de acuerdo con una metodología-patrón; existen innumerables casos en que el círculo desarrolla el proyecto y *después* lo encuadra en los patrones exigidos. Los proyectos son entonces dirigidos a un organismo de la empresa que los examina, aprobándolos o no. Por lo tanto, los trabajos de los círculos tiene un carácter indicativo para un juzgamiento superior. El círculo no tiene poder formal para implementar sus propias sugerencias¹⁶.

Si el proyecto es aprobado, algunas empresas distribuyen una pequeña parte del retorno líquido esperado en el primer año de implementación; otras no distribuyen dinero, pero si recompensas simbólicas: premios, viajes, almuerzo con la directiva, publicación de la foto en el periódico interno, etc.

2.1.2 Temas abordados por los CCC

¹⁴ IDORT, ob cit.

¹⁵ Si esta definición no es la única podría ser considerada la más común, o una que se adecúa a nuestros objetivos, sin dejar de ser representativa.

¹⁶ En este sentido es interesante el caso relatado por un dirigente sindical de Belo Horizonte: algunos círculos amenazaron autodisolverse en el caso que la empresa no implantase algunos proyectos de seguridad presentados. Los proyectos fueron rápidamente implementados.

El movimiento de CCC esta comunmente asociado a la búsqueda por parte de las empresas de mejorar la "calidad" de sus productos (esa palabra aparece incluso en su propio nombre). Ocurre, sin embargo, que nunca se especifica o define lo que se está entendiendo por calidad.

"Mucha confusión se debe al hecho que la palabra calidad es usada indiscriminadamente para dos significados completamente diferentes, calidad de proyecto y calidad de conformación"¹⁷.

Calidad de proyecto sería el grado en que el producto satisface las necesidades del usuario, y calidad de conformación, el grado en que el producto es fabricado de acuerdo con las especificaciones.

En cuanto al control de calidad, puede ser considerado como "un conjunto de procedimientos cuyo objetivo es coordinar los recursos de producción de modo de obtener un producto con el nivel de calidad definido en las especificaciones del proyecto del mismo con el mínimo costo"¹⁸. En otras palabras, el control de calidad está orientado para la calidad de conformación.

En estas condiciones, es fácil percibir que la calidad a la que se refieren los programas de CCC, habitualmente, es calidad de conformación. La mejora en la calidad pasa a ser reducción de piezas rechazadas (desperdicio) por no encontrarse dentro de un patrón predefinido.

La presente distinción es de gran importancia, pues relativiza el papel de los CCC para la mejora de la calidad del producto para el consumidor. Por ejemplo lámparas cuya tasa histórica de rechazo en la fabricación es, digamos, del 10% serían peores para el consumidor que otras lamparas, con tasa de rechazo de 1%, por más que fueran proyectadas para que duren 25% menos que las primeras?.

La "calidad" se torna así, un instrumento para la reducción de defectos de fabricación o, en otras palabras, para la reducción de costos.

Sin embargo, a pesar de eso, no podrían los círculos dedicarse a los problemas más diversos? En principio, nada impediría que fuesen tratados asuntos como la mejora de las condiciones de trabajo, de seguridad, búsqueda de mayor autonomía en el ejercicio de las tareas, etc.

Con el objetivo de trazar una primera aproximación de los temas desarrollados por los círculos, se efectuó un relevamiento de 1.762 trabajos presentados en 18 empresas. Este relevamiento tiene un carácter indicativo, fue efectuado sin rigor estadístico/metodológico, en especial hay una sobrestimación de lo que sea "mejoras en la calidad"¹⁹

¹⁷ JURAN, J. M. Quality control handbook. ed. New York, Mcgraw Hill, 1962.

¹⁸ TOLEDO, Jose Controle de qualidade y círculos de controle de qualidade. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, PEP. set/1982 (mimeo).

¹⁹ los problemas de distorsión en el relevamiento no son pocos. La principal fuente de datos fue un cuestionario enviado por una entidad involucrada con los CCC para una serie de empresas. Así, la división de los proyectos en temas estuvo a cargo de los coordinadores de cada empresa, y no se pudo chequear su veracidad. Una de las principales distorsiones que se presentan cuando los coordinadores presentan los temas de los trabajos es la sobrestimación de lo que sea "mejorías de calidad", pues allí se incluyen la reducción de rechazo, retrabajo, de acuerdo a lo que se discute arriba. Una publicación de un astillero fluminense ilustra la cuestión: "Cuando un gerente japonés habla de problemas de calidad, puede en realidad estar hablando de un problema de proyecto, o de productividad, de provisión, de entregas o de ausentismo". Astillero X (omite su nombre). **Porque as fábricas japonesas funcionam**. Rio de Janeiro, s/d, p. 4 (resumen del artículo de R. H. Hayes eb **Harvard Business Review**). Finalmente cuando hubo visitas a empresas y fueron presentados los trabajos, la clasificación fue efectuada por nosotros. Por lo tanto, este relevamiento, no aleatorio, no

Con todos estos condicionantes, se llegó a la siguiente tabla:

NUMERO DE EMPRESAS CONSIDERADAS.....18

TRABAJOS DE CCC ANALIZADOS.....1.762

TEMAS

* reducción de costos.....74%

* calidad..... .18%

* seguridad..... ..4%

* condiciones de trabajo.....8%

* otros..... .3%

Este precario relevamiento posibilita clasificar a los CCC, en los marcos de su implementación hasta el presente, como un instrumento empresario que busca la reducción de costos antes que cualquier otra cosa. Por el contrario, las publicaciones sobre el tema, no destinadas a obreros, destacan en primer plano los "milagros económicos" alcanzados.

Sin embargo, más allá que el tema central -reducción de costos- no se altere, el modo como los círculos actúan para identificar y resolver problemas puede variar. Esa diferenciación será abordada a través de estudios de caso.

2.2. Dos estudios de caso, dos formas de actuación de los círculos

Los trabajos presentados por los círculos, independientemente del tema, pueden ser clasificados en dos tipos: uno, en el cual el círculo solo formaliza procedimientos usuales de los trabajadores, y otro, que es el desarrollo de trabajos realmente inéditos. Para analizar mejor este aspecto, se utilizarán dos estudios de caso realizados en empresas que introdujeron el programa hace algún tiempo.

2.2.1. El CCC realizando procedimientos usuales de los trabajadores: mayor información para la administración.

La empresa en cuestión es una de las mayores industrias químicas de San Paulo en número de trabajadores. Fundada en la década del 30, presenta una línea de productos que va desde sustancias químicas (H₂so₄, hf, etc.) hasta hilos sintéticos.

La implementación del programa pasó por una fase de escuela de líderes. Fue ofrecido un curso para 93 capataces y, de estos, nueve fueron seleccionados para ser los líderes de los grupos a formar.

El proyecto del círculo que se relatará fue desarrollado en el área de hilación. En el proceso de fabricación de hilo sintético, existía una guarnición de un filtro-prensa que, por su forma, posibilitaba la formación de coágulos de materia prima (viscosa). Esos coágulos acababan por obstruir los filtros, una especie de cedazo donde la viscosidad toma la forma de hilo, inutilizando una parte de la producción.

El problema estaba asumiendo proporciones tales que fueron contactados un fabricante de guarniciones y un consultor externo ligado a la empresa productora de las máquinas. No llegaron a una solución satisfactoria.

Cuando el problema fue llevado al CCC, fue resuelto. Un miembro del círculo de muchos años de antigüedad, por vivir frente a la fábrica era comunmente llamado a la

estratificado, presenta diversas categorías de clasificación y fechas diferentes de recolección. Para minimizar los problemas de clasificación, se efectuó una reclasificación propia de los temas de los trabajos obtenidos de fuentes secundarias. Eso, sin embargo, no permitió la discriminación de puntos como "mejora de la calidad", probablemente sobreestimada.

noche para resolver el problema de obstrucción. En el período nocturno, la presencia de técnicos de administración es menor, y el operario simplemente alteraba la forma de colocación de la guarnición del filtro-prensa y la viscosidad no encontraba más motivo para la coagulación.

En el círculo, el operario contó que hacía ese tipo de procedimiento y no avisaba porque no tenía coraje para decir que tocaba la máquina.

Con esto, la administración formalizó un procedimiento usual de un operario y pasó a adoptarlo como norma. El CCC sirvió como un canal para que las informaciones fluyeran hacia la administración, sistematizando un conocimiento obrero previo.

2.2.2 El CCC desarrollando trabajos inéditos: incentivar la capacidad obrera para identificar y resolver "problemas" de producción.

Mientras en el caso anterior el proyecto del círculo consistía apenas en la sistematización de procedimientos ya existentes, en éste se desarrolla un proyecto inédito.

La empresa en cuestión es una industria automotriz radicada en el ABC Paulista, que viene sufriendo resistencia sindical en lo tocante al programa de CCC. A semejanza del caso anterior, no hubo negociaciones con el sindicato; apenas algunos dirigentes fueron invitados a una demostración del programa.

El proyecto del círculo consistió en una racionalización del trabajo en el estampado. Las piezas que precisaban ser retrabajadas eran identificadas con una marca de tinta amarilla. Después del retrabajo, la tinta debía ser eliminada para no comprometer la pintura propiamente dicha.

La idea del círculo fue buscar una tinta que fuese eliminada en los baños obligatorios que la pieza debe sufrir antes de la pintura final; esto fue obtenido con el auxilio de un laboratorio de la empresa.

El proyecto terminó por reorganizar el trabajo en la sección. La tinta amarilla fue eliminada y, con ella, los trabajadores que la eliminaban. Un caso típico de racionalización, donde la empresa tuvo una economía anual equivalente al precio de 27 automóviles.

El trabajo anterior revela además otra cara de los CCC. Los miembros del círculo desarrollan un trabajo inédito, no realizado anteriormente, pudiendo incluso eliminar puestos de trabajo. La lógica aquí es usar la experiencia y el conocimiento del proceso por parte de los obreros para alcanzar reducciones de costos.

El aspecto analizado hasta ahora, de reducción de costos/racionalización de la producción, no es el único relevante. Con él, coexisten otros aspectos: fuerte carga ideológica, la cuestión de la participación y la apertura de espacio para reflexionar acerca del propio trabajo.

2.3 CCC, Ideología y participación

El movimiento de CCC ha recibido varias críticas sobre su preocupación en integrar a los trabajadores a la empresa, en diluir las diferencias de clase y hasta en promover una explotación "inédita" de los trabajadores, absorbiendo sus ideas.

Exageraciones y simplificaciones aparte, efectivamente los programas de CCC, con mucha frecuencia, están cargados de una buena carga ideológica, como se puede desprender de los siguientes puntos:

a) La participación en los círculos es, teóricamente voluntaria. Si embargo, varias empresas dan trato diferente a los miembros de los círculos, evitando echarlos en épocas de recorte de personal; les ofrecen cursos de especialización exclusivos (diseño, medición) o

los tratan diferenciadamente en las promociones. En esos casos, lo voluntario pierde sus características, pues no hay tratamiento igual para participantes y no participantes²⁰.

b) Dicotomía CCC y actividad sindical. En rigor, esa dicotomía no existe. Nada impide a un miembro de un círculo ser activista sindical (lo que de hecho ocurre muchas veces). La cuestión está en la interpretación por parte de varios coordinadores de CCC que la negociación sindical sobre el tema es indeseable, pues se contrapondría "al espíritu de compañerismo y conjugación de esfuerzos: cuando parte de un contrato, los círculos de calidad inevitablemente se tornan un factor de separación, con cada parte estableciendo condiciones²¹". El sindicato debe ser implicado para que colabore con el programa de CCC, no para negociarlo.

Ilustrando lo que sería un objetivo de los CCC, un coordinador y consultor, de los que más contribuyeron para la difusión del movimiento, consideró que las huelgas en la empresa donde trabaja ocurren porque apenas el 5% del personal participa en los círculos. Si el 90% participase, no habría huelga, según él: se crearía un sindicato solo para la empresa, que resolvería con la dirección todos los problemas²². Evidentemente, esas son ideas y no significan necesariamente que la empresa se enganche en ese tipo de meta. Sin embargo, es ilustrativo de la carga ideológica que muchas veces viene subyacente en la propuesta de los círculos.

c) La utilización del término *calidad* se presta a mistificaciones. Si la mayoría de los trabajos de los círculos es de reducción de costos, el nombre "calidad" parece tener el efecto de oscurecer conceptos indeseables sindicalmente, como lucro o productividad.

El término calidad ayuda en la búsqueda de consenso. Al contrario de lucro, calidad no tiene referencia de clase: la calidad es la calidad de "nuestro producto", el lucro es el lucro del patrón. Conviene recordar que el desplazamiento de la cuestión hacia la calidad solo ocurre en el discurso: en la práctica, lo que interesa es la reducción de costos (lucro).

Por esos motivos, el CCC está siendo nombrado por algunos sindicalistas como "Come Calado y quieto" (come callado y quieto), "Como o Chefe Quer" (Como el jefe quiere), o "Comissão de Fabrica do patroa" (comisión de fábrica del patrón).

2.3.1. Sobre la participación

Tanto como la carga ideológica, la cuestión de la participación también es polémica. ¿Qué significa participar de un círculo?.

Utilizando la tipología sobre participación presentado por Sergio Stoch, se pueden analizar los CCC en relación a tres dimensiones:

a) Grado de control de los participantes. Los círculos son, prácticamente, elementos de consulta. No tienen poder para implantar soluciones y no participan de la discusión sobre la toma de decisión respecto de la sugestión. Internamente al funcionamiento del círculo se procura consenso. Sin embargo, debe resaltarse que la búsqueda de consenso no

²⁰ Lo "voluntario" aquí expuesto podría ser analizado a la luz de la teoría de las paradojas. Sería una paradoja auto-referente, la administración transmite a los empleados una comunicación del tipo: "participe!". A ese respecto se puede ver EPSTEIN, I. Modos de comunicação das classes subalternas: subsidios para uma "gramatica do poder". In MELLO, J. M. (org) **Comunicação e classes subalternas**. Sao Paulo, Cortez, 1980.

²¹ THOMPSON, P. C. Quality circles, how to make them work in America. American Management Association. Cabe una pregunta: sin negociación, entonces, nadie impone condiciones?

²² Sería la búsqueda de lo que Etzioni denomina organizaciones normativas, en substitución de las organizaciones utilitarias. A este respecto ver ETZIONI, Amital. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro, Zahar; Sao Paulo, EDUSP, 1974.

invalida la estructura informal de poder, la opinión de los líderes y/o detentores de poder tiende a prevalecer.

b) Ambito de las decisiones.

Es evidente que el ámbito de actuación (pues los círculos no deciden) es limitado, y se refiere prácticamente a mejoras en el proceso de trabajo. Los premios, salarios, cargos no son discutidos, y mucho menos la política de inversión o estrategia de la empresa.

c) Forma de actuación

El CCC actúa a nivel del lugar de trabajo, en un nivel organizacional bajo. No hay ninguna influencia directa a nivel de la dirección u holding.

Esas consideraciones llevan a concluir que los CCC, en cuanto estrategia de participación, son muy limitados.

El movimiento de CCC se encaja perfectamente en las corrientes gerenciales y de relaciones humanas acerca de la participación, pues se preocupa en agilizar el flujo de informaciones, asegurar el control por parte de la empresa y evitar manifestaciones de alienación en el proceso de producción. Poca o ninguna relación guarda con las líneas de pensamiento de los "demócratas clásicos" o de la "izquierda participativa".

Una buena parte de confusión acerca de la participación puede estar relacionado con el hecho que los sindicatos reivindicaran comisiones de fábrica y las empresas ofrecieran círculos de calidad. Pero, son dos cosas distintas, implican diferentes dimensiones y se basan en diferentes líneas de pensamiento sobre participación.

2.3.2. Ni todo lo que reluce es oro, ni todo perro es loco

¿Siendo los CCC una forma de participación bastante débil, cargada en la mayoría de las veces de fuerte carga ideológica, que resta de este movimiento?

A pesar de la carga ideológica y del bajo contenido de la participación, está abierto un espacio para que los trabajadores miembros de círculos discutan su propio trabajo, u otras cuestiones que consideren importantes, mientras que consigan huir de la temática formalmente designada - costos, calidad etc.-. Esto puede ocurrir por el hecho de que el CCC esta íntimamente ligado al proceso de trabajo, lo que le confiere características distintas de otras formas de participación como, por ejemplo, la cogestión a nivel directivo.

Si por un lado la empresa desea utilizar y disciplinar el conocimiento obrero según sus criterios, por otro lado los trabajadores, en una dinámica de análisis del proceso de trabajo en que están insertos, pueden inclusive llegar a cuestionar aspectos de la organización productiva actual. Aunque muy modesto, un ejemplo de esto es el cuestionamiento que un círculo hace sobre las condiciones inmediatas de seguridad del trabajo de los participantes²³.

Evidentemente, esas cosas sólo serán resueltas por la postura de los agentes involucrados. El CCC no es un Dios ni un Diablo, es parte de toda una lógica productiva, la propia postura anti- sindical no es exclusiva de este movimiento.

2.4 Conclusiones

Los programas de círculos de calidad abarcan múltiples facetas.

En términos de trabajo propiamente dicho, no alteran los patrones tradicionales. Continua habiendo separación entre planeamiento y ejecución de tareas, estas continúan simples e individualizadas, permitiendo una rápida sustitución del obrero. Debe notarse que el trabajo de los círculos puede incluso reforzar esos parámetros.

²³ Ver nota 7.

La participación, como se vio, es débil, pues los CCC apenas opinan sobre los temas. No tienen poder. Lo que diferencia a los CCC de otras propuestas patronales de participación es su estrecha ligazón con el proceso productivo. De allí la posibilidad de que los trabajadores de los círculos discutan e intervengan en el proceso de trabajo según parámetros propios.

Para la administración, el programa da resultado. Es fácilmente verificable que ella pasa, explícitamente, a reconocer el potencial representado por la práctica y por el conocimiento obrero, y, dentro de su óptica, procura aprovecharse de eso. O "liberar la iniciativa obrera sin perder la posibilidad de controlarla"²⁴.

La administración enseña a los trabajadores criterios para la reducción de costos; a los obreros de los círculos se les presenta no solo el proceso de trabajo sino también aspectos del proceso de valorización. Es introducida la noción de cambio, pero al camuflar el concepto de lucro, se procura esconder la noción de que toda riqueza proviene del trabajo.

Así, el CCC es aislado de un cambio más general en la organización y administración del trabajo, no significa una ruptura con los patrones de trabajo consolidados, ni significa una democratización de los lugares de trabajo, democratización entendida como descentralización de las estructuras de poder.

²⁴ PIGNON, D. y QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na produção. en GORZ, A (org.) **Crítica da divisao do trabalho**. Sao Paulo, Martins Fontes, 1980.

EEUU EL "TRABAJO DE EQUIPO", IDEOLOGIA Y REALIDAD²⁵.

MIKE PARKER-JANE SLAUGHTER

Hoy en día, explotando un clima político que recuerda el clima antisindical de los años veinte, los patrones se esfuerzan en minar tanto las negociaciones colectivas tal como las hemos conocido durante 50 años como la fuerza de nuestros sindicatos. En lo esencial, estos ataques no toman la forma de un asalto para quebrarlos, incluso si esta forma también existe. Toman, más que nada, la forma de un asalto ideológico para conquistar la conciencia de los miembros de los sindicatos.

Los grandes grupos industriales intentan minar la unidad y la solidaridad de los obreros, al interior tanto de la empresa como de los sindicatos, con el objetivo de arrastrarlos a una colaboración mítica. Quieren crear la ilusión de que los obreros pueden tener algo que decir en la administración de la empresa. La punta de lanza de esta batalla para ganar la conciencia de los trabajadores es el *team concept* (concepto de equipo).

Cierto, no es la primera vez que los dirigentes empresariales buscan hacer tal manipulación de conciencia. En los años veinte, John D. Rockefeller Jr. preconizó la "representación de los asalariados" y Charles Schwab, jefe del grupo acerero US Steel, promovió la "colaboración constructiva". Esta representación de los asalariados buscaba impedir que los sindicatos estuvieran presentes en las empresas.

Hoy en día, frente a una fuerza de trabajo sindicalizada, los patrones quieren minar a los sindicatos y reducir el valor de los contratos. Para alcanzar esto, disponen de múltiples estrategias. Por ejemplo, hay acuerdos "modelos", como el contrato relativo al proyecto Saturno de General Motors (GM)²⁶, que en realidad representa una vuelta al sindicato de empresa en oposición al sindicato nacional con acuerdos nacionales. Acuerdos como el del proyecto Saturno oponen un Estado a otro, una comunidad a otra y un sindicato local a otro en la medida en que cada uno tiende a hacer concesiones más importantes a los patrones. En 1937, la United Auto Works (UAW) rechazó el sindicalismo de empresa, la idea de un contrato separado para cada taller, y exigió un acuerdo nacional. Hoy en día, cae en la trampa que hace más de 50 años esquivó.

Mientras tanto, a nivel de la empresa, los patrones han avanzado diferentes esquemas de cooperación, como el *concepto de equipo*. La introducción del *concepto de equipo* es algo más que un simple expediente: es una tentativa de los empresarios para controlar no sólo el comportamiento de los obreros en la fábrica sino, también, sus sentimientos y sus ideas. El patrón explota la aspiración de los obreros a ver valorizadas su creatividad y su inteligencia. El *concepto de equipo* hace creer a los obreros que pueden ser algo más que una simple mano al servicio de la fábrica: los lleva a pensar y les pide cooperar con la dirección.

Pero a fin de cuentas, la cooperación con la dirección se transforma en una competencia entre los obreros. En la lucha por la productividad y por la calidad, un taller es

²⁵ Este artículo fue tomado de **Cuadernos del Sur** N° 14, Octubre de 1992. Editorial Tierra del Fuego.

²⁶ El proyecto para un nuevo vehículo, llamado Saturno, fue adoptado oficialmente en julio de 1985, pero sólo se realizó a partir de finales de 1990. Este proyecto fue presentado, incluso en Europa, como un "modelo" que buscaba asegurar una participación de los trabajadores en la gestión de la empresa. En realidad, como en su momento lo denunciaron sindicalistas norteamericanos de izquierda, contemplaba crear una separación entre trabajadores permanentes y trabajadores llamados "asociados" con contrato temporal, y suprimir la representación sindical en los talleres.

enfrentado a otro, y un obrero a otro. Lo que al principio parecería un llamado al idealismo de los obreros transforma a estos en espías y debilita la solidaridad sindical. Por otra parte, a menudo sucede que, si los obreros se muestran poco dispuestos a aceptar el *concepto de equipo*, se les amenaza con cerrar la empresa.

En Japón, donde el *concepto de equipo* apareció y se impuso, los trabajadores ya no piden la ayuda de los sindicatos. Un estudio de la central sindical Sohyo, publicado en marzo de 1986 bajo el título "La conciencia del pueblo", señala que los obreros japoneses ya no ponen sus problemas a consideración de los sindicatos. Sólo el 7% de los interrogados declaró que acude al delegado sindical cuando tiene algún problema en la fábrica.

En la actualidad, los sindicatos de Estados Unidos están mal preparados para defenderse de la estrategia sutil e insidiosa de los patrones. Nuestros sindicatos se centralizan y burocratizan más y más. Muchos obreros piensan que las compañías arrancan concesiones, con el acuerdo de los sindicatos, incluso cuando estas no son estrictamente necesarias. Las direcciones sindicales no comprometen a los trabajadores en las discusiones. En consecuencia, contrariamente a lo que pasaba en los años treinta, cuarenta y cincuenta, los trabajadores ya no toman en serio a sus organizaciones. Estos sindicatos no están en posibilidades de movilizar a sus miembros para hacer frente al nuevo desafío.

El UAW y otros sindicatos han aceptado el *concepto de equipo*. A partir de ahora resultará frecuente que, tomados de la mano, empresarios y sindicalistas canten la vieja canción We are all one big happy family here (Aquí todos somos una familia grande y feliz). Se tiene la impresión de volver a los años veinte: el jefe de equipo no es más que el presta nombre de la nueva época y la flexibilidad no es más que una palabra nueva para indicar el derecho de la empresa a disponer del obrero como mejor parezca.

La revitalización y la democratización de los sindicatos resultan esenciales. Para responder a este desafío están tejiéndose redes de militantes sindicales activos, el movimiento de las News Direction (Nuevas Direcciones) al interior del UAW y la red de relación entre miembros de diferentes sindicatos, asociados a Labour Notes, son ejemplos de esto. Los mismos posibilitan a los trabajadores estudiar el ataque desencadenado y desarrollar una estrategia para responder al mismo. Aquí están los pasos esenciales a dar para restablecer cierta credibilidad de los dirigentes ante los ojos de los militantes de base. Más aún: estas redes pueden poner en marcha la solidaridad necesaria para rechazar el sindicalismo de empresa y las tentativas de división entre una sección sindical y otra, y entre un obrero y otro.

¿Qué es el concepto de equipo?

La mayoría de las veces se evoca el concepto de equipo en relación a la industria automotriz. La prensa ha insistido mucho en la oposición entre la industria estadounidense, que se queda atrás, y las muy rentables sociedades japonesas que deberían su éxito a la organización del trabajo en equipo. Las experiencias de humanización del trabajo en Suecia a través de la introducción de los equipos también atraen a numerosos sindicalistas.

En marzo de 1988, el *concepto de equipo* se aplicó o proyectó cuando menos en 17 fábricas de ensamblaje de GM y en seis fábricas de Chrysler, en la operación Acero Rojo de Ford y en la fábrica de motores Romeo, así como en todas las empresas total o parcialmente japonesas: Nisan, Honda, Mazda, Diamond, Star y New United Motors Manufacturing inc. (NUMM). GM también ha introducido ampliamente el trabajo en equipo en la elaboración de componentes. En las fábricas de varias otras sociedades, este trabajo ha sido introducido a nivel de los talleres. En lo que concierne a otras empresas, ya

se han negociado elementos esenciales del trabajo en equipo, entre otros la reducción del número de clasificaciones. El concepto de equipo también ha sido afirmado en el caso del proyecto Saturno de GM, que habría debido trastocar la producción automovilística en Estados Unidos. Por otra parte, el sindicato del automóvil UAW aceptó explícitamente el concepto de equipo en los contratos sindicales nacionales firmados en 1987 con Ford y GM.

Hay que señalar, sin embargo, que la interpretación del *concepto de equipo* varía sensiblemente de una sociedad a otra. Por ejemplo, las audaces innovaciones en la organización del trabajo mediante la introducción de equipos por parte tanto de sociedades que producen bebidas como de compañías de seguros fueron saludadas calurosamente.

Entre las sociedades más conocidas, se puede mencionar a AT&T, General Electric (GE), Proctor and Gamble, Xerox, Honeywell, Cummins Engine, Best Food y United Technologies. El vicepresidente de GE pretende que las ganancias obtenidas en el espacio de cinco años aumentaron 40% luego de la adopción del *concepto de equipo* en la empresa que opera en Quebec.

Tan pronto como el concepto de equipo pasa a formar parte de un contrato colectivo, como sucedió, por ejemplo, en la industria automovilística, se estimula la realización de acuerdos de conjunto que incluyen una serie de aspectos:

1. La re-escritura del contrato tendiendo a explicar que existe una nueva relación entre los patrones y la fuerza de trabajo.

2. La introducción de la "intercambiabilidad", lo que significa que los obreros están obligados o son llevados a cumplir múltiples tareas.

3. Una drástica reducción de las clasificaciones, lo que da a la dirección una mayor posibilidad de fijar las tareas de los obreros, ahí donde lo considera más útil. La abolición de las clasificaciones y la "intercambiabilidad" de los puestos: éste es el objetivo más importante que la dirección quiere alcanzar con el discurso sobre el *concepto de equipo*.

4. Una disminución de la importancia de antigüedad. En algunos casos, la antigüedad es explícitamente abandonada o modificada. En otros, ya no existe la posibilidad de hacer valer la misma. Por ejemplo, si se eliminan las clasificaciones se suprime igualmente la posibilidad de transferencias a otras clasificaciones sobre la base de la antigüedad.

5. Una descripción detallada de cada acto en el cumplimiento de cada tarea, lo que incrementa el control de la dirección sobre la manera de cumplir el trabajo.

6. La colaboración de los obreros en el aumento de sus cargas de trabajo.

7. Una mayor responsabilidad de parte de los obreros en el cumplimiento de tareas que antes pertenecían a los capataces de la empresa, sin que por ello dispongan de una mayor autoridad.

8. El esfuerzo de parte de la dirección por volver a los obreros más sensibles a los lazos recíprocos entre los departamentos de la empresa y el lugar de cada individuo en este conjunto; el esfuerzo tanto de los sindicatos como de la dirección por hacer rechazar la idea de que "*Yo estoy aquí para trabajar: cumplo mi tarea y no pienso más que en lo que me concierne*".

9. Un clima ideológico que pone el acento en la competencia entre los talleres y la responsabilidad que deben asumir los trabajadores para arrancar trabajo a otros talleres.

10. Un deslizamiento hacia el sindicalismo de empresa, en el cual el sindicato se considera como socio de la dirección.

Taylorismo y aceleración de las cadencias.

A comienzos del siglo, Frederick W. Taylor fue el campeón de los "métodos de dirección científicos" simbolizados por el experto en análisis del tiempo y los movimientos con un cronómetro. Desde entonces, los empresarios han buscado el medio de descomponer las tareas en sus más mínimos elementos, de analizar cada elemento del trabajo, de determinar el medio más rápido de hacer una operación y de que los obreros aprendan a utilizar tales métodos. Al mismo tiempo, los sindicatos han explicado que las condiciones de trabajo aceptables exigen una limitación del taylorismo.

La mayor parte de las obras sobre las relaciones industriales normales presentan a la producción en equipo, incluidas las variantes ligadas a la *management-by stress* (MBS) (dirección mediante la tensión), como una alternativa humanista a los métodos de dirección científica. Por ejemplo, un editorialista del Business Week (31 agosto de 1987) escribe: *"Los sistemas basados en el equipo, acabados por los constructores de automóviles en Japón, representan una alternativa al sistema de 'dirección científica', utilizado durante mucho tiempo en Detroit, que trata a los trabajadores como instrumentos pasivos a los que hay que indicar cada movimiento a hacer"*.

Esto forma parte de las fantasías sobre la MBS. En realidad, la tendencia va en el sentido opuesto, es decir, en el sentido de determinar, mucho más minuciosamente que antes, todos los movimientos que el obrero debe hacer. En lo fundamental, lejos de rechazar el modo de dirección científica, la MBS intensifica el taylorismo.

En las empresas donde existe este sistema, así como en las empresas tradicionales, los miembros del equipo tienen muy poco control sobre la determinación real de sus propias funciones. La dirección escoge el proceso, el marco esencial de la producción y las tecnologías a utilizar. En gran medida, esto condiciona las tareas a cumplir y define su marco. Por ejemplo, cuando GM abrió su fábrica Fairfax II, luego de un nuevo acuerdo sobre el trabajo en equipo, los obreros pensaron que esto había influido sobre la definición de sus tareas. Con sorpresa debieron constatar que la dirección había nombrado a los jefes de sus equipos, quienes, con la colaboración de ingenieros industriales, ya habían descompuesto las tareas en sus elementos básicos y determinado las funciones.

Cuando las tareas son efectivamente concebidas en el marco de los "equipos", la mayor parte de los miembros originarios de los mismos son ingenieros, supervisores y jefes de equipo escogidos por la dirección. Ellos establecen el diagrama de las tareas; en otros términos, descomponen cada tarea en gestos individuales, estudiando cada movimiento y fijando el tiempo necesario para cumplirlo, adaptando los actos y estableciendo el trabajo de tal manera que las tareas sean más o menos iguales. El resultado final es una especificación detallada, por escrito, de los medios a través de los cuales cada equipo debe hacer su trabajo. Las tareas "son" equilibradas para que la diferencia entre el tiempo *takt* (el número de segundos durante los cuales un coche permanece en cada puesto) y el tiempo del ciclo de trabajo (el número de segundos de que dispone un obrero para acabar todas las operaciones que le son asignadas) tiende a cero.

A medida que la producción se incrementa y los inconvenientes se superan hay cada vez menos cambios en las operaciones cumplidas. Corresponde a los obreros integrados en

el equipo seguir las indicaciones que han sido fijadas progresivamente con el objetivo de eliminar todo tiempo muerto y que especifican cómo debe cumplirse cada movimiento.

Al miembro del equipo se le dice exactamente cuántos movimientos debe hacer y los que su mano izquierda debe hacer cuando su mano derecha toma una llave.

Las tareas deben cumplirse exactamente de la misma manera, cada vez, por cada obrero. Si el plan indica que se debe tomar una pieza con la mano derecha y apretar con la mano izquierda, así hay que hacerlo. El obrero no puede cambiar el orden de las tareas sin el permiso de un vigilante. La dirección alega que es bajo esta condición que la calidad esta asegurada. ¿Por qué, entonces, correr el riesgo de una posible variante cambiando las operaciones de las dos manos?

Si esto puede ser lógico desde un punto de vista técnico, resulta duro desde el punto de vista humano. Para gente de talla pequeña, puede ser más fácil cumplir una tarea de manera diferente a como lo hace gente de talla grande. Algunas veces, se puede tener ganas de cambiar la forma de realizar un trabajo en medio de la jornada para hacer descansar algunos músculos poniendo en trabajo otros. La sustancial rigidez del sistema es ilustrada por la idea de flexibilidad expresadas por un jefe de equipo de Mazda: *"Tenemos indemnizaciones para los zurdos"*.

Con todo, incluso si los obreros aprenden a hacer mejor su tarea, no hay posibilidades de mantener una cadencia estable. Siempre hay márgenes para el *kaizen*, "el mejoramiento constante". Que esto sea mediante reuniones de equipo, círculos de calidad o propuestas, si alguien no mejora su trabajo, es altamente probable que otro esté dispuesto a hacerlo. La pequeña influencia que los obreros tienen sobre su trabajo sólo reside en el hecho de que están organizados de tal manera que ellos mismos fijan su tiempo en una suerte de "supertaylorismo".

El japonés Yasuhiro Monden, autor de un estudio sobre el sistema de producción en Toyota, da un ejemplo: la dirección quiere organizar las tareas de un equipo porque cinco obreros trabajan todos los segundos durante un minuto mientras un sexto, llamado F., dispone de 45 segundos de espera. Según Monden, este tiempo de espera *"no debe ser utilizado distribuyéndolo en igual medida entre los seis obreros de la línea. Si se hace así, nuevamente sería disimulado porque cada obrero disminuiría su ritmo de trabajo para tener su propia cuota de tiempo de espera. Además, habría resistencia al momento de tratar de reexaminar la cadencia de las operaciones estandarizadas. Hay que volver, en cambio, al primer movimiento para verificar si es posible introducir en la línea mejoras suplementarias de tal manera que se supriman las operaciones descompuestas que F. cumplía"*.

Así pues, los cambios en las tareas nunca pueden desembocar en una disminución del esfuerzo de los miembros del equipo. Cada mejora empuja a la dirección a buscar nuevos medios para acelerar la cadencia del equipo.

El obrero multifuncional

En la MBS todo está ligado. Según uno de los principios del sistema just-in-time (JIT) (Justo a tiempo)²⁷, el obrero nunca produce para la reserva, incluso si no tiene nada que hacer. Toda reserva que rebase lo estrictamente necesario es considerada como un

²⁷ El sistema justo a tiempo prevé una reducción extrema de las reservas. Sólo hay que producir lo estrictamente necesario en un momento dado del proceso de trabajo.

derroche. Por otra parte, no habría lugar para guardarla ni el medio de ocuparse de ella. Los obreros y las máquinas deben permanecer pasivos más que producir más de lo inmediatamente necesario.

Pero la dirección no puede admitir que el tiempo muerto forme parte del sistema. El tiempo muerto reduce la productividad del trabajo. El sistema es concebido de tal suerte que el tiempo muerto revela visualmente que algo necesita ser reajustado. Por ejemplo, un obrero, que puede ahorrar algunos segundos en un ciclo de trabajo, no debe tomar la iniciativa de ayudar a sus camaradas o buscar otra tarea a cumplir. Es mejor que permanezca pasivo; así la dirección y los miembros del equipo pueden constatar que hay tiempo libre que puede ser utilizado para una tarea regular.

Si el JIT prohíbe producir de antemano, y el tiempo muerto no puede ser tolerado, la única solución es organizar el sistema de tal manera que las tareas puedan ser rectificadas y reajustadas fácilmente sin que el proceso de producción resulte afectado. Esto es particularmente importante en la industria automovilística, donde el número de vehículos a construir y la combinación de los modelos pueden variar considerablemente y rápidamente.

Por ejemplo, si se quiere reajustar la producción, en caso de disminución de ventas, hay que disminuir el ritmo de la línea de montaje. Una disminución de la velocidad de la línea crea un tiempo muerto para cada trabajador. Pero si la dirección puede prescindir de algunos obreros y redistribuir las tareas entre los obreros que quedan en el equipo, la mayor parte del tiempo muerto puede ser nuevamente eliminado. La facilidad y la rapidez mediante las cuales la dirección puede operar tal redistribución determinan en qué medida una fábrica puede adaptarse a los cambios de la demanda. En la medida en que todas las fábricas de automóviles aplican este sistema, la gran capacidad de adaptación de las fábricas MBS contribuye de manera decisiva a su elevada productividad.

Esta flexibilidad en la redistribución de las tareas y la eliminación del tiempo muerto exige que:

- 1) las tareas sean descompuestas en unidades lo más pequeñas posibles;
- 2) cada tarea sea precisada de tal suerte que pueda ser fácilmente reasignada;
- 3) la calificación para cada tarea sea al nivel más bajo posible;
- 4) los obreros sea capaces de cumplir toda tarea que se les asigne y estén dispuestos a hacerlo;
- 5) las tareas sean cumplidas bastante cerca una de otra para reducir el tiempo de desplazamiento no productivo.

Una solución puede combinar tareas de sub-ensamblaje y tareas sobre la línea principal. Esta solución permite a los obreros pasar de una a otra según un modelo circular, reduciendo el tiempo de desplazamiento no productivo. Permite igualmente a la dirección transferir una tarea del obrero A al obrero B con el objetivo de equilibrar la línea o de eliminar a un obrero y redistribuir las tareas entre los que quedan.

Una condición todavía más importante es que los obreros sean capaces de cumplir todas las tareas y puedan ser transferidos según los deseos de la dirección. Los empresarios llaman a esto *multiskilling* (calificación múltiple), pero la palabra es engañosa.

Las cualidades necesarias para cumplir en un breve plazo varias tareas conectadas, cuidadosamente descompuestas antes, son la habilidad manual, la resistencia física y la disponibilidad para respetar escrupulosamente las instrucciones. Incluso en el marco de este enfoque, la dirección se preocupa por no fijar tareas que exigen estas cualidades en una medida excepcional porque quiere que los obreros sean intercambiables. No son calificaciones en el sentido propio del término, es decir, calificaciones que exigen una formación y un conocimiento especiales. En realidad, la esencia de la *multiskilling* consiste en una falta de resistencia de parte de los sindicatos o los obreros, en tanto que individuos, frente a los cambios de tareas que la dirección quiere introducir por cualquier razón.

Al momento de la contratación las fábricas MBS prestan poco interés a las calificaciones previamente adquiridas por los obreros involucrados. Prestan mucho más interés, en cambio, a su presencia regular, a su disponibilidad para seguir las instrucciones, a su resistencia física y su actitud hacia la dirección en general. Una vez contratado, el obrero no tiene interés en adquirir nuevas calificaciones que pueda negociar. Solo aprende a cumplir un gran número de tareas extremadamente específicas. Cada una de las mismas no exige mucha formación en el sentido de la adquisición de nuevas calificaciones; demanda, más bien, la práctica que permita aprender a cumplirla más rápidamente. El objetivo de la *multiskilling* es, pues, menos el de formar a los obreros y más el de superar barreras como las condiciones fijadas por los contratos sindicales, las clasificaciones o las tradiciones que impiden al obrero cumplir más de una tarea. Cuando hay formación, esta está centrada más en los métodos y los valores de la empresa que en las calificaciones técnicas negociables

Un importante eslabón: el subcontratismo

El contrato firmado por el sindicato del automóvil UAW con NUMMI precisa que antes de despedir trabajadores, la dirección tomará "*medidas positivas*", incluida "*la atribución de trabajos anteriormente realizados mediante el subcontratismo a unidades de trabajadores capaces de hacer dichos trabajos*". Este arreglo que es una variante del sistema empleado en Japón, ha sido interpretado en el sentido de que en tanto la empresa garantice trabajo a todos los obreros regulares, el sindicato no se opondrá al subcontratismo y a la *outsourcing* (compra de piezas producidas por otras firmas). En realidad NUMMI y Mazda, otra sociedad de participación japonesa, han recurrido tanto al subcontratismo como a la *outsourcing* a gran escala.

Dicho acuerdo parece garantizar la seguridad en el empleo, pero en realidad la seguridad en el empleo, es menor que si la *outsourcing* no existiera y si los obreros dispusieron, en caso de despidos, de garantías de antigüedad tradicionales.

Supongamos que un taller de montaje tiene 1000 obreros y que 200 obreros fabrican los cojines en una sociedad de sub-contratismo al lado. Si las ventas disminuyen, lo que normalmente provocaría el despido, digamos de 200 obreros en la cadena, el taller de montaje está obligado a asumir directamente la fabricación de los cojines para evitar que 200 de sus obreros sean expulsados. Así, los 200 obreros subcontratados perderán su empleo en provecho de los obreros del taller de montaje.

Consideramos ahora una situación análoga en una fábrica de montaje tradicional de 1200 obreros. Esta fábrica tiene un taller para la fabricación de cojines ya que el sindicato ha conseguido prohibir a la sociedad encargarse su producción a terceros. Cuando las ventas disminuyen, 200 obreros del nivel más bajo son despedidos. Siempre habrá 1000 obreros trabajando y 200 en la calle, pero los obreros despedidos tendrán el derecho a ser contratados de nuevo por su empresa.

Los 1000 obreros del sistema MBS, que aparentemente disponen de la seguridad en el empleo o cambio de la aceptación de la *outsourcing*, apenas habrán obtenido una seguridad en el empleo mayor que la de los obreros con derecho de antigüedad en una empresa tradicional. El resultado que los obreros MBS habrán obtenido será el de aislarse de los obreros que fabrican los cojines, que a partir de ahora trabajarán para una firma diferente con salarios más bajos y con menor seguridad en el empleo.

En realidad, la dirección alcanza a crear dos categorías de obreros: los de la fábrica principal, protegidos por el sindicato y el paternalismo de la firma, y los de las fábricas subcontratistas, normalmente no sindicalizadas que no tienen ninguna protección contra los despidos y, contrariamente a los obreros sindicalizados, no gozan de ninguna indemnización por desempleo adicional. A largo plazo, ni que decir tiene que los empleos se perderán por desgaste, incluso en la fábrica principal.

La aceptación de semejantes arreglos por los sindicalistas justifica la acusación según la cual los sindicatos se preocupan por proteger a una élite limitada a expensas de los obreros más despojados y menos protegidos, es decir, sobre todo las mujeres y aquellos que pertenecen a minorías étnicas. Tal política también ha traído como resultado crear mayores dificultades para la organización del número de trabajadores subcontratos o de la *outsourcing*.

Es la *outsourcing*, por otra parte, a la que se debe ciertos ahorros atribuidos al JIT. La fábrica de montaje se descarga de los gastos de inventario cuando la firma subcontratista está obligada a mantener el mismo (e incluso a rentar almacenes cerca de la firma JIT para la que trabaja) para estar en posibilidades de entregar sus productos justo en el momento en que la fábrica de montaje necesita de ellos. Por ejemplo, Mazda proyectó rentar a sus abastecedores una superficie, en Flat Rock, para sus almacenes. Los abastecedores también debían verificar sus productos y cubrir los costos de entrega directa a la fábrica de montaje. Así pues, las verificaciones, el tratamiento de materiales, el *rework* y las tareas administrativas deben ser cumplidas. Pero este trabajo ya no pertenece a la empresa principal: es asignado a abastecedores menos pagados, entre los cuales, la mayoría de las veces, no hay organización sindical.

La mayor parte del tiempo, la única coacción económica que induce a los empresarios a realizar directamente trabajos de sub-ensamblaje es la necesidad de controlarlos muy de cerca. Por ejemplo, normalmente la mayor parte de las fábricas de montaje tenían sus propios locales para almacenar cojines porque debían estar en posibilidades de escoger a tiempo los colores y los modelos. Tan pronto como el control de la empresa principal sobre los abastecedores se incrementó, se tendió a sub-contratar la fabricación de los cojines. Por ejemplo, en NUMMI, Hoover Universal entrega los colores y los modelos apropiados en el plazo de unas cuantas horas. En la medida en que los medios de entregas directas JIT se han perfeccionado, el porcentaje de la *outsourcing* ha aumentado.

De igual forma, ya que el sistema MBS se basa en la estandarización y la regularización de todos los trabajos, lo que no está adaptado a este modelo, como el trabajo de construcción y de acondicionamiento del medio ambiente, es igualmente atribuido al sub-contratismo.

Mistificación patronal y papel de los sindicatos

En los medios patronales, los partidarios del trabajo en equipo señalan que uno de los principios de este es el de desplazar el poder y la responsabilidad de decisión hacia los

niveles más bajos. En realidad, las responsabilidades (en el sentido de lo que se exige individualmente del obrero) son desplazadas lo más posible hacia los obreros en la cadena.

Pero el poder y el control que deciden en qué medida las exigencias son satisfechas no van más allá del nivel del jefe de grupo. Así, es el jefe de grupo el que controla la definición detallada de los estándares de trabajo que el obrero debe realizar cada hora.

Mantener la tensión del sistema es esencial para asegurar un control de la dirección más estricto con menos gerentes. Si un obrero abandona su lugar, disminuye su cadencia, se atrasa o se hace algo de manera incorrecta, la rigidez del sistema, en sí misma, permite darse cuenta del inconveniente más rápidamente que en una fábrica tradicional. Se necesita menos supervisión porque los controladores de la dirección no necesitan localizar el lugar donde se produce el inconveniente: el sistema se encarga de ello a través del sesgo de las indicaciones visuales o deteniéndose. La dirección puede concentrarse en los lugares en los que se presentó la dificultad. Para retomar las palabras de un gerente de Toyota, *"el control de las anomalías se hace fácil. Basta con introducir las mejoras concentrando la atención en la maquinaria que se bloqueó y en los obreros que la detuvieron"*.

Además, un supervisor debe hacer frente a menos interferencias de parte del sindicato que en marco de un contrato tradicional. Con el sistema MBS, los estándares de las tareas no están protegidos o controlados por el sindicato. Los supervisores pueden cambiar a su voluntad los estándares o las cargas de trabajo. En una fábrica tradicional, algunas veces los obreros protestan aplicando estrictamente las reglas. Pero cuando todas las reglas son fijadas por el supervisor es imposible *"trabajar según las reglas"*.

Conectando estrictamente todas las operaciones, buscando conscientemente eliminar todas las protecciones y todos los amortiguadores y haciendo a todas las partes del sistema reactivas a los cambios, la MBS deviene un sistema muy eficaz para realizar la política de la dirección.

Pero estos puntos fuertes también constituyen su talón de Aquiles. La capacidad del sistema para reaccionar a las decisiones fundamentales de la dirección tiene como consecuencia que un solo error de cálculo más allá de cierto límite pueda hacerlo saltar.

Una buena parte de las nuevas técnicas de dirección contemplan aumentar la productividad haciendo también a los sindicatos potencialmente peligrosos. Si los obreros emprenden colectivamente ciertas acciones, el sistema se vuelve extremadamente vulnerable. *Manufacturing Week* ha podido escribir *"Los sindicatos tienen más poder que antes"* (3 de agosto de 1987). La acción de los obreros de un sector puede afectar inmediatamente todo un proceso, río arriba río abajo. La visibilidad explotada por la dirección con el objetivo de mantener la presión se vuelve también el medio para los trabajadores de toda la fábrica de aprender que algo pasa.

La palabra clave es "colectivamente". El sistema puede hacer frente a individuos o a pequeños grupos que resisten. Las técnicas de visibilidad, la apropiación del conocimiento obrero, la definición precisa de todas las tareas, la calificación múltiple, el papel del jefe de equipo y el hecho de que los supervisores trabajan regularmente con los obreros, permiten a la dirección identificar fácilmente y reemplazar a los "causantes de problemas".

Pero supongamos que todos comienzan a presionar el botón de detención de la línea, en el marco de una campaña organizada, para hacer saber a la dirección que las cadencias son muy rápidas o que hay que reemplazar a los ausentes. Ya no se trata de casos aislados de "causantes de problemas", y la dirección ya no puede eludir el problema.

Una disminución de la velocidad de la cadena organizada, un bloqueo o cualquier otra dirección que involucre a una minoría importante de un sector puede desorganizar a toda una fábrica. Si los miembros de un equipo son solidarios y se niegan a colaborar con el jefe de equipo designado por la dirección, el equipo puede obligar a la dirección a designar a un jefe escogido por el equipo mismo. Y si el nivel de conciencia sindical es elevado y el sindicato apoya al jefe de equipo, éste y las reuniones del equipo pueden ser utilizados para avanzar las reivindicaciones de los obreros.

Si la acción colectiva da un poder a los obreros tanto en las fábricas tradicionales como en las fábricas MBS, éstas resultan particularmente vulnerables a las acciones obreras de base incluso al seno de sectores limitados. Pero una acción colectiva de éste género exige organización, organización que no puede ser asegurada formal e informalmente más que por los sindicatos.

En las fábricas MBS, la relación entre el sindicato y la dirección debe ser determinada desde el comienzo. La MBS supone una presión sobre los obreros. No puede funcionar mucho tiempo si un sindicato lucha contra tareas tensantes y organiza a sus miembros para desafiar a la dirección en el lugar de trabajo. Para la MBS, hay dos alternativas; bien impedir la sindicalización al principio, bien disponer de un sindicato sumiso que ayude a prevenir toda acción colectiva y que desactive todo sentimiento de solidaridad en el taller. En este sistema, no hay lugar para un sindicato que represente los intereses de los obreros y que organice activamente a sus miembros para defender sus propios intereses.

La rotación: propaganda y realidad

A pesar de lo que los medios de información dicen, en realidad hay poca rotación en las empresas que aplican el *concepto de equipo*. Por ejemplo en NUMMI, a pesar de la voluntad proclamada por la dirección en el sentido de que cada trabajador debería, en principio, aprender a cumplir todas las tareas, bajo la presión de las necesidades de la producción muchos controladores y equipos buscan evitar todo empleo del tiempo y todo esfuerzo suplementarios necesarios para realizar la rotación. En varios casos, solo hay rotación si los miembros de un equipo ejercen presión en ese sentido. Es difícil, por otra parte organizar una rotación sin la participación de un grupo de supervisores, salvo en el caso de equipos compuestos específicamente con ese objetivo. En otras empresas que aplican el concepto de *equipo*, hay todavía menos circulación que en NUMMI. Si se les pregunta en qué medida la rotación de tareas es realizada en su taller, habitualmente los responsables sindicales y los obreros responden: "*En ninguna*".

En lugar de la rotación, la dirección dispone de una flexibilidad en el desplazamiento de obreros de una tarea a otra sin provocar recriminaciones porque se exige a los obreros aprender más de un trabajo o se les paga por esto. Esta flexibilidad comporta para la dirección cierto número de ventajas:

1. Un ausente puede ser fácilmente reemplazado sin preocuparse por las clasificaciones, las calificaciones o la resistencia de los obreros.

2. Es más fácil distribuir los elementos que componen diferentes tareas entre los miembros de un equipo -por ejemplo, cuando la tarea de un equipo es suprimida- si los miembros del mismo ya están formados para cumplir todas las tareas. La rapidez de la línea puede modificarse más fácilmente al tiempo que se mantiene una productividad elevada.

3. Si los obreros conocen todas las tareas que se cumplen a nivel de la empresa, se supone que pueden identificarse con la misma y su producto: una vez que los obreros saben cómo se liga todo, se dan cuenta de los problemas de la dirección y están más dispuestos a hacer sugerencias.

4. Desde el momento en que un obrero conoce diferentes tareas, puede jugar un papel de inspector no oficial en lo que concierne al cumplimiento de las mismas. La dirección puede considerar que corresponde a los obreros descubrir las carencias en la ejecución no sólo de su propia función sino, también, de lo que ha sido realizado antes.

5. La flexibilidad de las tareas da a la dirección más posibilidades de oponer un obrero a otro. Hace más difíciles las reclamaciones sobre la atribución de tareas porque hay más gente que, cuando menos de tiempo en tiempo, hace exactamente la misma tarea. Las cargas de trabajo pueden ser aumentadas con toda tranquilidad porque siempre se encontrará alguien dispuesto a aceptarlas.

Al mismo tiempo, la dirección tiene buenas razones para limitar la formación y las operaciones que la organización de la circulación a gran escala exigiría:

1. Los obreros con experiencia prolongada en el cumplimiento de una tarea determinada hacen un trabajo de más alta calidad y son más capaces de hacer frente a circunstancias excepcionales.

2. Los costos de la formación son elevados. Incluso cuando la formación se hace en taller, siempre debe haber ahí otro obrero, un jefe de equipo o un controlador que siga el proceso de formación, así pues, una tarea es realizada al costo de dos. También están los costos de los errores cometidos por obreros sin experiencia. Agreguemos los costos de toda formación por fuera del proceso de trabajo. Si cada persona recibe una formación para cinco funciones, los costos son cinco veces más elevados que si cada uno es formado para una sola función. Y si cada uno fuera formado para cumplir todas las tareas de una empresa, los costos de formación serían astronómicos.

3. Para que una formación que permita a los trabajadores cumplir numerosas funciones sea rentable, sus calificaciones deben mantenerse. La habilidad adquirida por la formación o por la experiencia de una tarea particular se pierde en gran medida si el obrero no hace este trabajo durante cierto tiempo. Esto es verdad sobre todo en lo que concierne a las técnicas que se aplican a una tarea particular (*Job specific skills*). Por ejemplo, un estudio sobre la producción en equipo en Alemania señala casos de miembros de un equipo que hacían ciertas operaciones de ajuste de los robots tan raras veces que ya no se sentían capaces de hacerlas y las mismas debieron ser restituidas a obreros calificados para este trabajo.

4. Si el proceso del trabajo se realiza sobre la base de un plan de rotación regular, es más difícil para la dirección utilizar la atribución de tareas como recompensa o como castigo. Se le vuelve también más difícil relegar a sitios remotos de la empresa a obreros considerados como causantes de problemas.

En conclusión, la dirección quiere que los obreros aprendan varias tareas y acepten atribuciones de trabajo flexibles, de manera que puedan desplazar a la gente o reequilibrar el trabajo. Pero debe imponer límites estrictos al conjunto de los movimientos para mantener la calidad y la productividad y bajar los costos de formación. Como varios investigadores lo han remarcado, cuando la presión sube, la dirección tiende a retroceder en materia de rotación. En la empresa GM Poletown, al principio la dirección pidió a los

obreros aprender 20 tareas y realizar una rotación; pero luego, dio por terminada la rotación para resolver problemas de calidad.

Los desplazamientos de obreros bajo la forma de transferencia al seno de las empresas que aplican el *concepto de equipo*, pueden ser todavía más limitados que al seno de las empresas tradicionales. En Mazda, la dirección hizo saber que durante los cinco primeros años hasta el momento en que se alcance una elevada calidad, las transferencias entre departamentos serían limitadas estrictamente. Resultado: la gente que había sido inicialmente colocada, al azar, en los sectores más duros, tiene poca oportunidad de ser transferida a sectores más aceptables, a los que irán los nuevos contratados.

* Este artículo forma parte del libro "Choosing Sides: Unions and The team concept". Labor Notes Book, Boston 1988.

PRIVATIZACION Y RECONVERSION TELEFONICA: LOS TRABAJADORES EN LA MIRA²⁸

DANIEL XIMENEZ SAEZ

Introducción.

En este trabajo avanzamos en la caracterización del tipo de reconversión que las nuevas empresas privadas de telecomunicaciones están realizando en la Argentina. Nos hemos de referir aquí fundamentalmente a las áreas de gestión de la producción y de personal.

En Noviembre de 1990 se concreto la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones. Sus nuevos dueños comenzaron de inmediato un profundo proceso de reconversión empresarial. Transcurridos dos años, y a pesar de que contamos con información todavía parcial, estamos en condiciones de delinear las principales características de la misma.

La Reconversión Ataca al Empleo.

En cuanto al empleo los rasgos mas salientes son:

1. La reducción absoluta del número de trabajadores pertenecientes a las empresas telefónicas;
2. La sustitución paulatina del personal proveniente de la ex-ENTel; y
3. Una mayor presencia de nuevas y diversas formas no tradicionales -flexibles, se las llama- de relación contractual.

1. Reducción de Personal.

Se produjo una fuerte reducción de la dotación de personal. En el caso de las dos empresas mas grandes, Telecom y Telefónica²⁹, por ejemplo, a dos años de la privatización encontramos que la dotación total de ambas empresas **se redujo en un 17%** : de 41.000 empleados que tenían en Noviembre de 1990, se paso a unos 34.000 en Marzo de 1992.

<u>Personal (*)</u>	<u>Nov./90.</u>	<u>Marzo/92</u>	<u>Difer.</u>	<u>Porcentaje</u>
Telefónica	22.098	18.319	3.779	- 17 %
Telecom	19.002	15.740	3.262	- 17 %
Totales	41.100	34.059	7.041	- 17 %

(*) Cuadro elaborado en base a información de las empresas.

El personal incluye planta permanente y eventuales.

²⁸ Un primera versión de este informe ya fue publicada por el Sindicato FOETRA Bs.As. en el mes de Noviembre de 1992.

²⁹ Las empresas que reemplazaron a la ex-ENTel son 4: **Telecom S.A.** (que se hizo cargo de la mitad norte del país), **Telefónica de Argentina S.A.**(atiende la zona sur), **Startel S.A.** (se encarga de los servicios con valor agregado) y **Teleintar S.A.**(que tomo a su cargo el servicio internacional). Las dos últimas son, en realidad, propiedad compartida de Telecom y Telefónica.

Diversas fuentes sindicales estiman que en las otras dos empresas, Startel y Telintar, se dio una situación similar, alcanzando un total de **10.000 trabajadores menos**.

La reducción observada se operó a través del llamado **Retiro Voluntario**. Para ese fin las empresas destinaron sumas millonarias. A principios de 1992, Telefónica de Argentina, por ejemplo, ya había gastado unos **70 millones de dólares**³⁰ en ese rubro. Para evaluar la importancia de esa suma recordemos que la otra empresa, Telecom, compró a la empresa privada CAT (Ericsson), que operaba en 4 provincias con 170.000 líneas instaladas, por una suma similar a esa: U\$S 67 millones.³¹ Esta elevada inversión nos da una idea de la importancia estratégica que las empresas le atribuyen a la reducción y sustitución del personal. También nos habla de su preocupación por la posibilidad de que gremio se levante contra sus planes. Eso explica en gran medida su decisión de pagar para obtener renunciaciones, evitando los despidos. Como declaró el Presidente de Telefónica: "nuestra línea sigue siendo *transformación sin ruido*".

Para la mayoría de los trabajadores que hemos consultado, los llamados retiros voluntarios constituyen verdaderos **despidos encubiertos**. Para algunos empleados que ya tenían decidido renunciar a la actividad, el retiro vino a satisfacer una expectativa cierta: la posibilidad de comprar la vivienda, realizar una inversión o poner un negocio; pero **en la mayoría de los casos la aceptación del retiro voluntario constituyó la respuesta a un estado de inseguridad derivado de múltiples presiones empresarias**: discriminación; falta de capacitación laboral; reducción y cambios de horario; reducción de servicios y de personal; promociones digitadas; puesta en estado de disponibilidad (en Talleres y Almacenes de Telefónica, por ejemplo, llegó a haber unas 400 personas sin tareas durante meses); etc.. Para muchos, por ejemplo, recibir la propuesta del retiro voluntario, significó tomar conciencia de que las empresas los consideraban trabajadores indeseables y, por lo tanto, sin ningún futuro (no más ascensos, ser relegado, inestabilidad) dentro de las mismas. A esas presiones se habría sumado cierta falta de confianza en la capacidad del Sindicato para reponder, en el futuro, a un eventual despido con menor o incluso nula compensación.

2. Sustitución del Personal.

La reducción observada mas arriba (10.000 empleados) no representa el total de trabajadores que, por distintos motivos (retiros "voluntarios", jubilaciones, despidos, etc.), fueron excluidos de las empresas. **En realidad el total de trabajadores desplazados fue mayor, solo que una parte fue sustituida por nuevos empleados.**

El presidente de Telefónica reconoció en declaraciones a la prensa que esa empresa había desplazado unos 5.000 telefónicos y contratado otros 2.500 nuevos trabajadores, desde la privatización.³² Es decir que esta empresa expulsó al 25% del personal original. A su vez, el personal nuevo representa ya el 14% de la dotación actual.

Por eso, además de la reducción del número absoluto de trabajadores, debemos considerar este proceso de tipo cualitativo no menos trascendente: **la paulatina sustitución del personal que viene de la ex-ENTel.**

³⁰ Telefónica de Argentina, Dirección de Recursos Humanos, "Informe de Gestión", Febrero 1992. Pag. 11.

³¹ Javier Goldín, "Las Empresas de Telecomunicaciones a 20 meses de la Privatización de ENTel", ICS R.Scalabrini Ortiz, Set.1992, Pag. 1.

³² Ver "En un año Telefónica de Argentina tuvo utilidades por U\$S 220 millones", Clarín, 31 de Octubre de 1992, Pags. 18 y 19.

El **reemplazo** de parte del personal excluido merced al ingreso de nuevos empleados, **en su mayoría jóvenes con nuevas calificaciones (en muchos casos universitarios), que son rigurosamente seleccionados con los nuevos métodos y criterios de las empresas privadas, y que no tienen la experiencia sindical y política que tenían los que se fueron,** constituye un hecho de obvias y graves consecuencias de tipo político: ruptura de la memoria colectiva del gremio, desorganización de sus filas, etc.

3. La Flexibilización Contractual.

Finalmente, se observa un numero creciente de trabajadores telefónicos bajo **diversas formas no tradicionales (flexibles) de contratación.**

Percibimos un interés de la empresas por aumentar la proporción de **empleados temporarios o eventuales.** En Telefónica, por ejemplo, en marzo de 1992 había 1.174 **eventuales** (contra 328 que había en Noviembre de 1990), es decir, mas del 6% del total del personal que había en ese momento.

Hay un creciente número de nuevos empleados bajo las modalidades creadas por la reciente Ley de Empleo. Tal el caso de los Contratos para **Jóvenes Profesionales** y de **Trabajo Formación** , destinados a jóvenes menores de 24 años, con y sin formación o experiencia previas.

La reducción de personal a que hacíamos referencia mas arriba podría estar compensada, por fuera de las empresas, por un incremento relativo de trabajadores pertenecientes a las **empresas contratistas.** Aunque no contamos, todavía, con información suficiente como para estimar la magnitud exacta de este hecho, lo cierto es que la tendencia a la externalización de tareas y servicios iniciada anteriormente por la ex-ENTel³³ se mantuvo y se acentuó con los nuevos propietarios. **Esto esta ocurriendo especialmente en aquellas áreas que siempre fueron estratégicas desde el punto de vista de la fuerza y capacidad de movilización del gremio.** Así observamos contratistas a cargo de tareas de Mantenimiento; Instalaciones; Líneas y Construcciones; así como para Contratos de Obras (civil, equipos); servicios de Vigilancia, Limpieza, Portería; etc..

Se trajeron **trabajadores extranjeros** con elevados salarios y viáticos, para realizar tareas de todo tipo (incluso cavar zanjas) para las que existe personal argentino perfectamente capacitado y con experiencia. Este comportamiento, a primera vista irracional, no ha sido explicado aún por la empresas, provocando sospechas de maniobras fraudulentas y generando irritación entre el personal. Muchos de ellos trabajan para las empresas contratistas: a principios de año, una de ellas (TELSYS S.A.) informaba que en su plantilla de empleados (552 en total) contaba con 145 extranjeros, entre italianos, franceses y españoles.³⁴

Debemos considerar también el cierre de cabinas públicas y su reemplazo por **locutorios privados,** con personal que no es abarcado por el convenio telefónico ni pertenece a ese sindicato. Se estiman en miles los empleados de estos locutorios telefónicos.

³³ Esta práctica fue denunciada en su momento por el gremio como "privatización periférica".

³⁴ Carta del 4 de Mayo de 1992, informando capacidades a Telecom.

Aumento de la Jornada Laboral.

El tiempo de trabajo es otro de los aspectos mas afectados por la reconversión. Las empresas no han sido muy modernas ni innovadoras en este punto. Para reducir costos y aumentar sus ganancias han recurrido a una de las herramientas patronales mas primitivas y conocidas: **aumentar el tiempo absoluto de trabajo.**

Lograron imponer la prolongación de la jornada laboral: antes era de 7 horas, **ahora es de 8 horas 20 minutos**; de las cuales, 20 minutos corresponden al "refrigerio" o descanso para comer.³⁵

A lo anterior debemos agregar que para un porcentaje muy elevado de trabajadores hay de hecho un aumento aun mayor de su jornada de trabajo a causa de la realización permanente de **horas extras.**

Por otro lado, la cantidad de días de **licencias** por enfermedad de familiar, por estudio y exámenes, por fallecimientos, etc., fue severamente reducida en el nuevo Convenio Colectivo impuesto por las flamantes patronales.

El Día del Trabajador Telefónico, ahora es laborable. El **18 de Marzo** conmemoraba la nacionalización de los teléfonos en la Argentina por lo que podemos suponer que esta medida plena de simbolismo cumple, además, un claro objetivo "cultural" y político: intenta borrar de la conciencia del personal telefónico todo recuerdo del pasado estatal de la empresa y, también, del modelo de sociedad en el que ella fue concebida.

Para las licencias anuales (vacaciones), ahora se computa una determinada cantidad de días *corridos* (antes eran *hábiles*), con lo que las empresas se quedan con los eventuales días no laborables (domingos, sábados, feriados) que caigan dentro del período vacacional. Este hecho puede llevar a que las empresas prefieran otorgar las vacaciones en momentos del año en que abundan los feriados (por ejemplo la semana de Navidad y Año Nuevo, o semana Santa) con lo que las empresas aumentarían sus ganancias (calculemos que estas situaciones se pueden repetir por miles) a costa de los trabajadores que pierden días de descanso y de compartir con sus familias.

A los operadores de tráfico les prolongaron el tiempo de trabajo, mientras que los tiempos de descanso visual (trabajan con pantallas de video) fueron reducidos.

En las Mesas de Prueba de Telecom y Telefónica intentaron ampliar el horario de trabajo de 6 a 22 horas (antes era de 7 a 20 horas), pero la resistencia de los trabajadores afectados impidió, hasta el momento, que esa innovación se concretara.³⁶

También Aumentaron la Intensidad del Trabajo.

Por otro lado, las empresas redujeron, por diversos medios, los **tiempos improductivos** y aceleraron los **ritmos de trabajo.** A la reducción de los descansos y al

³⁵ Este cambio significa 1 y 1/2 hora más por día para cada trabajador. Si la dotación aproximada de las empresas telefónicas actualmente es de 35.000 empleados, las horas agregadas serían en conjunto unas 52.500. Esa cantidad de trabajo **podría dar ocupación a unas 7.500 personas** (esta cifra surge al dividir ese total por 7, que era la duración de la jornada en el gremio telefónico antes de la privatización). O sea que ese mayor tiempo de trabajo , además de un mayor desgaste y explotación del trabajador telefónico, implica la pérdida de puestos de trabajo y el achicamiento del gremio.

³⁶ Ver FOETRA-Sindicato Buenos Aires, "**Memoria y Balance 1991-1992**", Pag. 8.

aumento absoluto del tiempo de trabajo, le sumaron así un **fuerte aumento en la intensidad del trabajo**. Se trabaja más intensamente y durante más tiempo.

En el servicio de solicitud de reparaciones (el "114"), para dar un ejemplo, el trabajo se incremento en un 400%: de 1300 reclamos que se atendían antes, hoy se paso a 5000.

En el servicio internacional (CIBA, de la empresa Teleintar), de 20 llamadas comunicadas por cada operador en una hora se paso a un promedio de 75.

En el caso de los trabajadores que realizan tareas de mantenimiento de la red (revisadores, empalmadores, etc.) se estima que el trabajo se incremento en un 20%.

En general, podemos suponer un aumento de la intensidad en el hecho de que se constataron aumentos en ciertos **indicadores de producción** (reparaciones, líneas instaladas, facturación, etc.) mientras que el total del personal se redujo un 17% aproximadamente.³⁷

El Papel de las Nuevas Tecnologías.

Una de las formas utilizadas para aumentar la intensidad del trabajo es la introducción de nuevas tecnologías informatizadas.

La innovación tecnológica no ha sido con todo muy significativa. En parte eso se explica por el hecho de que ENTel ya estaba bastante actualizada en esta materia.

Los hechos principales en este terreno han sido la extensión paulatina de la digitalización (y de todos los servicios de telecomunicación que ella hace posible: fax, transmisión de datos, teleshopping, entre otros servicios telemáticos), la incorporación de la fibra óptica a la red de cables, los teléfonos públicos con tarjeta, etc..

La tendencia parece ser la de diversificar la oferta de servicios telemáticos sofisticados mas que la de ampliar la de los servicios tradicionales: es sabido que la posibilidad de aumentar el número de líneas tradicionales tiene un techo ya no muy lejano.

Debemos decir, además, que la incorporación de nuevas tecnologías no va acompañada en general de capacitación o información previas apropiadas, no se consulta a los trabajadores directamente afectados ni a su organización gremial, ni se organizan adecuados métodos nuevos de trabajo. Todo esto constituye un factor de inquietud e inseguridad entre el personal.

Las NTI están provocando la desaparición de especialidades y centrales y la consiguiente desvalorización de las categorías involucradas.

En algunos casos permiten una reorganización del trabajo con mucho menos cantidad de mano de obra necesaria (por ejemplo: el COM-Centro de Operaciones de Mantenimiento instrumentado por Telecom).

Hay una paulatina proliferación de Computadoras Personales y Video Terminales en las distintas áreas y tareas: Instalaciones, Mesa de Pruebas, Administración, Comercial, Trafico Internacional, Girafe, RAP, CAI, etc..

³⁷ J. Goldín, Op. Cit., Pag. 10.

En muchas partes las NTI están siendo utilizadas para llevar registro pormenorizado de toda la actividad del trabajador. Los supervisores las usan para observar el desempeño del personal sin que este lo sepa.

Como decíamos antes, algunos de los resultados más importantes de las nuevas tecnologías son un mayor control del desempeño del personal, la reducción del número de trabajadores y el incremento del ritmo de trabajo.

Para Controlar al Trabajador.

La intensificación del trabajo se impone, además, mediante la aplicación de nuevas y más efectivas formas de control y presión por parte de jefaturas y supervisores.

En una Central (**Cuyo, de Telefónica**) los trabajadores deben realizar reportes diarios. En **Startel** se llevan registros estadísticos individuales de producción. **Teleintar** utiliza el sistema informatizado con el que trabajan los operadores para supervisar al detalle todo el comportamiento cotidiano de cada uno. **Telecom** aplica un método (planillas RAP) que permite que la empresa conozca con mayor precisión los llamados tiempos "perdidos". **Telefónica** invirtió U\$S 1.608.000.- en un nuevo sistema computarizado de control de horario y asistencia que será instalado e interconectado en forma de red en más de 200 edificios.

Por otra parte los niveles de rendimiento exigibles tampoco son acordados previamente sino que los establecen las empresas en forma unilateral y muchas veces ni siquiera los comunica. En algunos lugares es común que se aperece al trabajador por bajo rendimiento sin especificar los valores o criterios que se utilizaron para llegar a ese concepto. Telecom está instrumentando un nuevo sistema de evaluación del rendimiento que incluye una definición de objetivos a alcanzar en el año, pero a cargo del propio empleado en una entrevista **individual** con el superior.

El **control de la seguridad** en los edificios se realiza ahora con empresas privadas que cumplen su tarea en forma obviamente más ostentosa (uniformes, equipos, estilo policial, etc.) y rígida que el viejo personal de seguridad de la empresa estatal.

Las empresas comenzaron a aplicar una política muy cuestionable. Se indica al personal que atiende al público que interroga a los abonados sobre el desempeño técnico y moral de los trabajadores. Deben solicitar a los abonados que denuncien a los empleados que actúen incorrectamente. Así se llegó al caso de un cliente que denunció a un trabajador porque "habló mal de la empresa..."(!). Han llegado a mostrar fotografías de empleados para que los clientes identifiquen a los acusados. Ante la duda, la razón la tiene siempre el cliente. Esto se está dando en ambas compañías.

Esta política de fomento de la **delación** se complementa con campañas públicas de carácter masivo donde se denuncia la existencia de mafias telefónicas integradas por ex empleados con apoyo de "adentro", que se dedicarían a todo tipo de maniobras fraudulentas con el servicio. Una de la Cías. ha contratado como asesor al que fuera fiscal de la Cámara Federal de Apelaciones (la misma que juzgó a los Comandantes en Jefe de la última Dictadura militar) con el evidente objetivo propagandístico de prestigiar su cruzada moralizadora contra los supuestos empleados corruptos. **La intención no confesada es la de responsabilizar a los trabajadores por las carencias del servicio que padecen los abonados.** Es interesante comentar que muchos empleados que fueron "incentivados" a irse o despedidos por ser considerados corruptos, ahora siguen trabajando en el servicio, como empleados de empresas contratistas, sin que a las empresas les preocupe en absoluto.

Como complemento, se aplica regímenes de sanciones disciplinarias unilaterales y arbitrarios, que no admiten la defensa del representante gremial ni fueron consensuados previamente con los trabajadores.

Las Especialidades y la Polivalencia.

Observamos una tendencia a la destrucción de las **especialidades** tradicionales y a la implantación de la **polivalencia**.

Ejemplos:

- Dejo de existir la división entre auxiliar e instalador, mezclándose sus funciones.
- Mesa de pruebas: en algunos lugares se realizan tareas administrativas y del "114" (reparaciones).
- Aparece la categoría de "Chófer y Empalmador".
- Desaparición de especialidades por subcontratación de esas tareas: Instalaciones, Líneas y Construcciones, Reparaciones y Limpieza, Portería, Seguridad, etc..
- La división por UGI's (reorganización en unidades descentralizadas de gestión pero sin poder de decisión autónoma, implementado por la empresa TASA) sin unificar criterios, provocó enfrentamientos entre especialidades.
- El achatamiento de la escala de categorías establecida en el Convenio actual (de 24 que había en el anterior, se paso a sólo 6, identificadas por letras de la A a la F) fomenta la confusión de responsabilidades y tareas entre los trabajadores: como nos dijo un delegado "...ahora tenemos otras categorías, con letras, y nadie sabe lo que tiene que hacer". Esta situación facilita la introducción de distintas formas de polivalencia por parte de las empresas.

-En momentos de redactar este informe la empresa Telecom reitera en algunos edificios una estrategia que viene aplicando desde el comienzo: primero, por intermedio de funcionarios de rango medio, hace circular la versión de que se va a reestructurar el área, pero sin dar mayores precisiones. La lógica inquietud que esta noticia provoca entre el personal se ve agravada, luego, por la indicación empresaria de que cada uno, por su cuenta, "debe buscarse un destino en un plazo de 15 días", así nomás, sin mas datos ni orientación alguna. A continuación, y al amparo del clima de incertidumbre y caótico naufragio generado, se aplica la consiguiente reestructura: descentralización de servicios, modificación de especialidades, traslados, reorganización de tareas y grupos laborales, achicamiento de organismos y... por supuesto, convocatoria a "retiros voluntarios".

Los traslados masivos y cierres de sectores y oficinas desorganizan al gremio y le "mueven el piso" al Sindicato. Se rompen lazos de compañerismo (conocimiento, afecto y confianza) gestados durante años de trabajo y lucha compartidos; y se afecta la legitimidad de muchos delegados que se quedan sin la base que los eligió.

La Flexibilización de los Salarios.

Las empresas han operado una flexibilización salarial mediante una progresiva modificación de la composición de las remuneraciones. Por la creación permanente de nuevos conceptos (sumas no remunerativas, bonificaciones, compensaciones, premios por rendimiento), y las horas extras, la proporción que representa el salario básico (sobre el que

se calculan las vacaciones, el aguinaldo, licencias, indemnización, etc.) dentro del total de la remuneración ha ido decreciendo con el tiempo. En TASA, por ejemplo, **esa proporción paso de ser el 81% en Noviembre del 90 (las horas extras ya significaban el 15%), al 60% a fines del 91.**³⁸

Mediante esta estrategia las empresas pueden adecuar sus gastos en mano de obra según las circunstancias y pagar mucho menos por concepto de cargas sociales y otros compromisos legales.

De esta forma, el trabajador queda más expuesto a verdaderas **rebajas salariales**, las horas extras se vuelven una necesidad (y un arma de las empresas, que las usan para premiar o castigar), y los premios por rendimiento fomentan la violación de las normas de seguridad e higiene, con el consiguiente aumento comprobado de accidentes laborales graves.

El pago diferenciado de premios y horas extras por sección y por empresa, constituye un factor de división y ruptura de la solidaridad entre compañeros, debilitando la capacidad de movilización conjunta del sindicato.

La Reconversión "Cultural".

Las empresas se presentan como portadoras de una nueva filosofía de gestión que incluye un nuevo trato con el "cliente" (se elimina el concepto anterior de abonado o usuario), una nueva actitud hacia el trabajo y una nueva imagen frente a la sociedad. Los trabajadores deberán comprender y adoptar esta filosofía, nos dicen, para que el sistema funcione; en particular deberán hacerlo los funcionarios jerárquicos y supervisores (que ahora pasan a ser "líderes") ya que este "cambio cultural" abarca a todo el personal.

La exaltación de esta nueva mentalidad lleva implícita una descalificación de la forma de ser y pensar del viejo trabajador telefónico, que aparece como portador de hábitos y vicios que sería necesario depurar. La tradición sindical del gremio es uno de los factores que les preocupa. **En ese discurso patronal, el trabajador no aparece como agente del cambio sino como lo que debe ser cambiado.** Esto explicaría un conjunto de hechos que en los últimos tiempos han caracterizado las relaciones laborales en estas empresas.

* Para empezar digamos que se desmontaron todas las numerosas instancias de participación y reclamo de los trabajadores que consagraba el viejo Convenio Colectivo (1975).

* No se consulta, ni se informa con anticipación, sobre cambios e innovaciones.

* Hay traslados de personal masivos y compulsivos y un hostigamiento sistemático para que renuncien.

* "Hubo numerosos intentos de despido por denuncias de abonados o razones disciplinarias... aumentaron considerablemente las sanciones de todo tipo...esas sanciones, en su mayoría, implicaban la aplicación de numerosos días de suspensión y cesantías".³⁹

³⁸ Susana Rodríguez, "**Telefonica Argentina Balance General 1992**", Instituto de Capacitación Sindical "Raul Scalabrini Ortiz" de FOETRA Bs.As., 1992. Pags. 5 y 6.

³⁹ Ver FOETRA-BsAs., "**Memoria...**", Pag. 10.

* Se conocen amenazas veladas de despidos masivos."Noviembre Negro" -de 1992-, por ejemplo, fue un rumor muy difundido sobre cesantías masivas para ese mes, que habría partido de las propias direcciones y bajado por las jefaturas. Estas acciones psicológicas apuntan a crear un clima de pánico paralizante que desorganice cualquier respuesta colectiva por parte del conjunto del gremio.

* Se cubren vacantes sin respetar categoría ni antigüedad de los aspirantes.

* Se han puesto una serie de limitaciones a la representación gremial: restricciones para la realización de asambleas en los edificios; la elección de delegados es ahora por edificio y no por especialidad; se redujo el tiempo gremial de los delegados; se produjeron traslados compulsivos de delegados; se provocó la deserción de delegados y activistas que fueron "comprados" con ascensos, presiones o suculentos retiros voluntarios.

* Mayor control al personal a través de las jefaturas y nuevos medios técnicos.

* Régimen disciplinario unilateral e inapelable.

Todas estas iniciativas de neto corte represivo, están destinadas a reforzar el **principio de autoridad empresarial** y se combinan con otras mas "seductoras": regalos, útiles escolares y colonia de vacaciones para hijos de empleados, préstamos, tarjeta de crédito, trabajador "accionista", estilo de comunicación mas directo y personalizado (revistas a domicilio), incentivos personales (premios) y promociones digitadas, cursos de adoctrinamiento (el empleado debe aceptar como normal el hecho de ser adoctrinado y evaluado psicológicamente en forma permanente).

La Importancia de la Capacitación Laboral.

La capacitación laboral constituye una de las herramientas claves para llevar adelante la reconversión. Ella es utilizada para formar al personal en base a los nuevos objetivos empresarios y también es utilizada como mecanismo de selección y exclusión.

Mas allá de la propaganda que difunden las empresas veamos algunos hechos que se han observado en la práctica en esta materia.

* La capacitación se ha limitado a algunas oficinas y es inexistente en otras.

* Casi no hay capacitación para las nuevas tecnologías.

* No se reconocen los conocimientos de la práctica ni la antigüedad.

* Se premia los títulos y el rendimiento de los cursos de la empresa.

* Hay formas de discriminación para acceder a los cursos de las empresas, por ejemplo por edad: en Telecom el tope son los 40 años, en TASA, 30 años).

* La evaluación es secreta, arbitraria, unilateral y sin derecho a réplica.

Preparar al Sindicato para los Nuevos Desafíos.

Los telefónicos enfrentan una agresiva reconversión empresarial. No se los consulta, no se les informa con anticipación, ni mucho menos se los invita a concertar la gestión de las empresas. Se aplica, con el personal, una política de hechos consumados.

Todo hace pensar que las empresas conciben la reconversión como un proceso que se lleva adelante a pesar de, o mejor dicho, contra los trabajadores. El viejo personal telefónico no es visto como un agente del cambio sino más bien como un obstáculo que debe ser removido.

El personal parece ser el principal objetivo de esta etapa. Eso explicaría la importante suma destinada a pagar "retiros voluntarios". Considerando esas cifras, la eliminación y renovación del viejo personal de Foetra asume el carácter de una verdadera y significativa "inversión" estratégica.

Una parte de ese personal desplazado "voluntariamente" es reemplazado por otros que han sorteado un proceso especial de selección ("la picadora de carne", según las propias palabras de un gerente) sin control ni participación sindical alguna, que ingresa en muchos casos bajo diversas formas de contratación "flexible"; o bien por los trabajadores de las numerosas empresas contratistas, que según una investigación de la DGI se encuentran en su mayoría trabajando en forma precaria, fuera de convenio y en pésimas condiciones laborales.

Los que quedan, están siendo sometidos a un paciente adoctrinamiento mientras se introduce la polivalencia, la prolongación de la jornada laboral, se aumentan el control y la intensidad del trabajo.

Los magros salarios -cada vez más flexibles a causa de las sumas no remunerativas, los premios y las horas extras-, no se corresponden con las muy **importantes ganancias** obtenidas por las empresas en tan poco tiempo: 438 millones de dólares en 20 meses. A su vez, los aumentos nominales del salario solo vienen a compensar la mayor cantidad de horas trabajadas.⁴⁰

La nueva composición social de la fuerza de trabajo telefónica plantea la necesidad de reformular un modelo de sindicalismo que tuvo cierta eficacia en el pasado, pero que ahora debe dar cuenta de las nuevas características y expectativas de sus representados y de la nueva realidad instaurada en el lugar de trabajo por la privatización y las innovaciones organizativas y tecnológicas.

Las nuevas características del gremio y del proceso de trabajo han de condicionar sin duda las posibilidades de resistencia y movilización del gremio. De esta nueva realidad han de surgir, además, nuevos conflictos y demandas, y el Sindicato deberá estar preparado para asumirlas y procesarlas.

Seguramente habrá que incorporar nuevos temas y estilos de movilización y negociación no conocidos ni practicados anteriormente. Esto significa, entre otras cosas, capacitarse y comenzar a caminar en el sentido inverso al recorrido en el Convenio Colectivo de 1991. Allí se descuidaron prácticamente todos los temas relativos al proceso de trabajo, se aceptaron múltiples aspiraciones patronales, se desmontaron todos los límites e instancias de discusión y negociación gremio-empresa (tanto a nivel nacional como local), y se desreguló completamente en todas las áreas (desaparecieron el Régimen de Licencias, el de Faltas, etc.).

La fractura del gremio en 4 empresas, junto con la renovación generacional, la existencia de variados tipos de relación laboral, el aumento relativo de los trabajadores administrativos y de comercial, la mayor presencia de trabajadores con nuevas

⁴⁰ Lo que es un mal negocio: los aumentos nominales se van con la inflación pero las horas agregadas quedan.

calificaciones (informáticos, por ejemplo), la dispersión salarial, etc., van creando una realidad mas compleja y heterogenea, que fragmenta y divide objetivamente al gremio por la base, planteando al Sindicato desafíos imposibles de ignorar.

Buenos Aires, Octubre de 1992.

LA RECONVERSION DE LAS EMPRESAS: EL AUMENTO DE LA EXPLOTACION Y EL DISCIPLINAMIENTO DE LOS TRABAJADORES⁴¹

TRABAJADORES DE LA MATANZA

El documento que se presenta a continuación, es el resultado de un trabajo colectivo, realizado en un taller que denominamos "Reconversión, Flexibilidad y respuesta sindical" que coordine a comienzos del año 1993.

No incluimos los nombres de los demás participantes, compañeros de distintos lugares de trabajo de La Matanza y Capital Federal para preservar la fuente de trabajo. La absoluta libertad y arbitrariedad con que se maneja la patronal, les permite despedir sin mayores trabas ni motivos.

Esta precaución puede parecer exagerada, pero como simple ejemplo del grado de control y presión que se debe soportar en el ámbito fabril, basta mencionar que uno de los compañeros participantes del taller fue despedido poco antes de la finalización del mismo, por "*fomentar el compañerismo*", de acuerdo a la versión que hizo correr la empresa.

Por el mismo motivo, no se mencionan los nombres de las empresas, ni otros detalles que permitan individualizar a los compañeros.

Este informe, armado como un pequeño boletín, fue difundido y discutido con trabajadores de las distintas empresas, y con delegados, sindicatos y otras organizaciones de la zona. La intención es aportar elementos para la necesaria construcción de una respuesta efectiva al intento de los sectores dominantes de destruir todas las conquistas históricas del movimiento obrero. Respuesta que debe ser, obviamente, acorde a las necesidades e intereses de los trabajadores.

Oscar A. Martinez

Introducción

Este informe es el resultado de un trabajo grupal, que realizamos trabajadores, algunos de nosotros delegados y miembros de Comisiones Internas, de distintas empresas y gremios.

El objetivo fue analizar lo que está sucediendo en los lugares de trabajo con la terrible ofensiva que llevan adelante los empresarios; se trabajó compartiendo y sistematizando la información de distintas empresas para lograr este diagnóstico, buscando comprender en qué forma la reconversión y reestructuración de las empresas nos afecta en las condiciones de trabajo y de vida.

La intención es tomar este conocimiento como punto de partida para pensar líneas de acción que puedan transformar esta situación que afecta a todo el movimiento obrero.

Participamos del mismo trabajadores de la industria automotriz y producción de tractores, de empresas metalúrgicas, plásticas y docentes. Algunos de nosotros trabajamos en grandes plantas, en tanto que otros pertenecemos a pequeñas y medianas empresas.

Si bien las conclusiones son válidas para las empresas en las trabajamos los participantes del taller y para una área específica, Capital Federal y el Gran Buenos Aires, creemos que reflejan en gran medida el carácter y dinámica que toma la reconversión en la mayor parte de la industria.

Veamos los resultados obtenidos:

⁴¹ Este artículo fue publicado en la Revista **CRITICA** N° 6 Julio- Septiembre, 1993. Bs As.

Ritmos de trabajo

Un primer punto a ser mencionado, es el fuerte aumento en los **ritmos de trabajo** (es decir trabajar a mayor velocidad e intensidad, y con menor descanso). Esto se produce en todas las empresas, tanto en las empresas llamadas modernas que utilizan nuevos métodos organizativos (Círculos de calidad, grupos de trabajo, Justo a Tiempo, etc.) y/o Nuevas Tecnologías, como en las que siguen utilizando técnicas organizativas y maquinaria tradicional.

Los ritmos de trabajo son terribles y crecen continuamente, afectando, sin lugar a duda, la salud de los trabajadores.

Distintos hechos y situaciones son claros ejemplos de esta realidad:

En algunos casos, los ritmos insoportables llevaron al descontrol de algunos compañeros, provocando accidentes o fuertes discusiones con los capataces (este es un caso bastante frecuente en las líneas de montaje y pintado de las automotrices), teniendo como consecuencia el despido; en otros casos llevó a la renuncia de trabajadores, a pesar de la fuerte desocupación y de la necesidad de mantener a la familia. En general provoca un gran cansancio al finalizar la jornada de trabajo, que deja sin fuerza para la vida familiar, o el esparcimiento; y como caso extremo podemos mencionar lo sucedido en la línea de montaje de una terminal automotriz, en la que dos trabajadores murieron por ataque al corazón. Estos son unos pocos ejemplos de la modernidad que nos proponen.

En las líneas de montaje y pintado de las automotrices, día a día la patronal aumenta el número de unidades a pintar o ensamblar, sin aumentar el personal ni incorporar tecnología.

En una empresa de forjado, se redujo un 25% el personal, no se incorporo tecnología, y aumento la producción en un 150%.

La rotación de personal (ingreso y retiro de trabajadores en la empresa) es muy alta, ya sea por no soportar los ritmos, o por despido cuando no cumplen los niveles de producción exigido por la patronal.

En todo sector donde es posible, hacen ingresar gente joven, sin experiencia, para pagar menos e introducir sin resistencia mayores ritmos de trabajo; o toman personal con experiencia pero contratado, para evitar tener que pagar una indemnización costosa.

En este punto es necesario realizar una aclaración muy importante en relación al tan mencionado tema de la productividad. En general las patronales exigen mayores ritmos a los trabajadores en nombre de la productividad.

Pero, un real aumento de la productividad, significa una mayor producción en el mismo tiempo de trabajo basada en el cambio tecnológico o en el mejor uso de los factores. Es decir, que la introducción de tecnología o un mejor uso de los equipos existentes o de la materia prima sería lo que posibilitaría un aumento en la producción, en el mismo tiempo y con el mismo esfuerzo, sin aumentar los ritmos de trabajo.

Por el contrario, en las empresas en las que trabajamos, el aumento en la producción por trabajador está basado fundamentalmente en la intensificación del trabajo, en un aumento en los ritmos de trabajo y el esfuerzo de la mano de obra. Es que este aumento de la producción se basa más en el "aprete", en un control carcelario por parte de la supervisión y en el control de las horas efectivas de trabajo, que en cambios técnicos o tecnológicos.

En este aspecto se ve claramente, sin disfraces de ningún tipo, la metodología y objetivos de la reconversión: el objetivo patronal es aumentar las ganancias al máximo a costa de los trabajadores; las condiciones de trabajo, la salud y la vida de los trabajadores no valen nada ante esta pretensión empresaria.

La patronal utiliza distintos medios para lograr esta intensificación de los ritmos: nos dice que si no trabajamos más o si pedimos aumento de salario va a quebrar, o se va a ver obligada a suspendernos, nos pone como excusa el alto costo de la materia prima o la imposibilidad de competir con los artículos importados. Siempre repiten que es necesario bajar el costo laboral. Recurre también al temor a perder el trabajo dada la fuerte desocupación.

Capataces y supervisores controlan y presionan continuamente a los trabajadores para aumentar los ritmos y evitar cualquier tipo de respuesta obrera.

Los empresarios saben, también, que ante cualquier enfrentamiento con los trabajadores el gobierno apoya plenamente a las empresas.

Un elemento central en la estrategia empresaria para imponer sus condiciones es la utilización de personal contratado. Pero este tema lleva a otro punto: la flexibilidad de la mano de obra.

Flexibilidad de la mano de obra

La utilización de **contratados** es una de los principales mecanismos de la flexibilidad que está llevando adelante la patronal.

Esta flexibilidad no sirve para frenar la desocupación ni para mejorar el trabajo, como dicen los empresarios, sino que, por el contrario, sólo sirve para dejar indefensos a los trabajadores y dejar las condiciones de trabajo libradas a la voluntad de la patronal.

Los contratados, por desconocimiento de las condiciones y ritmos de trabajo ya existentes y ante la necesidad de asegurar el empleo aceptan las imposiciones de la patronal.

En general, comprobamos que a todo el personal que toman las empresas, lo incorporan como contratado y no se lo efectiviza.

Cada vez es mayor la proporción de la mano de obra que, en distintas fábricas es personal temporario, incluso en importantes empresas todo el personal es contratado, en algunos casos los contrata directamente la empresa, y en otros dependen de agencias de personal eventual o de empresas contratistas.

Para estos trabajadores la falta de estabilidad, el miedo a perder el empleo, los lleva a aceptar todas las condiciones y ritmos exigidos por la empresa, perjudicándose a sí mismos y a los trabajadores estables.

Además, vemos que la presencia de personal contratado suele dividir a los trabajadores, porque en muchos casos, cuando dependen de agencias de empleos o de empresas contratistas, no son afiliados al sindicato de la rama a la que pertenece la empresa, sino a Comercio o UOCRA.

Las patronales tienen una política de reemplazar personal, expulsando trabajadores con antigüedad por trabajadores jóvenes. A la vez trata continuamente que nos enfrentemos nuevos y viejos trabajadores, y contratados y efectivos.

En general se contrata personal joven por varios motivos: tiene mayor resistencia física para soportar los nuevos ritmos de trabajo, no tiene experiencia gremial, y no tiene oficio o calificación por los que pueda pretender una remuneración mayor (esto, por supuesto, en aquellos lugares donde no hace falta trabajadores con oficio).

La expulsión del personal con antigüedad puede ser a través de despidos o del llamado retiro voluntario o incentivado.

El retiro voluntario (que en algunos gremios ha sido llamado, con razón, despido encubierto) es una peligrosa trampa en la que caen muchos compañeros. Esperan poder armar su propio negocio (kiosco, taxi, empresita) con la indemnización, y así librarse de la dominación patronal. Pero en la mayoría de los casos terminan fracasando (la ofensiva de la patronal y el gobierno se da en todos lados), gastando la indemnización y teniendo que salir a buscar trabajo nuevamente. Son numerosos los casos de trabajadores que a los pocos meses de haberse retirado de la empresa, volvieron a pedir trabajo.

Otro aspecto a ser mencionado es la introducción, de hecho, de la flexibilidad horaria, es decir que no existe una duración de la jornada de trabajo fija y estable, sino que se trabajan las horas que necesita la empresa. Esto lo logran aumentando la cantidad de horas de trabajo diarias a través de horas extras obligatorias (amenazan con el despido si no se realizan) cuando necesitan aumentar la producción, o con suspensiones u obligando a tomar las vacaciones cuando quieren producir menos.

En una empresa automotriz, por ejemplo, ante un intento de negarse a realizar horas extras de trabajadores de una sección, un jefe los reúne y les dice "*..muchachos es mejor que hagan las extras, recuerden que uds son contratados, que tienen una familia para mantener y que es muy fácil perder el trabajo..*", y de hecho los obliga a trabajar horas extras, nada menos que 6 horas.

En esa fábrica algunos compañeros han llegado a trabajar 36 horas seguidas, por supuestas necesidades de la empresa.

Indudablemente, la inestabilidad de los contratados, la alta rotación de personal, el control policial de los supervisores, etc. provocan grandes dificultades para organizarse y poder resistir las imposiciones de la patronal.

Otro aspecto de la flexibilidad tiene que ver con el modo de usar a la mano de obra, es decir los nuevos métodos de organización del trabajo y la producción.

Nuevas formas de organizar la producción y el trabajo

Un capítulo especial merece la descripción de las nuevas tecnologías de organización de la producción y de la gestión de la mano de obra, y que en términos generales recibe el nombre de "TOYOTISMO", nos referimos a los Círculos de Calidad, Grupo de trabajo, Justo a Tiempo (JIT), KANBAM, etc.

En primer lugar vamos a explicar, muy resumidamente, como funcionan estos nuevos métodos. En los círculos de calidad, la empresa reúne a un grupo de trabajadores (generalmente de 7 a 10), dentro o fuera del horario de trabajo, coordinados la mayoría de las veces por un supervisor o capataz, para discutir distintos temas que afectan a la empresa (calidad, productividad, ahorro de materias primas, etc.).

En los grupos de trabajo, la tarea ya no es individual, sino que es un grupo de trabajadores (una sección o parte de ella) el que recibe la carga de trabajo y la división de las tareas y el control de la producción se arregla entre ellos.

Tanto el Justo a Tiempo (JIT) como el Kanbam (que en japonés quiere decir etiqueta), son métodos para eliminar el stock; se trata de producir sólo lo necesario en ese momento, teniendo en cuenta lo que esta por venderse y no acumular piezas o productos terminados, no tiene que haber reservas de producción.

Es doblemente interesante mostrar cuáles son las características de estas técnicas, ya que en boca de los empresarios (y lamentablemente de muchos sectores vinculados al movimiento obrero), las mismas significan una "humanización del trabajo" y una "participación creativa del trabajador".

Según las palabras de la patronal estas técnicas abrirían un nuevo período en la producción y en el uso de la mano de obra. En esta etapa, nos dicen, lo central serían los recursos humanos, el trabajo en conjunto de empresarios, obreros y supervisores.

En los materiales (revistas, folletos, carteles, etc.) que utilizan las empresas para difundir estas técnicas aparece toda esta propaganda "la base es la gente", "Lo importante es la calidad" "con el esfuerzo de todos".

En la realidad vemos que las cosas son bastante distintas.

Los objetivos que persiguen las empresas son múltiples: en primer lugar "ganarse" a la gente, lograr que los trabajadores se pongan la camiseta de la empresa y que tomen a las otras empresas, y sus trabajadores como enemigos. Nos dicen que "*..debemos derrotar a la competencia y a la importación mejorando la calidad y aumentando la producción*".

Tanto en la fábrica de tractores como en las automotrices, las patronales han llenado la planta de afiches y carteles, y reparten gran cantidad de materiales que pretenden convencer a los trabajadores de lo beneficioso de estos métodos.

Un gerente lo dijo claramente "*.. hay que ponerse la camiseta de la empresa, y ganarle a la competencia, si no, no nos sirve..*".

Quieren que la esperanza de los trabajadores sea tener trabajo y mejores salarios a costa de los trabajadores de las otras empresas.

Se pretende, además, crear una fuerte competencia entre los propios trabajadores de la empresa. La intención es que cada grupo o círculo de calidad compita con los demás rompiendo todo lazo de solidaridad entre los trabajadores y cualquier tipo de organización gremial.

Preparan carteleras donde detallan lo que hace cada círculo de calidad o grupo de trabajo, fomentando la competencia con los otros grupos y círculos. El premio por enfrentarse con los compañeros y colaborar con la empresa suele ser ... una lapicera o la foto del grupo de trabajo pegado en alguna cartelera.

Sumado a esto se busca hacer de cada trabajador un supervisor de sus compañeros. Se pretende que cada obrero, "cuidando la calidad y la eficacia", controle y exija a los demás trabajadores. En ciertos casos esto ha llevado a que se mezclen los roles y que algunos trabajadores controlen, critiquen y den órdenes a otros trabajadores.

En una automotriz forman "líderes" que deben corregir y empujar a sus compañeros a trabajar más.

En todos los casos se intenta enfrentar a los trabajadores, entre empresas, entre distintas secciones, y se busca convertir a cada trabajador en un vigilante de los demás.

Hemos visto, por ejemplo, que algunos compañeros critican a trabajadores que pertenecen a la sección anterior de la fábrica y al supervisor, porque de esa sección provenían piezas defectuosas.

En una automotriz, por ejemplo, los capataces pretenden que los trabajadores, como parte de su tarea, vaya a la sección anterior para reclamar por las fallas.

Por otra parte, los espacios de participación que brindan estas nuevas formas de organizar el trabajo son más ilusorias que reales: dentro de ciertos límites se puede participar para mejorar la calidad, para aumentar la producción, y temas afines, pero **no** existe ninguna posibilidad de discutir cómo se reparten las ganancias, en qué se invierten, cómo se fijan los salarios, etc. Como se ve, el carácter supuestamente democrático de estas técnicas es absolutamente restringido y sólo apunta a mejorar la rentabilidad de la empresa.

En los Círculos de Calidad y Participación, por ejemplo, el objetivo está puesto en que el trabajador ponga su inteligencia al servicio de la empresa, se identifique con ella, mejorando la calidad, evitando desperdicios, ahorrando materia prima, desarrollando nuevos procesos productivos, etc (además, todo esto si en ese momento le conviene a la empresa). A la vez se intenta ignorar o debilitar al sindicato llevando adelante una relación directa entre empresa y mano de obra. Significa además una nueva transferencia de tareas y responsabilidades, una carga más que... no se paga.

En los grupos semiautónomos y equipos de trabajo, en la medida que la carga de trabajo es grupal (carga definida, por supuesto, sólo por la patronal y no discutida democráticamente), se pretende convertir a cada trabajador en un supervisor de sus compañeros, generando malestar ante la falta, enfermedad, menor rendimiento de algún trabajador, ya que sobrecarga al resto; a la vez se alienta la competencia entre grupos para romper los lazos de solidaridad de clase, y se empuja, disimuladamente, a la autoexplotación.

En el caso específico de una gran empresa, productora de tractores, el carácter "participativo" es muy especial; la participación es, supuestamente, voluntaria, pero en los hechos el trabajador si no participa, pasa a ser hostigado por la jefatura, pudiendo llegar al despido.

Además cuando los trabajadores intervienen en los Círculos de Calidad y los grupos de trabajo, pidiendo algún tipo de mejora en las condiciones de trabajo o de seguridad, la respuesta es que no son momentos para invertir, que hay que esperar. En otras palabras se está diciendo que la salud y las condiciones de trabajo son factores secundarios o sin importancia. No se permite discutir sobre aquellos temas que empujan a muchos trabajadores a participar: los referidos a las condiciones de seguridad e higiene.

En la fábrica de tractores, cuando los trabajadores que formaban parte de un círculo de calidad pidieron aparejos para no levantar equipamiento muy pesado, y así hacer bien el trabajo y cuidar la salud, les contestaron que "*..no son tiempos para gastar plata, hay que esperar..*".

Tampoco se pueden discutir los ritmos de trabajo, preocupación central de muchos compañeros. En verdad los únicos temas que se pueden discutir son la forma de bajar los costos y el modo de mejorar la calidad del producto (sin invertir un peso).

Debe tenerse en cuenta además que la preocupación empresaria por mejorar la calidad es muy poco seria, ya que con los ritmos y las condiciones de trabajo que impone es prácticamente imposible asegurar la calidad de la producción.

Este es el caso, precisamente, de las terminales automotrices, las cuales dentro y fuera de la fábrica hacen gran propaganda acerca de la calidad, pero obligan a trabajar a tanta velocidad que los vehículos siempre tiene algún defecto.

El clima que reina en los lugares de trabajo es tal que muchos trabajadores participan de los Círculos de calidad para no tener problemas, pero no intervienen para no ser identificados como "rebeldes" por la empresa.

Lamentablemente algunos trabajadores tienen expectativas en estas reuniones, e incluso participan criticando a los trabajadores de otras secciones, o planteando sugerencias que aumenten los ritmos de trabajo. Esperan que en algún momento eso implique algún tipo de mejoras en su situación⁴².

⁴² Tal vez una de las mejores definiciones sobre las verdaderas consecuencias de estas técnicas la dio la mujer de un trabajador del SMATA "*...con esto no compramos nada, esto sólo te va a servir para trabajar más*".

Incluso, en más de un caso algunos delegados que colaboran con la empresa, hablan con términos propios de la patronal y no de un trabajador: "ganarle a la competencia", "bajar los costos", "hay que trabajar más", etc.

Todos estos métodos que buscan, como dijo un compañero "*..comerle la cabeza a los trabajadores*", se complementan con supuestos regalos o ayudas que buscan integrar al trabajador a la empresa: entregan guardapolvos o cuadernos para los chicos, regalan remeras y bolsos para que trabajador se sienta parte de la empresa y le haga propaganda, invitan al Club de la empresa, donde están juntos trabajadores, supervisores y directivos, ahí realizan sorteos, hacen descuentos en medicamentos, etc. Incluso una empresa tiene instalado un puesto de ventas en la entrada con ropa, bolsos y adornos con el logotipo de la firma.

Otro aspecto que merece ser mencionado, es el cambio en la organización de la maquinaria. En varias empresas (una empresa de ingeniería, la fábrica de tractores), se pasó de la sección específica para cada tipo de máquina herramienta (sección de tornería, de fresadoras, rectificadoras, etc) a las secciones organizadas por tipo o familia de piezas, que combina distintas máquinas herramientas (sección de ejes, planetarios, etc.). Aquí se busca que la pieza completa se mecanice en cada sección, y que los trabajadores utilicen las distintas máquinas (incluso varias a la vez) de acuerdo a las necesidades.

Otra estrategia empresaria es la llamada externalización de tareas, es decir que ciertos trabajos y actividades quedan a cargo de empresas contratistas y subcontratistas.

Es bastante frecuente que tareas como limpieza, vigilancia, parte del mantenimiento, remodelación e incluso parte de la producción, pasen a estas empresas contratistas (esto lo hemos visto en la fábrica de tractores, en las automotrices, plantas de forjado, etc.).

Esta política de subcontratación tiene 2 ventajas para las empresas: En primer lugar le permite reducir costos en los momentos de menor producción; basta con rescindir los contratos o disminuir el volumen de tareas contratadas, no hay necesidad de despidos, suspensiones, etc.

En segundo lugar le sirve para dividir a los trabajadores; ya no son, por ejemplo, 1000 trabajadores de una empresa, sino que hay 50 de vigilancia de una contratista, 100 de limpieza de otra contratista, 100 de mantenimiento de una tercera empresa, etc.

Los trabajadores de las contratistas, además, suelen ganar menos y estar en peores condiciones de trabajo.

La polivalencia

Con la polivalencia o multifuncionalidad, se pretende que cada trabajador realice distintas tareas: que opere varias máquinas herramientas, que trabaje sobre la máquina y a la vez haga la limpieza del sector y la reparación de la maquinaria, a veces que también controle la calidad de la producción, etc

Empresarios y profesionales que se definen modernizantes afirman que a través de la Polivalencia o Multifuncionalidad se enriquece el trabajo y se pone en marcha la creatividad obrera.

Pero la forma en que se implementa la multiplicidad de tareas parece ser todo lo contrario.

Las tareas siguen siendo en general repetitivas, sencillas y determinadas por la empresa, pero ahora se deben hacer más tareas, el límite sólo está en las necesidades de la

empresa y la voluntad del capataz, a un ritmo creciente e insoportable. Se debe realizar cualquier trabajo, en cualquier momento.

El enriquecimiento es una vez más de la patronal, y el objetivo es imponer una total arbitrariedad patronal en el uso de la mano de obra.

Por supuesto que si el trabajador no se adapta, o no soporta los ritmos de trabajo crecientes, es echado, o en el mejor de los casos, puesto a realizar los peores trabajos.

Ante la ausencia de un compañero o una sobrecarga de trabajo, el trabajador debe hacerse cargo de la utilización de varias máquinas o varias tareas.

La Polivalencia toma distintas formas de acuerdo a las empresas; en algunos casos es una suma de trabajos repetitivos. En otros casos el trabajador debe saber manejar todas las máquinas (es una calificación similar a un oficial múltiple metalúrgico) pero las distintas tareas que ejecutan debe realizarlas con tal ritmo y presión que significa un castigo y no un mejoramiento de su situación. No es enriquecimiento del trabajo sino sobrecarga de tareas.

En algunas secciones de la fábrica de tractores, los trabajadores deben manejar varias máquinas, limpiar el equipo y el sector, y hacer el control de calidad. En sectores de una planta automotriz, se deben realizar hasta 8 tareas distintas, que van desde la limpieza del lugar, trabajos de reparación y mantenimiento, hasta el control de calidad.

Como vemos en algunas empresas, al trabajador le adjudican tareas de control de calidad, es decir de autocontrol (desaparece o se achica el departamento de control de calidad); esto significa que se le agrega una responsabilidad nueva y mayor, pero no aumenta el poder de decisión del trabajador ni el salario.

Por otra parte con la polivalencia y la ampliación de tareas, si no se establecen con claridad cuáles son las tareas y los ritmos que debe ejecutar un trabajador, deja lugar a la arbitrariedad patronal que día a día puede exigir que se realicen más trabajos, es decir es un mecanismo más para intensificar el trabajo, y paralelamente reducir personal, aumentando la desocupación⁴³.

Esta nueva forma de utilizar la mano de obra se da en los hechos por la impunidad con que actúa la patronal, pero en ciertos casos también porque algunos sindicatos, han aceptado esta pretensión empresaria y se la incorporó en los convenios.

El hecho de reducir la cantidad de categorías o calificaciones (que se da por ejemplo en el gremio plástico o el telefónico), es una forma encubierta de imponer la flexibilidad y polivalencia, lo que antes eran distintas categorías ahora están reunidas en una sola, y el trabajador que está en esa categoría debe realizar todas las tareas que se corresponden con las categorías anteriores.

En relación al aspecto tecnológico, puede afirmarse que la introducción de nuevas maquinarias informatizadas, es escasa, no está muy extendida. Se han instalado algunas máquinas herramientas de control numérico en empresas metalúrgicas, y algunos robots de pintado en automotrices, pero son casos aislados. El grueso de la reconversión en estos sectores pasa por la flexibilidad de la mano de obra y los nuevos métodos de gestión de la producción y el trabajo.

La repuesta de los trabajadores

Todo lo que hemos relatado muestra, sin duda, una realidad muy difícil y perjudicial para los trabajadores, por el avance desenfrenado de las patronales y el gobierno.

⁴³ La polivalencia sólo será positiva en la medida que los trabajadores y los sindicatos puedan frenar el avance patronal

Más aún si consideramos que gran parte de las direcciones sindicales no defienden de ninguna manera los intereses de los trabajadores, y la justicia y el Ministerio de Trabajo son sirvientes de las empresas. Como muestra basta un botón, veamos sino el nuevo proyecto de ley que quiere flexibilizar la flexibilización que ya existe.

Pero todo esto no debe llevar al desanimo, sino, por el contrario a organizarnos y luchar por nuestros derechos. Hoy es más necesario que nunca, ya que pretenden destruir conquistas y derechos históricos que tenemos los trabajadores, como las 8 horas diarias, la estabilidad laboral, indemnización por despido, las vacaciones, enfermedad paga, no pagarnos los accidentes laborales, etc.

Creemos que la organización y resistencia tiene que empezar, como fue siempre, bien desde abajo (nunca nadie nos regalo nada): en primer lugar reuniendonos y discutiendo por sección, aunque siendo bien cuidadosos, evitando ser descubiertos.

Es imprescindible tener en cuenta, además, que la situación que nos perjudica no es sólo el problema de una fábrica o gremio, sino que afecta a todos los trabajadores; que es una ofensiva del conjunto de la patronal, a la que no se puede responder aisladamente.

Es necesario reunir y coordinar a las comisiones internas y cuerpos de delegados que estén preocupados por dar respuesta a esta situación.

También se debe apoyar a todo gremio o fábrica en conflicto, no es sólo un problema general de solidaridad de clase (que jamas debemos olvidar), sino que, fundamentalmente, ayudar y defender a otros trabajadores es defenderse a uno mismo.

Es necesario crear una alternativa y propuesta propia de los trabajadores, defendiendo siempre las conquistas que teníamos, y luchando cada día por nuevas conquistas, ya que el avance del tiempo nos indica que debemos mejorar, no sólo nuestro salario, sino fundamentalmente nuestras condiciones laborales y de vida.

Como hemos visto esta reconversión es una necesidad del capital internacional, por ello su implementación en todo el mundo, tanto en países subdesarrollados como el nuestro como en el primer mundo; sin duda la característica distinta esta puesta en la resistencia que oponen otros movimientos obreros, como por ejemplo los compañeros de Uruguay y Brasil entre otros.

Ellos también (al igual que debemos hacer nosotros), empezaron organizándose desde abajo, juntándose activistas, delegados y militantes sindicales, aunque no fueran de un mismo gremio, con el objetivo de enfrentar estos planes de superexplotación y miseria que nos quieren imponer. Tal vez no podamos decir que estos movimientos obreros hayan triunfado, pero sí tienen una propuesta, un proyecto, y de hecho su lucha va siendo un ejemplo para nosotros. Y seguramente sera para felicidad y libertad de todo el pueblo trabajador latinoamericano.

Conclusiones

Como puede verse la reconversión y reestructuración de las empresas no es la consecuencia del avance tecnológico, ni la forma de modernizarse de las empresas, ni un método para bajar la desocupación, como pretenden convencernos la patronal y los gobiernos.

Por el contrario esta reestructuración es una estrategia empresaria para aumentar sus ganancias y para controlar y someter a los trabajadores.

Todas las frases y campañas acerca de la modernidad, de las exigencias de las Nuevas Tecnologías, de la necesidad de la participación de los trabajadores, de las técnicas japonesas que humanizan al trabajo, tratan de encubrir los intereses y el accionar empresario, que atacan directamente a los trabajadores.

Se pueden mencionar, resumidamente, algunos hechos que permiten afirmar esto:

- * Un aumento incesante de los ritmos de trabajo que día a día vuelven insoportable la jornada de trabajo. La presión de los supervisores y capataces es una realidad diaria y continua para lograr el aumento de los ritmos.
- * La destrucción de la estabilidad laboral a través de la incorporación masiva de contratados. La patronal utiliza la falta de estabilidad de los contratados para poder despedir y cambiar personal sin ningún costo, y a su vez para imponer nuevos ritmos y condiciones de trabajo.
- * La imposición de la flexibilidad horaria de trabajo a través de la obligatoriedad de las horas extras, y de las supervisiones.
- * La introducción de técnicas como los círculos de calidad y los grupos de trabajo con el objetivo de dividir y enfrentar a los trabajadores, ganarlos para la empresa y convertir a cada trabajador en un vigilante de los demás.
- * La imposición de la polivalencia, que en los hechos significa sobrecargar de trabajo; una total arbitrariedad de la patronal para agregar tareas y para aumentar los ritmos.

Compañeros: podemos decir que a la principal conclusión que hemos llegado, es que hoy más que nunca, ante esta realidad, resulta imprescindible combinar audacia con prudencia para construir una organización sindical de nuevo tipo, que luche realmente por defender los intereses de clase de los trabajadores.