.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: Relaciones laborales y formas de control obrero en el sector automotriz : prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo : entre la coerción y la hegemonía

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Marcelo Delfini

Juan Montes Cató, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2009

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional
.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Marcelo Delfini

Título: Relaciones laborales y formas de control obrero en el sector automotriz. Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo: entre la coerción y la hegemonía.

Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales
Facultad de Ciencias Sociales –UBA

Director: Dr. Juan Montes Cató

Buenos Aires, Marzo de 2009

A Tiziano, Lorenza, Catalina y Juan

Resumen

Las transformaciones estructurales que se sucedieron en Argentina en los últimos treinta años del siglo XX a través del proceso de desindustrialización, la apertura económica, las privatizaciones, la extranjerización y la concentración y centralización del capital, han impactado sobremanera en el mundo del trabajo, conduciendo a la flexibilización precarización de las condiciones laborales. Estas transformaciones se integraron a los mecanismos y estrategias de control que posee el capital para darle continuidad al proceso productivo. El tema planteado en esta tesis se enmarca dentro de aquellos estudios que asumen como supuesto que la historia del capitalismo puede ser vista como la historia de las formas que asume el control sobre el proceso de trabajo, inscribiéndose en los análisis que indagan sobre las dinámicas y características que asumen el control y la disciplina laboral. La búsqueda de incrementos en la tasa de ganancia, por parte del capital, impone formas de control sobre el proceso de trabajo que le aseguren la continuidad en la obtención de plusvalor. Controlar el proceso de trabajo implica tener el control sobre los mecanismos de extracción de plusvalía, por eso es que el control sobre el proceso productivo adquiere relevancia y centralidad.

La problemática planteada para el desarrollo en esta tesis indagará sobre el proceso de trabajo, haciendo énfasis en el análisis y la explicación de las formas de control que se despliegan en los espacios laborales, tomando como referencia al sector automotriz. Al respecto, los objetivos centrales de esta tesis serán, por un lado, establecer las formas del ejercicio de control que permitieron llevar adelante un proceso de sobreexplotación de la fuerza de trabajo en la industria automotriz, y por otro, dar cuenta de las formas que éste adquiere en distintas firmas del sector y en el marco del encadenamiento productivo, estableciendo, por un lado, las prácticas y estrategias desarrolladas por las firmas para mantener el dominio sobre el proceso de trabajo a partir de las transformaciones operadas en la organización del proceso productivo y las relaciones laborales y, por otro, el impacto que estas prácticas tienen sobre los asalariados.

Las estrategias empresarias pueden ser vistas como un gradiente de formas que van desde las aquellas de carácter coercitivo, a otras cuyas estrategias de dominación pueden basarse en la aplicación de prácticas empresariales que consiguen el consentimiento de los trabajadores en el proceso de producción. Este consentimiento se busca y se estimula mediante mecanismos de participación de los trabajadores, para así convertir los espacios laborales en verdaderos entramados hegemónicos, cuyas prácticas y estrategias tienden a su *concreción*. Para ello se trata de analizar la relación entre las prácticas y sus significados, dando cuenta a partir de ello de las subjetividades que se construyen a través del desarrollo de algunas de aquellas prácticas.

El punto de partida de la presente tesis son los siguientes interrogantes: ¿Qué dimensiones de las relaciones laborales pueden dar cuenta de las formas de control desarrolladas en las empresas? ¿Por qué ciertas estrategias pueden ser vistas como hegemónicas y otras como coercitivas? ¿Por qué existen diferencias en la búsqueda del incremento de rendimiento en las estrategias utilizadas por las firmas? ¿Cómo se integra la relación entre las firmas sobre el control ejercido hacia los obreros de cada una de las empresas? ¿Qué significado le dan los obreros a las prácticas que ponen en juego las empresas?

La tesis sostenida en esta investigación es que los cambios en la organización del proceso de trabajo y las relaciones laborales se articulan con nuevas estrategias y prácticas

de control que posibilitan el desarrollo y reproducción del proceso productivo. En ese marco, los mecanismos de control implementados por las empresas, en el contexto de sus vinculaciones, tienen un carácter hegemónico, en la medida que intentan profundizar el consentimiento activo de los trabajadores para el desarrollo del proceso productivo, pero el carácter que el control asuma estará vinculado al significado que los sujetos le den a esas prácticas, confiriéndole a éstas resultados que van desde la coerción hasta la hegemonía.

Para el desarrollo de la investigación se analizaron diversos espacios de trabajo del sector automotriz, considerando el lugar que ocupa cada uno en el encadenamiento productivo. Para ello dividimos las empresas en dos grupos: firmas pertenecientes a ensambladoras o terminales automotrices y empresas autopartistas proveedoras de las primeras.

La elección del sector automotriz obedece a diferentes motivos. El primero se ubica en plano de la exploración y el descubrimiento ya que se analiza la problemática planteada en el marco de los encadenamientos productivos integrados en la actividad. El segundo, se vincula con que este sector aparece como un sector dinámico en la economía y de peso en el sector industrial a la vez que se pueden observar diversas situaciones en lo referido a la puesta en práctica de estrategias de control y dominación de la fuerza de trabajo. El tercer motivo surge por ser este un sector altamente internacionalizado que integra los elementos centrales de esa internacionalización al proceso de trabajo.

Para esto se han puesto en juego diferentes estrategias y técnicas metodológicas. De esta manera, se recurrió a instrumental tanto de metodología cualitativa como cuantitativa. Al respecto, para dar cuenta de nuestros objetivos, se recolectó información por medio de entrevistas a: operarios de las empresas, directores y gerentes, observación no participante en los espacios de trabajo y una encuesta estructurada a trabajadores de las plantas, como así también se utilizaron Convenios Colectivos de Trabajo y elementos de difusión de las empresas.

Abstract

The structural transformations which Argentina undertook in the last thirty years of the twentieth Century, through the processes of disindustrialization, economic opening, privatizations and selling to foreign owners, and the concentration and centralization of capital have impacted overwhelming in the world of labour, giving way to the precarious flexibility of work conditions. These transformations became part of the mechanisms and strategies of control which capital possesses in order to give continuity to the productive process. The issue developed in this thesis is in the framework of those studies which take as given that the history of capitalism can be seen as the history of the ways which it controls labour, placing itself in the analyses that research the dynamics and characteristics of which labour takes control. The search for increases in the earnings rate, by capital, imposes methods of control over the work process which assure the continuity of reaching surplus value. Controlling the labour process implies having control over the mechanisms for obtaining the surplus value, this is why the control over the productive process acquires relevance and importance.

The question undertaken here for development in this thesis will research the work process, placing emphasis on the analysis and the explanation on the ways to control the labour spaces, taking as a reference the automobile sector. In this respect, the central

objectives of this thesis will be, on the one hand, to establish the ways to exercise control which allowed a process of overexploitation of the work force to take place in the automobile sector and on the other hand, realize the ways that this happens in different firms of the sector and in line with the productive chain. This is established by looking at the practices and the strategies developed by the firms to maintain control over the labour process beginning with the operational transformations in the organization of the production process and labour relations, and also, the impact these practices have over the salaried workers.

The business strategies can be seen as a measure of the methods that goes from those of a coercive nature to those whose strategies of domination can be based on the application of business practices which obtain the consent of the workers in the production process. This consent is looked for and encouraged by mechanisms of worker participation, thusly converting the labour spaces in true hegemonic spaces whose practices and strategies tend toward their concretion. For this, the relationship between the practices and their meanings, taking into account the subjective problems that arise through the development of some of those practices.

The departure point of the present thesis are the following questions: What dimensions of the labour relations can be derived from the methods of control developed in the enterprises?; Why do certain strategies seem to appear as hegemonic and others as coercive?; Why do differences exist in the search for the increase in income in the strategies developed by the firms?; How can one integrate the relationship between the firms over the control exercised toward the workers in each of the companies?; and What importance do the workers give to the practices which the companies put into play?

The main argument held in this research is that the changes in the organization of the work process and the labour relations are displayed by new strategies and practices of control which make it possible to develop and reproduce the productive process. In this framework, the control mechanisms implemented by the companies, in the context of their vinculations, have a hegemonic caracter, by the way that they try to deepen the active consent of the workers for the development of the productive process, but the importance that control assumes shall be vinculated with the important that the subjects give to those practices, leading to these practices that run the gamut from coercive to hegemonic.

For the development of this research diverse work spaces were analyzed in the auto sector, considering the place that each one ocupeis in the production chain. For this reason, we divide the enterprises into two groups: firms which are assemblers or handlers of finished cars and autopart suppliers to the first group.

The choice of the auto sector is due to various motives. The first is in the plane of exploration and discovery since it deals with the productive chains integral to the activity. The second is that this sector seems to be a dynamic sector in the economy and a heavyweight in the industrial sector, since one can observe diverse situations in what is referred to as putting into practice strategies of control and domination of the work force. The third motive arises from being a sector which is highly internationalized, which integrates the basic elements of that internationalization to the work process.

To undertake all this, different strategies and methodological techniques have been put into play. For this, we have determined that it is necessary both a qualitative and a quantitative methodology. Therefore, to reach our goals, we collected information by way of interviews with directors and managers of various companies, have been non-participating observers in the work spaces, a structured survey for plant workers was used,

as also we used collective bargaining agreements and broadcast elements in the companies.

Introducción 9
Capítulo I. El sector automotriz en el marco de la industria Argentina 21
I.1. La industria en Argentina 21
I.2. La industria automotriz en la estructura productiva Argentina 27
Capítulo II El desarrollo automotriz argentino 1920-1990 37
II.1. Los primeros pasos de la industria automotriz en Argentina (1920-1950) 38
II.2. Constitución de la industria automotriz. (1952-1959) 41
II.3. La expansión de la industria automotriz (1959-1975) 45
II.4. Crisis de la industria automotriz (1975 – 1990) 52
Capítulo III. Las transformaciones de los años noventa 57
III.1. El impulso del sector automotriz durante la década de 1990 57
III.2. Terminales y proveedores. Nuevas configuraciones 62
III.3. Configuración del proceso productivo en el sector automotriz. 65
III.3.1. El alcance de las trasformaciones 70
Capítulo IV. Perspectivas epistemológicas y metodológicas. 78
IV.1. Fundamentos metodológicos. 78
IV.2. Universo de estudio 80
IV.3. Estrategia 80
IV.4. Fuentes y técnicas de recolección de la información. 81
IV.5. Tratamiento analítico 83
Capítulo V. Dominación y control en los en los espacios de trabajo 85
V.1. Dominación social y control en los espacios de trabajo. 86
V.2. El control sobre el proceso de trabajo. Perspectivas 94
V.3.El control desde los procesos de trabajo 100
V.4. Consentimiento y control 105
Capítulo VI. Las relaciones laborales 116
VI.1. Una visión amplia de las relaciones laborales. 116
VI.2.1. La evolución de relaciones laborales en Argentina. 128
VI.2.2. Cambios y continuidades en la Negociación colectiva 136
VI.2.3. Flexibilidad laboral y relaciones laborales 150
Capítulo VII. Las relaciones laborales en la industria automotriz. 156
VII.1. Breve historia de la configuración de las relaciones laborales. 156
VII.2. Los actores intervinientes y la negociación colectiva en los noventa 168
VII.3. Los trabajadores de la trama automotriz y las relaciones laborales 179
Capítulo VIII. EL control sobre el proceso de trabajo en el sector automotriz 185
VIII.1. La hegemonía como estrategia de control 187
VIII.2.1. Estrategias de control en las empresas. 192
VIII.2.2. Las prácticas participativas 207
VIII.2.3. Del discurso al trabajo concreto 216
VIII.3.1. Una tipología del control bajo las nuevas lógicas productivas 224
VIII.3.2. Participación y formas de control: entre la implicación y la resistencia. 240
IX. Conclusiones 258
Bibliografía 273
Anexos 296

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los trabajadores, trabajadoras y delegados gremiales que con sus palabras facilitaron la comprensión de la problemática planteada en esta tesis y a partir de las cuales logramos profundizar sobre aquellos aspectos que hacen al "trabajo", a sus vivencias y padecimientos. A mi director de tesis, Juan Montes Cató, por su dedicación, predisposición y crítica, elementos sumamente indispensables para avanzar en este proceso. A María Ana Drolas, por sus correcciones y aportes invalorables a lo largo de la escritura de la tesis. A Martín Spinosa, por su aliento constante y sus contribuciones siempre necesarias. A mis compañeros de la Universidad Nacional de General Sarmiento, particularmente a Sonia Roitter, por su predisposición a colaborar en varios de las instancias de los análisis estadísticos. A mis compañeros de fútbol, que a pesar de las ausencias reiteradas, producidas en el marco de la elaboración de esta tesis, me siguen convocando. Por último, un agradecimiento y mención muy especial a Vanina, compañera de la vida, porque sin su ayuda y comprensión esto hubiese sido imposible de realizar y porque sin sus abrazos, en los momentos de flaqueza, esta tesis jamás hubiese llegado a su fin, por este motivo también esta tesis está dedica a ella.

Introducción

Las transformaciones estructurales que se sucedieron en Argentina en los últimos treinta años del siglo XX a través del proceso de desindustrialización, la apertura económica, las privatizaciones, la extranjerización y la concentración y centralización del capital, han impactado sobremanera en el mundo del trabajo (Abeles, 1999; Basualdo, 2000, Neffa, 1994 y 1998; Boyer y Neffa, 2004). Tal como lo corrobora numerosa bibliografía, estos cambios se manifestaron en la introducción de nuevas tecnologías, la reorganización del trabajo y el funcionamiento de las empresas (Yoguel, Et. Al. 2001; Novick, et. al. 1998), los cuales condujeron a su vez a la flexibilización y la precarización de las condiciones laborales (Panaia, 1994; Bialakowsky y Fernández, 1994; Fernández, 2005; Santarcángelo y Schorr, 2001; Drolas, Montes cató y Picchetti, 2005; Delfini y Cross, 2005).

Estas transformaciones se integraron a los mecanismos y estrategias de control que posee el capital para darle continuidad al proceso productivo. De esta manera, el tema planteado en esta tesis se enmarca dentro de aquellos estudios que asumen como supuesto que la historia del capitalismo puede ser vista como la historia de las formas que asume el control sobre el proceso de trabajo, inscribiéndose en los análisis que indagan sobre las dinámicas y características que asumen el control y la disciplina laboral (Gaudemar, 1991; Edwars, 1990; Friedman, 1977; Castillo Mendoza, 1991; Braverman, 1978; Hyman, 1994, Katz, 2000; Edwars, 2000; Sewel, 2001; Lahera Sanchez, 2000 y 2005). Control que, como sostiene Finkel, no puede ser entendido exclusivamente dentro de los parámetros de la empresa o del proceso de trabajo, sino que se encuentra integrado a la vida social y se legitima en los procesos extra económicos, lo que posibilita captar su verdadero significado (Finkel, 1994).

Relacionado con esto, se puede señalar la existencia de tres niveles de dominación donde se desenvuelven las formas de control que posibilitan la reproducción del capitalismo. El primer nivel es aquel que da cuenta de la

dominación social en sentido amplio, a partir de la cual se reifican las relaciones sociales entre los agentes, generando las condiciones de posibilidad para el desarrollo de la relación de producción capitalista. Esto supone, a su vez, una resistencia por parte de aquellos sobre los que se ejerce la dominación que existe en cada uno de los niveles.

En el segundo nivel se despliegan las formas de control que sirven de apoyo al primero y de marco al último de ellos . Aquí, la dominación se da en el campo de las organizaciones que permiten el desarrollo de los procesos de dominación del capital sobre el trabajo. Si la primera instancia tiene un carácter netamente abstracto, en ésta comienza a concretarse la dominación y se generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de la siguiente.

El tercer nivel remite específicamente al proceso de trabajo y las formas de extracción de plusvalía que allí se llevan a cabo. La búsqueda de incrementos en la tasa de ganancia, por parte del capital, impone formas de control sobre el proceso de trabajo que le aseguren la continuidad en la obtención de plusvalor. Son estas formas de ejercicio del control las que se transforman en la medida en que se modifican las formas de resistencia obrera a ellas vinculadas. Controlar el proceso de trabajo implica tener el control sobre los mecanismos de extracción de plusvalía, por eso es que el control sobre el espacio de trabajo adquiere relevancia y centralidad, ya que es por medio del control que se hace efectiva la transformación del trabajo en fuerza de trabajo y éste determina también la intensidad de su realización.

Estos tres niveles se encuentran mutuamente condicionados y, en este sentido, el control industrial debe construir y dar continuidad a un orden productivo, a un sistema de autoridad y jerarquía aplicado a la producción. Por lo tanto, es en el último de estos niveles donde pueden observarse transformaciones en las formas de control y sus características y, a la vez, es él el que puede proporcionar un visión sobre la evolución de la relación social en su conjunto (Gaudemar, 1991).

La resistencia obrera al control del capital sobre el proceso productivo y la búsqueda de incrementos en la tasa de ganancia, conducen a la promoción de cambios en las formas de organización del trabajo que aseguren el reestablecemiento del orden y el control sobre el proceso productivo. De esta manera, los cambios en la organización del proceso de trabajo y la introducción de tecnología no son de carácter neutral, sino que se pueden explicar a partir de la necesidad del capital de controlar el proceso productivo en pos de incrementar los beneficios empresariales. Así, el desarrollo de las fuerzas productivas se emparenta con la necesidad propia del capitalismo de dominar el proceso de trabajo ante la resistencia obrera, lo que posibilita observar la organización del trabajo y la tecnología como parte de una correlación de fuerzas determinadas (Tronti, 1977).

La problemática planteada para el desarrollo en esta tesis indagará sobre el tercero de los niveles, haciendo énfasis en el análisis y la explicación de las formas de control que se despliegan en los espacios de trabajo, tomando como referencia al sector automotriz. Al respecto, los objetivos centrales de esta tesis serán, por un lado, establecer las formas del ejercicio de control que permitieron llevar adelante un proceso de sobreexplotación de la fuerza de trabajo en la industria automotriz. Por otro , teniendo en cuenta el carácter "necesario" del control en los espacios de trabajo, dar cuenta de las formas que éste adquiere en distintas firmas del sector y en el marco del encadenamiento productivo, estableciendo, por un lado, las prácticas y estrategias desarrolladas por las firmas para mantener el dominio sobre el proceso de trabajo a partir de las transformaciones operadas en la organización del proceso productivo y las relaciones laborales características del régimen de acumulación fordista y, por otro, el impacto que estas prácticas tienen sobre los asalariados.

Este régimen se basaba en políticas económicas keynesianas fundamentadas en el gasto público, el consumo de masas y el Estado de bienestar vinculado a la régimen de acumulación. En el marco de la relación capital-trabajo, la forma de control en el proceso de trabajo se sustentaba en la división social del trabajo (concepción - ejecución), en la división técnica del trabajo a partir del incremento

en su parcelación y en la cadena de montaje como estrategia productiva de vigilancia y extracción de plusvalía. Bajo esta lógica capitalista, el andamiaje normativo de las relaciones laborales se basaba en una negociación colectiva centralizada, acordada entre sindicatos de actividad o rama y las cámaras empresarias, con empleos con contrato por tiempo indeterminado y de larga duración, ejercido a tiempo completo, con mecanismos de ingreso anclados en el aprendizaje y la experiencia y bajo supervisión del Estado a través de múltiples instituciones (Neffa, 1998).

En este sentido, debe comprenderse que las formas que asume el control en el seno de la producción se encuentran vinculadas a los cambios que se operaron en las relaciones laborales (Montes Cató, 2005). Al respecto, se parte de una concepción amplia de las relaciones laborales, en la medida en que comprenden la relación entre los actores intervinientes, las formas de organización del trabajo entre las empresas y al interior de cada una de ellas, las regulaciones que permiten procesarlas, como así también la relación que vincula a los trabajadores y empleadores. Se puede señalar entonces que las formas que asumen históricamente las relaciones laborales y el desarrollo de las estrategias de control están ligadas.

En el proceso productivo se desenvuelven diferentes lógicas que permiten caracterizar los ámbitos laborales como estructuras que buscan asegurar el rendimiento de la fuerza de trabajo y la reproducción de la dominación de clases. Estas lógicas pueden ser vistas como un gradiente de formas que van desde las prácticas de carácter directamente coercitivo (no usuales en las relaciones laborales formales), a otras cuyas estrategias de dominación pueden basarse en la aplicación de prácticas empresariales que consiguen el consentimiento de los trabajadores en el proceso de producción. Este consentimiento se busca y se estimula mediante mecanismos de participación de los trabajadores, para así convertir los espacios laborales en verdaderos entramados hegemónicos, cuyas prácticas y estrategias tienden a su *concreción*.

En gran medida, estas configuraciones particulares dependen de las estrategias empleadas por los empresarios y las formas en que éstas son procesadas por los trabajadores. De lo que se trata es de analizar la relación entre las prácticas y sus significados, dando cuenta a partir de ello de las subjetividades que se construyen a través del desarrollo de algunas de ellas. Precisamente, esas prácticas y estrategias empresarias para aumentar el rendimiento de la fuerza de trabajo cobran materialidad cuando el sujeto sobre el cual buscan imponerse integra el significado a la práctica.

Desde este punto de vista deben ser consideradas las relaciones entre las diferentes dimensiones que componen las relaciones laborales y la articulación entre ellas, puesto que esto hace posible referirse a los indicadores que permiten observar las lógicas de control en los espacios de trabajo. Teniendo en cuenta los cambios tecno-organizacionales y de los procesos de trabajo que aquellos trajeron aparejados en el ámbito de la industria, deben rastrearse los parámetros que den cuenta tanto de las estrategias empresariales, como de las vinculaciones subjetivas, en la medida que esas estrategias sólo son válidas si logran generar, a nivel subjetivo, la implicación que buscan imprimir.

El punto de partida de la presente tesis son los siguientes interrogantes: ¿Cómo se articulan las relaciones laborales y las formas que adopta el control en los espacios de trabajo? ¿Qué dimensiones de las relaciones laborales pueden dar cuenta de las formas de control desarrolladas en las empresas? ¿Por qué ciertas estrategias pueden ser vistas como hegemónicas y otras como coercitivas? ¿Por qué existen diferencias en la búsqueda del incremento de rendimiento en las estrategias utilizadas por las firmas? ¿Cómo se integra la relación entre las firmas sobre el control ejercido hacia los obreros de cada una de las empresas? ¿Qué significado le dan los obreros a las prácticas que ponen en juego las empresas? ¿Por qué podemos hablar de formas hegemónicas del ejercicio del control?

La tesis sostenida en esta investigación es que los cambios en la organización del proceso de trabajo y las relaciones laborales se articulan con nuevas estrategias y

prácticas de control que posibilitan el desarrollo y reproducción del proceso productivo. En ese marco, los mecanismos de control implementados por las empresas, en el contexto de sus vinculaciones, tienen un carácter hegemónico, en la medida en que intentan profundizar el consentimiento activo de los trabajadores para el desarrollo del proceso productivo, pero el carácter que el control asuma estará vinculado al significado que los sujetos le den a esas prácticas, confiriéndole a éstas resultados que van desde la coerción hasta la hegemonía.

Para el desarrollo de la investigación se analizaron diversos espacios de trabajo del sector automotriz, considerando el lugar que ocupa cada uno en el encadenamiento productivo. Para ello dividimos las empresas en dos grupos: firmas pertenecientes a ensambladoras o terminales automotrices y empresas autopartistas proveedoras de las primeras. Esta forma de abordaje, que incorpora la idea de encadenamiento productivo al análisis, se encuentra vinculada a dos ideas fundamentales.

La primera de éstas es que las relaciones laborales desbordan el espacio de la empresa y se inscriben en el marco de un proceso productivo más amplio, en donde la empresa terminal es la última parte de una extensa cadena productiva que incluye a un grupo numeroso de firmas y de trabajadores. La segunda es que, en el marco de esos encadenamientos, existen condicionamientos de unas firmas sobre otras, cuyas consecuencias terminan recayendo sobre los trabajadores desde el momento en que el fundamento de la disciplina es justificada por ese condicionamiento.

Para esto se han puesto en juego diferentes estrategias y técnicas metodológicas. De esta manera, se recurrió a instrumental tanto de metodología cualitativa como cuantitativa. Al respecto, se utilizaron para el análisis fuentes de información primaria y secundaria. En lo que refiere a las fuentes de información primaria, y para dar cuenta de nuestros objetivos, se recolectó información por medio de entrevistas a trabajadores operarios de las empresas, a directores y a gerentes, observación no participante en los espacios de trabajo y una encuesta

estructurada a trabajadores de las plantas. En total, se realizaron 38 entrevistas, 116 encuestas y se observaron 3 plantas de producción.

En lo que respecta a la utilización de fuentes secundarias, su utilización puede dividirse en dos partes. La primera se refiere a uso de material para el desarrollo analítico, como son los casos de la utilización de Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) y elementos de difusión de las empresas (revistas, power points presentados a los trabajadores, etc). La segunda parte remite directamente a la utilización de datos y fuentes secundarias para avanzar en el análisis del sector, el contexto y su evolución, tanto en términos de su estructura como en materia de relaciones laborales.

La elección del sector automotriz obedece a diferentes motivos. El primero se ubica en plano de la exploración y el descubrimiento. Al respecto, si bien el sector ha sido estudiado desde diferentes miradas y a la vez la problemática del control ha sido analizada en diversos sectores, en el automotriz se carece de estudios previos, que tomen no sólo la empresa sino, como en este caso, los encadenamientos productivos integrados en la actividad. El segundo, se vincula con que este sector aparece como un sector dinámico en la economía y de peso en el sector industrial, ya sea en términos de empleo, productividad o producto. Éste motivo también radica en que en dicho sector se pueden observar diferentes situaciones en lo referido a la puesta en práctica de estrategias de control y dominación de la fuerza de trabajo, como así también en que allí son más permeables y visibles las relaciones laborales y las transformaciones desarrolladas durante la década del noventa. El tercer motivo surge por ser éste un sector altamente internacionalizado que integra los elementos centrales de esa internacionalización al proceso de trabajo a nivel global. Precisamente, este sector ha sido analizado desde diferentes disciplinas académicas, como la economía, la sociología, la antropología, la administración y la ingeniería entre otras, las cuales han mostrado los cambios manifestados desde la década de 1990 y cuál ha sido el accionar del sector en distintos momentos del ciclo económico y, en este sentido, aparece como una actividad paradigmática.

****

La tesis se encuentra desarrollada en diferentes capítulos vinculados con los aspectos que se intentan analizar. En términos generales, la estructura de esta tesis se organiza a partir de los elementos analíticos que se busca integrar, lo cual hace necesario un desarrollo de cada uno de ellos, estos es, de los aspectos que se refieren específicamente al sector, las relaciones laborales y aquellos vinculados al plano teórico del control en el proceso de trabajo.

En el Capítulo I, cuyo eje es el de contextualizar el espacio organizacional donde se desarrolla la investigación, se presentará la evolución del sector automotriz en el marco de la industria manufacturera Argentina, lo cual posibilitará ver la importancia relativa que tiene esta actividad a partir del empleo y de la producción, además de que permitirá establecer la dinámica en términos sectoriales. Al respecto, en el capítulo se abordará la evolución de la participación del sector en la industria, observada en diferentes procesos históricos. Para ello se tomarán como variables de importancia el PBI y el empleo.

En el capítulo II, se llevará a cabo un repaso de la historia del sector automotriz y sus diferentes etapas, desde sus comienzos hasta fines de la década del ochenta . Este capítulo permitirá enmarcar los procesos de transformación del sector en su desarrollo, estableciendo las configuraciones de la relación entre las terminales y autopartistas y la dinámica de los cambios vinculados a esa relación. De esta manera, se buscará establecer los marcos de referencia de abordaje que permitirán identificar posteriormente las transformaciones operadas en la actividad. Precisamente y en la medida en que esta tesis se sustenta en la observación de los cambios, será necesario referenciar esos cambios.

Por otra parte, en el capítulo III, que de alguna manera complementa el anterior, se pondrá énfasis en las transformaciones operadas en el proceso productivo del sector a partir de la década de 1990, sobre todo en los cambios referidos a la

tercerización de procesos, intentando establecer las rupturas y continuidades en la organización del trabajo. En este sentido se partirá de considerar los cambios desde dos dimensiones, aquellos vinculados a los procesos de trabajo en sí mismos y la referida al nivel del discurso y su integración a la dotación de personal demandada por las firmas.

Uno de los puntos más importantes que se plantearán en este capítulo es la relación emergente y la forma de su desarrollo de las relaciones entre las terminales y sus proveedoras, analizando las características que ésta asume. Por lo tanto, el abordaje intentará dar cuenta de la organización del proceso de trabajo al interior de cada firma y en el marco de las relaciones entre firmas. Junto con esto se presentarán los resultados de estudios sobre el sector referidos a la organización del proceso de trabajo, observando las diferencias entre los discursos y las prácticas.

En el capítulo IV se hará referencia y se intentará precisar la perspectiva epistemológica y metodológica utilizada en el desarrollo del proceso de investigación y en el tratamiento de los datos recabados para el posterior análisis. En este sentido, se especificarán los fundamentos metodológicos, el universo de estudio, las estrategias de abordaje y análisis, tanto como las fuentes y técnicas de recolección de la información.

El Capítulo V revisará los diferentes tópicos vinculados a la teoría. De esta manera, en el transcurso del capítulo se presentará una reseña referida a la dominación social y el control sobre en los espacios de trabajo. También allí se pondrán de manifiesto las diferentes teorías vinculadas a la problemática planteada, su desenvolvimiento y vinculación con las transformaciones producidas en los espacios de trabajo. Por lo tanto, se observarán las dimensiones del control en diferentes procesos y se presentarán las diferentes teorías vinculada con esa temática.

A lo largo del capítulo se expondrán dos claras perspectivas en torno a los procesos de control en los espacios de trabajo. La primera, vinculado a los estudios que ponen el acento en la coerción y la disciplina para el desarrollo del proceso

productivo y la segunda, donde lo central es el consentimiento de los trabajadores y las estrategias que ponen en juego las firmas para concretarlo.

También en este capítulo se presentarán los lineamientos que permiten ver el control más allá de su carácter coercitivo, lo cual implicará adoptar una visión más amplia, introduciendo para ello el concepto de hegemonía, que será abordado en el marco del desarrollo de este mismo capítulo.

En el Capítulo VI se expondrán diferentes perspectivas vinculadas a las relaciones laborales, definiéndose con respecto a ellas una visión amplia que abarca diferentes aspectos. Ésta incluirá los aspectos normativos, los actores intervinientes, las formas de organización del proceso productivo y la relación entre los empresarios y trabajadores. Definida de esta forma, se recuperará el desarrollo de las relaciones laborales en Argentina y su evolución, para enmarcar las relaciones laborales en el sector objeto de estudio. Este capítulo es central, en tanto que permitirá establecer la existencia de diferentes niveles de desarrollo de las relaciones laborales y a la vez buscará enmarcar y establecer las condiciones de posibilidad para el funcionamiento de ciertas prácticas y estrategias a nivel del espacio fabril.

En el Capítulo VII se hará un breve repaso por el desarrollo de las relaciones laborales en el sector hasta la década de 1990, poniendo énfasis en dos dimensiones, la normativa y los actores intervinientes. Este breve repaso por la configuración de las relaciones laborales servirá para establecer la articulación entre los cambios en el sector producidos durante los noventa, la nueva forma que adoptaron esas relaciones y las lógicas flexibilizadoras que dominaron el escenario de las relaciones laborales en esa década.

A propósito de esto, en este capítulo se analizarán las relaciones laborales desde la perspectiva de la intervención de los actores y la negociación en la década de 1990, incorporando un análisis de la negociación colectiva del sector. Además, se presentarán los datos referidos a la encuesta sobre relaciones laborales realizada a trabajadores de la actividad, que permiten observar los vínculos existentes entre la representación sindical y los representados.

En el Capítulo VIII, se integrarán algunos de los elementos establecidos en el anterior, pero en este caso integrándolos a la problemática planteada para el desarrollo de la presente tesis. Así, se pondrá énfasis en el carácter hegemónico que tienen las nuevas formas relacionales. Vinculado con eso, se describirán las estrategias y prácticas empresarias de control que se integran a las nuevas formas de gestión organizacional. Al respecto, se presentarán los análisis referidos a los dispositivos empresarios para obtener una implicación por parte de la fuerza de trabajo y los mecanismos que permiten asegurar su rendimiento. Por otra parte se presentarán los resultados de la encuesta realizada a trabajadores del sector, en relación con la política organizacional, que se complementará con entrevistas realizadas a operarios. Este capítulo dará cuenta de la articulación entre las prácticas y la forma que adopta el control, estableciendo diferentes niveles que van desde las formas más coercitivas a aquellas de carácter hegemónico y se presentarán algunos resultados que permitirán observar los datos analizados en su articulación con las dimensiones teóricas expuestas.

A lo largo de este capítulo se presentarán aquellos elementos vinculados con los significados que los trabajadores les otorgan a las prácticas empresarialess y las subjetividades creadas o materializadas por medio de la interiorización de éstas . De esta manera, articulando el trabajo empírico realizado con la perspectiva adoptada se observarán las manifestaciones concretas de las estrategias puestas en juego por los empresarios y el significado que éstas adquieren para los trabajadores. A partir de estos elementos se construirá una tipología que incorporará el plano de los significados que los actores les atribuyen a las prácticas y la participación concreta que estos tienen en la empresa y en el marco de dichas prácticas. Por su parte, los planos que conforman las dimensiones de la construcción tipológica son emergentes de otras dimensiones consideradas previamente.

Como cierre de la tesis, se planteará la necesidad de estudiar las formas de control sobre el proceso de trabajo atendiendo a los significados que los actores le dan a las prácticas que desarrollan los empresarios. Éstas aparecerán entonces como

manifestaciones heterogéneas que pueden vincularse, tanto al desarrollo de las propias prácticas como a la interpretación que los sujetos hacen de las ellas. El anclaje, al fin, está vinculado con la trayectoria de vida de los sujetos sobre los cuales se busca imponer las estrategias.

Capítulo I. El sector automotriz en el marco de la industria Argentina

En este capítulo se abordará la inserción de la industria automotriz en la actividad manufacturera argentina, mostrando la importancia relativa que tiene este sector en la estructura productiva. Para ello, se realizará en primer lugar un breve repaso acerca de la evolución de la Industrialización por Sustitución de Importaciones, sobre la cual se inscribió el proceso de construcción de la industria automotriz argentina, para posteriormente analizar el derrumbe de este mismo proceso y sus consecuencias sobre el sector. De esta manera, y como fuente para observar la importancia de éste , se presentarán datos referidos al PBI y al empleo, tanto para las industrias terminales como para las autopartistas proveedoras de aquellas, lo que permitirá mostrar a su vez, en los próximos capítulos, cómo fue evolucionando la relación entre estos dos actores.

I.1. La industria en Argentina

El desarrollo de la industria automotriz no puede dejar de verse integrado a los diferentes procesos económicos y sociales que transita. Así, esta actividad se encuentra inserta en procesos más amplios que condicionan su desarrollo, marcan sus crisis y establecen su dinámica. Precisamente, los vaivenes de esta industria se encuentran indefectiblemente atados a los rumbos que va tomando la economía y cada transformación de ésta impactará de algún modo sobre aquella. De esta manera, el desarrollo de la industria automotriz se encuentra articulado, de modo muy general, a nivel mundial, con el predominio del liberalismo hasta la crisis de 1930, con el Estado de bienestar y las políticas de corte keynesiano hasta mediados de la década de 1970 y, posteriormente, con las transformaciones desarrolladas en el marco de las políticas neoliberales. Por su parte, en Argentina el derrotero de la industria automotriz se halla fuertemente vinculado, en su primera etapa

productiva, al proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), su recorrido y las transformaciones que sufrió a partir del golpe de estado de 1976[1].

El modelo de ISI comenzó a desarrollarse a partir del agotamiento del modelo agroexportador y la crisis mundial de 1930. La ISI se caracterizó por tener al sector industrial como el eje dinámico de la economía, junto a una alta intervención del Estado, que, por medio de la expansión de sus atribuciones y funciones, vinculaba la industrialización al desarrollo del mercado interno a partir del sostenimiento del nivel de consumo de los sectores integrados a la industrialización y del mantenimiento de una política de carácter proteccionista. No obstante, en el derrotero seguido por la ISI pueden reconocerse dos etapas: una primera, que va desde 1930 a 1959 y una segunda, desde este año hasta el golpe de Estado de 1976 o la sanción de la reforma financiera en 1978. La primera etapa, estaba vinculada al desarrollo del mercado interno producto del consumo de los sectores asalariados y del crecimiento industrial basado en aquellos sectores productores de bienes de consumo masivo, apoyados a su vez en capitales de origen local. Por esta razón, a esta etapa se la ha denominado "Sustitución fácil". La segunda de esas etapas tuvou como elemento central la incorporación masiva de capitales extranjeros a la industria y la profundización de la sustitución a partir de la producción de bienes durables, insumos y bienes de capital.

Sin embargo, el funcionamiento de esta "economía semi-cerrada" se vio recurrentemente obstaculizado por la crisis cíclica de la balanza de pagos, ocasionada por los términos del intercambio que generaba el déficit de la balanza comercial. Al respecto, el hecho de que la exportación se concentraba en materias primas y las importaciones en bienes de capital e insumos provocaba saldos negativos en los intercambios de bienes y servicios con el exterior. Este proceso se veía agravado por la masiva incorporación de capitales extranjeros, debida al envío de utilidades a sus casas matrices. Esta crisis que se resolvía por medio de la devaluación, cuyo propósito era moderar el consumo para incrementar los saldos exportables y reducir las

[1] Si bien el desarrollo de este sector es anterior, como se verá en próximos capítulos, su mayor integración en la producción nacional se establece a partir del desarrollo de la ISI.

importaciones. Más allá de las etapas ya mencionadas y las crisis recurrentes de la balanza de pagos, el sector industrial aumentó su participación en el PBI y creció a lo largo del periodo. Precisamente, el sector manufacturero pasó de representar el 18, 7% en la década del '20 hasta un máximo de 28, 2% en la década del'60 y comenzó un proceso de declinación a partir de la dictadura de 1976, cuyos efectos aparecieron en la década del '80, cuando la participación industrial cayó al 23% (Motta y Barbero, 2007; Rapoport, 2003, Azpiazu, Basualdo y Kavisse, 1988; Novick y Catalano, 1994 y Kosacoff, et al, 1994). Siguiendo a Suárez (1989), el PBI industrial entre 1945 y 1959 creció el 5,3%, muy por encima del PBI global, que lo hizo a una tasa de 2,8% anual acumulativo. Durante la segunda etapa, entre los años 1959 y 1974 el PBI industrial creció 6,3%, mientras que el global lo hizo a una tasa anual acumulativa del 4,8%.

De esta manera, considerando los datos presentados, el dominio del sector industrial queda manifiesto a lo largo del modelo de ISI , y es en el marco de este dominio que se inscribe el creciente desarrollo experimentado por el sector automotriz, sobre todo durante la segunda etapa del modelo, cuando incrementa fuertemente su participación a causa de su dinamismo y de las inversiones realizadas.

Por otro lado, la política económica de la dictadura y la represión desatada contra amplios sectores sociales deben verse como elementos conjuntos. Por su parte, el desarrollo de la economía de la dictadura significará un cambio estructural que condicionaría las posibilidades de los gobiernos que le sucedieron (Delfini y Spinosa, 2008). En el marco de las políticas económicas desarrolladas por la dictadura, la apertura comercial y financiera, el endeudamiento externo y el tipo de cambio con retraso convergieron para dar como resultado un creciente proceso de desindutrialización.

De ese modo, entre 1975 y 1983 el PBI del sector industrial se derrumbó en un 12%, y junto con esa caída se produjo una contracción del empleo y los salarios y la participación del sector en el PBI cayó del 28 al 22%. Esta política afectó

básicamente a los grupos subordinados al capital, como las pequeñas y medianas empresas y a los asalariados. Por su parte, entre las más perjudicadas por la implementación de esta política se encontraban aquellas ramas dinámicas del modelo ISI, como las textiles y metalmecánica, donde el sector automotriz tiene una relativa importancia, (por ejemplo durante el periodo se produjo el cierre de algunas de las firmas automotrices ingresadas en la segunda etapa de la ISI). Estos elementos condujeron a una concentración de capital y endeudamiento externo, dando como resultado que las fracciones más poderosas del capital se vieran beneficiadas por la aplicación de estas políticas (Azpiazu, Basualdo y Kavisse, 1988 y Schorr, 2005). Por su parte, en el periodo que va desde 1974 a 1982, el empleo en la industria manifiesta el carácter regresivo de la dictadura en términos de empleo industrial y el efecto que tuvo para los trabajadores del sector. En este sentido, la cantidad de obreros ocupados cayó cerca de un 37% mientras, que el salario de los obreros industriales lo hizo 39 puntos. La pérdida de puestos de trabajo y salarios se vió acompañada por un incremento en la productividad del trabajo cercana al 30% entre los años de referencia, lo que marca la sobre-explotación de la mano de obra producida durante estos años.

Por otra parte, otros elementos tales como la participación de los salarios y sueldos en el PBI y la desocupación en los periodos de referencia corroboran en términos generales las manifestaciones anteriores y los cambios introducidos por la dictadura. En este sentido, la participación de los salarios, que era del 45% en 1974, pasó a ser en 1982 del orden del 22%, lo que significó una pérdida de 23 puntos porcentuales a lo largo del periodo (Schorr, 2005).

Más específicamente, en el Gran Buenos Aires, la desocupación pasò del 2,3% en octubre de 1974 al 3,7% en el mismo mes de 1982. Este lento incremento de la desocupación durante los años de plomo de la dictadura, puede analizarse a la luz de otras cifras que permiten observar la aparición del cuentapropismo como actividad refugio del desempleo. Al respecto, mientras los asalariados industriales perdieron participación en el conjunto de las actividades del Gran Buenos Aires,

pasando de representar el 42,3% en 1974 a sólo un 29,2% en 1982, se desarrolló un fuerte incremento del cuentapropismo, que pasó del 15 al 20% en los años de referencia, enmascarando el progreso de pérdida de empleo causado por la puesta en práctica de la política económica de la dictadura[2].

Con el retorno de la democracia, a partir de 1983 y en el marco de las transformaciones realizadas durante la dictadura, se observa un proceso de estancamiento y retroceso económico; por otro lado, en virtud de la caída de 10 puntos porcentuales del PBI, el sector industrial por su parte también se vio afectado por la crisis del endeudamiento externo, a causa de la cual la industria automotriz no sólo no logró recuperar el dinamismo de años anteriores sino que fue perdiendo mayor peso relativo. No obstante, algunos sectores empezaron a incrementar su participación en el PBI y se profundizó el proceso de concentración de capital en el marco de un proceso inflacionario, que se intentó frenar sin demasiados resultados con políticas como el Plan Austral y el Plan Primavera y que finalmente el condujo a la hiperinflación de 1989.

Mientras tanto, el empleo industrial seguió cayendo, al igual que la participación de los asalariados en el PBI y la desocupación se incrementó, aunque se mantuvieron aún los resortes que actuaban como factor de encubrimiento del desempleo, como el ya mencionado trabajo por cuenta propia.

La crisis hiperinflacionaria de 1989 terminó por profundizar la política implementada por la dictadura. Precisamente, a partir de la llegada al Gobierno de Carlos Menem se inició un proceso de privatizaciones y un retorno a las políticas económicas ortodoxas vinculadas a la apertura económica y financiera. A partir de abril de 1991 se puso en marcha plan de Convertibilidad que posibilitaría poner freno a la inflación y a partir del cual se produciría un crecimiento de la economía, manifestado en los índices de crecimiento que mostró el PBI. En el marco de la apertura económica y del retraso cambiario que incorporó la convertibilidad, se profundizó el deterioro de la industria, que continuaría perdiendo participación en el

[2] Los datos presentados son de elaboración propia a partir de la Base Usuarios de la encuesta permanente de hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INDEC

PBI, pasando de representar el 18,2% en 1993 al 16,5% en 1999, debido al incremento del PBI al 18% entre esos años, mientras que el sector industrial sólo lo hizo en un 7%. No obstante la caída de la participación del sector industrial, a propósito de la fabricación de vehículos y autopartes se observa un crecimiento notable de la producción, a partir de la incorporación, durante el periodo de referencia, de un número importante de terminales y autopartistas, favorecida por el régimen de promoción especial del sector y los acuerdos de intercambio "compensado"[3] en el ámbito del MERCOSUR.

Por otra parte, durante el periodo señalado la ocupación industrial cayó 20 puntos porcentuales, lo cual a su vez redundó en un incremento de la productividad y de los salarios reales en un 8% (Basualdo, 2006). En este mismo orden, en un marco de crecimiento económico hay que destacar en el periodo el notable incremento de la desocupación, la precarización de las condiciones de trabajo y el incremento de la pobreza.

Los años posteriores al derrumbe de la convertibilidad a partir de 2002 marcaron un crecimiento de la participación del sector industrial en el PBI, que alcanzó el 20%, factor que además explica el crecimiento del PBI en términos globales, considerando que en ese sector la fabricación de vehículos y autopartes ha tenido un incremento de importancia relativamente alta, como se verá más adelante. Además, el empleo industrial creció 18 puntos porcentuales hasta 2005, lo que marcó un cambio de tendencia respecto al momento de instalación de la dictadura. Por otra parte, el desempleo comenzó a bajar en los años posteriores a la convertibilidad, llegando en la actualidad a estar en un dígito.

Visto en su conjunto, el proceso iniciado con la dictadura marcó una creciente concentración de capital, un fuerte retroceso de la participación del sector industrial en la economía, y junto a ello, un retroceso del empleo en el sector, con una caída significativa del salario real y una reducción de la participación de los

[3] El régimen de intercambio compensado implicaba que las terminales automotrices podían lograr la exención de aranceles de importación y una ampliación de los contenidos importados (Kosacoff, Todesca y Vispo, 1991)

asalariados en el PBI, lo que condujo a una regresión en la distribución del ingreso. En este contexto, la industria automotriz muestra un comportamiento diferencial en relación con las etapas desarrolladas desde 1976. Así, entre 1976 y 1990 se produjo un fuerte retroceso de esta actividad pero, a partir de la década del '90, ésta comenzó a crecer, aunque sus condiciones y potencialidades no serían las mismas que se habían desarrollado durante el proceso de ISI, las cuales se vinculaban a las transformaciones sufridas por la industria automotriz a nivel mundial.

I.2. La industria automotriz en la estructura productiva Argentina

La industria automotriz es una actividad paradigmática puesto que numerosos estudios de diversas disciplinas la han tomado bien como caso de comprobación de hipótesis, bien como caso de estudio donde pueden observarse transformaciones de orden tecnológico y organizacional, e incluso como motor de la economía, ya sea por su participación en el producto o por el empleo que genera. Por otra parte, esta industria, sobre todo sus terminales, aparece en el marco de políticas específicas como un factor relevante, en la medida en que tracciona a otros sectores, con lo cual el efecto global que tiene sobre el conjunto de la economía resulta importante.

La actividad automotriz es desarrollada por múltiples actores ubicados en sectores industriales básicos, tales como la producción de laminados planos y no planos, aluminio, petroquímicos, vidrio, textiles, etc., así como la de partes y piezas, el ensamblaje de conjuntos y subconjuntos, la producción de automóviles y la distribución y venta (interna y externa) de los mismos. No obstante, esta actividad se encuentra organizada a partir de una empresa Terminal, que es la que conduce o dirige el proceso a partir del cual se incorporan un conjunto de proveedores de partes o piezas, mientras que las ventas de su producción se concentran en la concesionarias.

A lo largo del desarrollo histórico de esta industria se distinguen diversas etapas, cada una de las cuales tiene sus especificidades, vinculadas a las políticas públicas y al el perfil empresarial, organizacional y de relaciones laborales, como se verá en los capítulos siguientes. No obstante, la importancia de esta actividad puede verse reflejada en algunos datos que se presentan a continuación, donde también puede observarse el comportamiento de esas variables a lo largo de las diversas etapas de consolidación de esta actividad en Argentina.

En la actualidad, la producción de autos en Argentina representa el 0,4% de la producción mundial, ocupando de esta forma el puesto 26 en el ranking de países productores. En este sentido, puede establecerse que Argentina es un productor marginal en el marco internacional, pero no así en el mercado local, donde la actividad tiene una participación relativa importante en el producto bruto. Al respecto, esta actividad en su conjunto (terminales y autopartistas) representa el 7,9% del Valor Bruto de la Producción (VBP) industrial. De manera desagregada, las terminales tienen una participación en el VBP industrial del 4,2%, representan el 9% de las exportaciones manufactureras y el 1,7% del empleo Industrial. Por su parte, las empresas autopartistas significan el 2% del VBP, el 3,2% de las exportaciones y el 3,7% del empleo industrial.

Bajo la impronta del crecimiento producido en Argentina durante los últimos años, el valor físico de la producción de las terminales aumentó un 50% entre 2002 y 2006, mientras que para las autopartistas, el aumento fue del 33%, similar al incremento general del conjunto de la actividad manufacturera. También puede destacarse que, en el mismo periodo, los trabajadores de las terminales vieron un incremento en su salario real de un 44%, mientras que para los de las autopartistas el incremento fue sólo del 9%. No obstante, esto se tradujo en una sobre-explotación del trabajo en las terminales, dado que la productividad por obrero ocupado se incrementó 60%, muy por encima del 23% del incremento general de la productividad en la industria, en cambio, en las autopartistas, entre los años de

referencia, ésta bajó 14% entre el periodo 2002-2006 (Datos del Centro de Estudios para la Producción).

Según datos de ADEFA, la producción en 2005 alcanzó la cifra de 320.000 vehículos, concentrada en ocho firmas terminales, que tienen sus plantas localizadas principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. De ellas, cinco producen principalmente automóviles y vehículos comerciales livianos (General Motors[4], Volkswagen, Peugeot-Citroen, Ford y Renault)[5], una se dedica exclusivamente a vehículos comerciales (Toyota) y las otras dos a vehículos de carga y ómnibus (Iveco y Daimler Chrysler). En 2005, el orden de importancia de las terminales según su participación en el número de unidades producidas fue el siguiente: Ford 22%, General Motors 20%, Peugeot-Citroen 20%, Toyota 14%, Renault 10%, Volkswagen 8%, Daimler Chrysler 5% e Iveco 1%.

Por su parte éstas ocho automotrices tienen sus plantas localizadas principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba

En cuanto al tipo de vehículo producido en el 2005, el 57% fueron automóviles, el 36,5% comerciales livianos y el 6,5% restante vehículos de carga u ómnibus, porcentajes que difieren sustancialmente de los correspondientes a 1997, cuando los automóviles representaban más del 82% de los vehículos producidos en el país.

En cuanto a las empresas autopartistas, éstas alcanzan un número cercano a 400 firmas entre las proveedoras de terminales y las que sólo realizan ventas al mercado de reposición. Las que son proveedoras directas de terminales llegan a 216 y ocupan a 40.300 empleados (Datos MTEySS). El número actual de firmas marca el desarrollo de un proceso de concentración a lo largo de los '90 dado que, para principios de esa década, el número total de autopartistas llegaba a 600 y eran cerca de 480 las proveedoras de terminales (Kosacoff, Vispo y Todesca, 1991).

[4] A partir de 1998, General Motors comenzó a producir automóviles (Chevrolet Corsa 4DR) en su nueva planta de Rosario (Provincia de Santa Fe). Hasta 1997, su producción se concentraba exclusivamente en Utilitarios fabricados en la planta de Córdoba.
[5] De éstas, solamente Volkswagen no produce ningún tipo de utilitario.

Más allá de los datos actuales de la actividad, una visión más amplia permite observar la evolución de este sector, la cual se vincula con las diferentes etapas del desarrollo económico argentino y permite ver la situación actual en el marco de las situaciones precedentes.

La expansión de la producción automotriz durante los primeros años de funcionamiento fue notable. En 1951 representaba el 2,5% del PBI, mientras que 15 años después, en 1965, la participación del sector alcanzó el 10,3% del Producto. Entre 1958 y 1965 su tasa anual de crecimiento fue del 24%, lo que produjo que este sector fuera visto como motor de la economía (Novick y Catalano, 1994). Precisamente, este vertiginoso crecimiento se vio reflejado en el incremento del empleo, tanto que en 1964 el sector significaba el 11% de la ocupación industrial.

Siguiendo esta tendencia, en 1973 existían cerca de 1000 establecimientos que daban empleo a 94.000 personas; aquellos con menos de cincuenta personas ocupadas eran algo más de 700, pero generaban sólo el 8% de la producción y el 13% del empleo. Setenta empresas con participación significativa de capital extranjero controlaban más de la mitad de la producción y su facturación media decuplicaba la de las firmas locales. Las empresas extranjeras eran mayoritarias en la producción de neumáticos, conjuntos y también partes y componentes eléctricos. Una parte de ellas, a su vez, estaba constituida por subsidiarias de las terminales (Motta y Barbero, 2007).

Más allá de los vaivenes de la economía Argentina, durante estos años la industria automotriz experimentó un fuerte crecimiento. De esta manera, en el quinquenio 1956-60 se produjeron 171.252 unidades, que pasaron a 731.986 en el quinquenio siguiente y a 1.341.920 entre 1971 y 1975. Desde 1969 en adelante, la producción sobrepasó las 200.000 unidades anuales, alcanzando su récord en 1973, con 293.742 vehículos. En ese año, el complejo automotor explicaba el 3,6% de la producción industrial y el 8,7% de la ocupación. Por su parte, entre 1961 y 1975 la productividad en las firmas terminales se mantuvo constante, oscilando entre 4,9 vehículos por ocupado en el quinquenio de 1961-1965 y 5,3 en el de 1971 -1975.

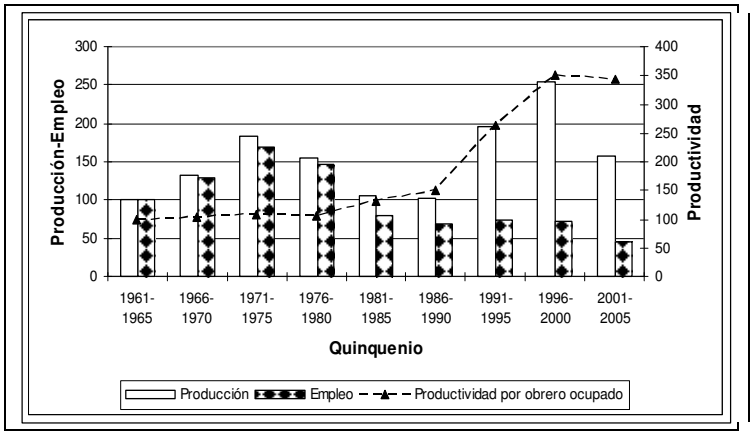
Desde 1976, en el marco de una fuerte política represiva, y luego de la posterior apertura democrática con una economía estancada, se observa un fuerte deterioro de los niveles de producción y empleo junto a un sostenimiento de los niveles de productividad. De esta manera, se pasó de una producción mayor a un millón de vehículos en el quinquenio 1971- 1975 a una producción del orden de los 755.000 vehículos en el quinquenio de 1986-1990. En suma, si bien la productividad se incrementó un 42% en términos relativos, su aumento en términos absolutos no fue tan significativo como hubiesen esperado algunas empresas: entre 1986 y 1990 llegó a ser de 7,4 vehículos por ocupado , a causa de la disminución en el empleo que se produjo en esos años.

Al observar el proceso comprendido entre 1960 y 1990, se aprecia un primer periodo (1960 – 1975) con un incremento de la producción y el empleo y un mantenimiento en los niveles de productividad, hecho este último que puede ser vinculado con dos fenómenos, por una parte con carácter semi-cerrado de la economía argentina durante estos años y por otra con la lucha obrera que limitaba claramente el avasallamiento del capital. En el periodo que comienza con la dictadura, se comenzaron a revertir las tendencias de crecimiento que se manifestaban en la etapa anterior, en cuanto a la producción y su correlato en el empleo. Precisamente, mientras en 1975 la producción llegó a 240.000 vehículos, en 1990 ésta no alcanzaba las 100.000 unidades, mientras que el empleo descendió de 54.550 en 1975 a poco más de 17.000 en 1990. A partir de los primeros años de la década del noventa esta situación comienza a revertirse, sobre todo en lo vinculado a la producción, pero en un contexto económico, político y organizacional diferente, que marca la especificidad del periodo. Al respecto, como se observa en el gráfico 1, durante los dos quinquenios de la década se incrementó la producción y se mantuvo casi constante la cantidad de empleados, lo que hizo que la productividad por obrero se incrementara de manera notable, alcanzando hacia el quinquenio 1996 – 2000 la cifra de 17,3 vehículos por ocupado. En otras palabras, experimentó un incremento

del 134% en relación al quinquenio 1986 -1990, lo cual implicó un crecimiento del 9% anual en la productividad.

Este incremento notable observado en la productividad puede estar vinculado al proceso de reformas estructurales desarrollado durante la década y una variedad de factores tales como los cambios en los procesos de productivos-relacionados con la tercerización de la elaboración de productos y procesos que antes se encontraban en la órbita de la firma y que fueron transferidos a otras empresas-, la incorporación de teconología y un fuerte disciplinamiento de la fuerza de trabajo; elementos que precisamente serán tratados enel desarrollo de la tesis. Como ejemplo del proceso de tercerización se observan además, en los últimos años, importantes cambios en la estructura del empleo al interior de la trama. Así, mientras que en 1996 las terminales automotrices generaban el 31% de los puestos de trabajo del la actividad en 2004 dicha participación había caído al 15%, producto de una reducción de más del 45% en el plantel de trabajadores directos. En compensación, el nivel de empleo creció en el segmento de las concesionarias, por lo que su participación en el empleo creció del 15% en 1996 al 25% en un lapso de ocho años (Motta, et all, 2007).

Gráfico 1: Producción, empleo y productividad por obrero por quinquenio base 1961/5 = 100



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ADEFA

Cuadro1: Producción, empleo y productividad por obrero por quinquenio

Año	Producción	Empleo	Productividad por obrero ocupado
1961-1965	731986	148303	4,9
1966-1970	973936	191233	5,1
1971-1975	1341920	251807	5,3
1976-1980	1143043	217231	5,3
1981-1985	769354	119025	6,5
1986-1990	755427	101973	7,4
1991-1995	1437536	110601	13,0
1996-2000	1861470	107880	17,3
2001-2005	1144311	67526	16,9

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ADEFA

Analizando el sector desde los '90 hasta la actualidad, puede decirse que su caracterización en cuanto a su estructura y participación en la actividad manufacturera no ha sufrido grandes variaciones. Sin embargo, algunos datos pueden resultar relevantes. Al respecto, hacia el año 2006 la participación tanto en el empleo industrial como en el VBP no se modificó sustancialmente. No obstante, al observar las variables referidas a la evolución del salario y de la productividad (Cuadro 2) y si a ello se le agrega la evolución del empleo, se corrobora el incremento notable de la productividad, que llegó a ser un 57 % mayor en 2006 con respecto a 1997, en tanto que el salario real se mantuvo entre estos años,

evidenciando un incremento de la rentabilidad empresaria durante los años post convertibilidad originado en la sobre- explotación de la fuerza de trabajo.

Cuadro 2. Participación de la producción de automóviles en la actividad manufacturera: VBP, Exportaciones, y empleo. Evolución del salario Real, VFP y Productividad

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Valor Bruto de la Producción	4,6	5	3,6	3,7	5,1	4,7	3,6	3,9	3,1	3,3	2,5	3,1	3,4	4,2
Exportaciones manufactureras	4,1	4,8	5,9	8,1	13,1	14,5	7,7	8,6	8,9	6,7	4,8	5,9	7,6	9,2
Participación en el empleo	1,3	1,4	1,4	2,3	2,6	2,5	2,1	2	1,9	1,7	1,4	1,4	1,5	1,7
Volumen físico de la producción (Base 100 = 1997)	71,4	83,9	60,5	67,1	100	90,4	61	65	46,9	37,7	39,8	57,3	70,5	95,2
Salario Real (Base 100 = 1997)	105,5	109,8	96	102,9	100	93,7	92,4	104	108,4	58,3	68,5	82,9	93,2	102,7
Productividad por obrero (Base 100 = 1997)	65,1	71,7	57	73,4	100	88,9	85,7	103,5	85,3	89,7	112,7	148,6	148,1	157,7

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CEP

En lo referente al sector autopartista, se observan aproximadamente las mismas características que en las empresas terminales, en cuanto a su participación en la industria y también en de algunas variables. En términos de evolución, era de esperar que si, como se dijo anteriormente, los procesos de tercerización tuvieron impacto sobre el sector autopartista, éste hubiese incrementando su participación en el conjunto de la industria, hecho que, como muestra el cuadro 3, no ocurrió.Esto significa que el desprendimiento de las actividades productivas de las firmas terminales fue transferida al exterior, es decir, un incremento en los componentes importados de los vehículos. Por otra parte, puede observarse que si bien el incremento de la productividad no fue tan notable como en las terminales, la evolución del salario real también se encontró por debajo de los niveles de aquella, aunque cercano a los de la industria en general.

Cuadro 3. Participación de la producción de autopartes en la actividad manufacturera: VBP, Exportaciones, y empleo. Evolución del salario Real, VFP y Productividad

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Valor Bruto de la Producción	2,5	2,5	1,9	2	2,2	2	1,8	1,7	1,6	2,2	1,9	1,9	2	2
Exportaciones manufactureras	4,3	4	3,4	2,7	2,6	2,9	3,5	3,3	2,9	2,9	2,9	3,1	3,2	3,2
Participación en el empleo	3	3,2	3,1	3,5	3,4	3,5	3,2	3,1	3,1	3,1	3,2	3,3	3,5	3,7
Volumen físico de la producción (Base 100 = 1997)	95,6	100,5	76,5	86	100	93,9	71,1	67,6	56,9	73	78,8	85,6	96,5	106,5
Salario Real (Base 100 = 1997)	141,8	144,5	126,9	130,2	100	100,2	103,1	107,1	105,9	80,1	81,3	79,4	83,4	89,4
Productividad por obrero (Base 100 = 1997)	77	79,9	66,2	81	100	97,1	91,5	97,3	90,8	129,7	129,6	120,9	116,5	115,8

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CEP.

En síntesis, las transformaciones desarrolladas durante la década de 1990 han impactado en el sector automotriz modificándolo sustancialmente, lo que implicó un incremento notable de los niveles de productividad en las firmas terminales. Estas transformaciones, que se vinculan a las formas organizativas y macro económicas, lejos de generar un incremento en los niveles de empleo, tendieron a bajarlo, si se compara con el incremento de la producción y al mantenimiento de la participación en el empleo de las autopartistas. Considerada en conjunto, durante los primeros años de la producción automotriz se puede observar un periodo de auge, con una fuerte participación del sector en la producción industrial y unincremento en el empleo y la producción, que mantenían los niveles de productividad; luego un segundo momento de retroceso a partir del golpe militar de 1976 y finalmente el tercero , nuevamente de auge en la producción, que no implicó un incremento en los niveles de empleo, lo cual posibilita inferir la existencia de una sobre explotación de la fuerza de trabajo que se fue incrementando desde principios de los 90 y se consolidándose luego de la convertibilidad. Precisamente, uno de los aspectos centrales que trata esta tesis es develar las formas y

ejercicios de control que permitieron llevar adelante este proceso en la industria automotriz.

Capítulo II El desarrollo automotriz argentino 1920-1990

El desarrollo de la industria automotriz argentina reconoce diferentes etapas. Si bien algunos autores (Novick y Catalano, 1994) ubican el comienzo de este desarrollo en la década de 1950, lo hacen partiendo de considerar a la producción local de automóviles como el punto de arranque. No obstante, otros autores (Motta y Barbero, 2007; ADEFA, 1969), haciendo eje en el mercado del automóvil en Argentina, ubican este comienzo en la década del' 20. Siguiendo esta última perspectiva, pueden distinguirse cuatro grandes etapas entre el comienzo de ésa década y principios de los '90. Una primera etapa, de neto carácter comercial , se desarrolló entre 1920 y 1950, dominada por la importación tanto de vehículos completos como de partes, habiéndose iniciado en la primera posguerra el armado de automotores en plantas de montaje establecidas por filiales de las tres mayores empresas norteamericanas (Ford, General Motors y Chrysler).

En la segunda etapa, correspondiente a la década del '50, comenzó la fabricación local de automotores, a cargo de empresas extranjeras y nacionales (públicas y privadas), impulsada por el gobierno peronista con el fin de diversificar el sector manufacturero y equilibrar las cuentas externas, que desde 1949 habían comenzado a presentar condiciones deficitarias.

La tercera fase, entre 1959 y 1975, se caracterizó por el incremento de la producción local, a partir del ingreso de grandes empresas multinacionales norteamericanas y europeas (algunas de las cuales contaban ya con filiales de armado o de comercialización), amparadas por una legislación favorable a la inversión extranjera y por un generoso régimen de promoción para el sector, en un marco de fuerte protección y subsidios destinado a favorecer la integración de las actividades manufactureras y la profundización de la sustitución de importaciones. Junto a las grandes empresas terminales, creció la industria de autopartes, propiedad de capitales extranjeros y/o nacionales. Es en esta etapa en la que el sector encontró una

posición de liderazgo dentro de la producción industrial, y eso a la vez redundaría en la generación de empleo. El ingreso de empresas automotrices durante este periodo conlleva entre sus especificidades dos elementos centrales: por una parte, la forma de organización del trabajo que trajeron desde sus casas matrices intentaban asemejarse al proceso taylorista fordista, por otra parte, alguna de estas firmas incluyó en su ingreso el armado de sindicatos de empresas y miestras que otras otorgaron la representación gremial a un sindicato de poca envergadura (en esos años), como el Sindicato de Mecánicos y afines del transporte automotor (SMATA)[6]

En la cuarta etapa, entre los años 1975-1990, el sector sufrió un fuerte retroceso marcado por la inestabilidad política y económica. La economía de la dictadura y la posibilidad de importaciones que abría en el sector condujo al cierre de algunas terminales y a la fusión de otras, como así también a la quiebra de numerosas empresas autopartistas.

II.1. Los primeros pasos de la industria automotriz en Argentina (1920-1950)

El desarrollo de la industria automotriz a fines del siglo XIX y el crecimiento de la difusión de los automotores como medio de transporte desde principios del siglo XX implicaron un cambio tecnológico, organizacional y económico de grandes dimensiones a nivel mundial. La llegada del automóvil condujo a una fuerte restructuración de los sistemas de comunicación, de la matriz energética y de las condiciones de vida de la población. Con la introducción de la organización científica del trabajo (OCT) y luego de la cadena de montaje fordista -que posibilitó su producción en serie- el automóvil se fue convirtiendo en un bien de consumo masivo, primero en los Estados Unidos y más tarde en los países europeos-. Al mismo

[6] El trabajo referido de Novick y Catalano divide a esta etapa en dos sub periodos. El primero que corresponde con la instalación y comienzo de la industria automotriz que va desde 1959 a 1964 y el segundo sub periodo que va desde 1964 a 1975 y se caracteriza por el freno de la Inversiones extranjeras directas y el cierre de numerosas firmas nacionales.

tiempo, la industria automotriz desde sus inicios ha sido uno de los sectores más dinámicos y concentrados de la actividad manufacturera.

En el caso de la Argentina, en 1910 el parque automotor (incluyendo automóviles, camiones y ómnibus) era de 4700 unidades; veinte años después alcanzaba las 454.000 (Lewis, 2002). En las décadas siguientes, el transporte automotor fue ganando participación en el mercado, a pesar de los condicionamientos vinculados a las restricciones de importación que se dieron durante esos años.

La producción local de automotores se inició recién en la década de 1950. No obstante, la demanda fue cubierta por medio de la importación tanto de unidades ya armadas como de partes que eran ensambladas en el país, convirtiendo así a Argentina en uno de los principales importadores del mundo. (Phoebus, 1926).

Para la difusión del automóvil, Argentina presentaba una serie de condiciones favorables, entre las que puede destacarse la demanda potencial en el marco de una próspera economía. En 1929 la Argentina tenía una densidad de 35 habitantes por automotor para transporte de pasajeros, que superaba levemente la dotación de Francia e Inglaterra y casi duplicaba las de Suecia, Bélgica y Alemania (Sourrouille, 1980). Sin embargo, también existían algunos obstáculos para su difusión y el más importante de ellos lo constituía la reducida dimensión y las malas condiciones de la red vial, conformada mayoritariamente por caminos de tierra (Motta y Barbero, 2007).

Durante la década de 1920 se asistió a un incremento notable del parque automotor a partir de las importaciones realizadas por las filiales de las empresas Ford, General Motors, Fiat y los representantes de Dodge y Chrysler. Así, entre los años 1920 y 1929 la importación de automóviles ascendió a una cifra cercana a las 465.000 unidades. En este mismo orden, la demanda era cubierta tanto con unidades armadas o bien con unidades ensambladas en nuestro país por empresas estadounidenses como Ford y General Motors. El ensamble de automóviles realizado por estas empresas obedecía a una estrategia de reducción de costos de transporte, ya

que las partes pagaban menores fletes que los vehículos totalmente armados. En los años siguientes se fijaron aranceles diferenciales que favorecieron el ingreso de piezas y partes para su posterior armado en Argentina, lo cual le reportaba a estas firmas beneficios superiores que los de sus competidores.

A nivel mundial, durante los años '20 se observa una expansión de las empresas multinacionales, que en el caso de las automotrices norteamericanas implicó la instalación de plantas de producción o de armado en países de América, Europa, Oceanía y Asia (Wilkins, 1974).

Si bien en aquel momento no existían proveedores de autopartes, para fines de la década de 1920 la instalación de las filiales de automotrices había posibilitado un cierto avance de la producción nacional, sobre todo en la fabricación de accesorios muy sencillos para automóviles como ceniceros, porta equipajes, paragolpes, ornamentos, cubre neumáticos y otros, a la vez que se desarrollaba una producción local de repuestos, aunque de manera muy limitada.

La crisis desatada en 1929 modificó sustancialmente las condiciones del mercado argentino. La recesión desatada como consecuencia de ella deprimió de manera notable la demanda de vehículos. Al respecto, durante estos años se aprecia una caída considerable de la importación, pasándose de importar 75651 unidades en el año 1929 a sólo 5331 en 1932.

Durante la década del '30, en el marco de un replanteo del funcionamiento de la economía y un incremento de los aranceles a las importaciones, el ensamble local y a la producción de partes fueron impulsados. Las plantas de armado de Ford, Chrysler (firma que había comenzado el ensamble de partes en 1932) y General Motors incrementaron su producción. A su vez, en 1931 las filiales de Firestone y Good Year iniciaron la fabricación de neumáticos en Argentina. También se expandió la industria carrocera local y comenzó a desarrollarse una amplia red de talleres locales dedicados a la producción de piezas y repuestos y a la reparación de todo tipo de automotores, que aprovechó las capacidades adquiridas en los talleres

ferroviarios y en laquellos de reparación de maquinaria agrícola (Motta y Barbero, 2007).

Durante esos años se registró el primer intento de producción nacional de vehículos automotores por parte de una empresa de capitales nacionales, se trataba de la firma HAFDASA (Hispano Argentina Fábrica de Automóviles Sociedad Anónima), que en 1926 había empezado como taller de montaje y reparación de vehículos y tenía la representación en la Argentina de los camiones y autos Hispano Suiza y la licencia para fabricar piezas y repuestos para dichas unidades. Esta firma local fabricó motores diesel, camiones para el Ejército y dos prototipos de automóviles. Sin embargo, en 1939 abandonó la producción de automotores en el marco de las restricciones a las importaciones ocasionadas por la segunda guerra mundial y se especializó en la producción de armamentos.

Las limitaciones a las importaciones durante la guerra provocaron, durante los primeros años la década de 1940, la paralización de las actividades de ensamble de las empresas extranjeras, a la vez que afectaron a empresas locales. En el marco del desarrollo de la ISI y con la culminación de la segunda guerra mundial se produjo un incremento de las importaciones. De esta forma, de 23.000 unidades importadas entre 1940 y 1945 se pasó a una importación cercana a las 136.000 unidades en el quinquenio siguiente. No obstante, y en el marco de la crisis cíclica de la balanza de pagos, la importación de vehículos se vio retenida, ya que incrementaba de forma significativa los valores de importación repercutiendo en la balanza comercial. En la década siguiente se inició la fabricación local de vehículos, intentando desarrollar una integración entre los fabricantes y proveedores e incrementando el empleo y el desarrollo tecnológico como mecanismo para disminuir el egreso de divisas..

II.2. Constitución de la industria automotriz. (1952-1959)

Las sucesivas crisis del balance de pagos, en 1949 y en 1951-52, llevaron al gobierno de Juan Domingo Perón a desarrollar tanto el sector agropecuario como la industria manufacturera y a modificar la política hacia el capital extranjero. De esta

forma, el gobierno intentó incentivar la producción de bienes primarios, con el fin de incrementar las exportaciones y avanzar simultáneamente en el proceso de sustitución de importaciones a través de una mayor integración de la industria local, desarrollando la producción de insumos básicos, combustibles, bienes de capital y bienes de consumo durables. Algunas subramas, entre ellas la industria automotriz y la de maquinaria agrícola, se beneficiaron con regímenes crediticios especiales, préstamos a largo plazo y bajas tasas de interés (Belini, 2004).

Con el fin de incrementar la inversión extranjera se sancionó en 1953 la ley 14.222, la cual otorgaba un status legal y un régimen especial de funcionamiento para el capital foráneo. El régimen de radicación de capitales contemplaba las inversiones a realizarse en la industria o la minería, bajo la forma de divisas, equipo, patentes u otros bienes inmateriales. Se establecía un tratamiento similar al de los capitales nacionales, sin embargo las empresas debían satisfacer requisitos en cuanto al tipo de actividad, métodos de producción, equipos y otros rubros. También se autorizaba la transferencia de utilidades al exterior y la repatriación de capitales. A su vez, el Poder Ejecutivo podía conceder beneficios adicionales a las inversiones a través de la exención de derechos aduaneros o su declaración de interés nacional, que les permitía acogerse al régimen de promoción industrial. (Altimir, Santamaría y Sourrouille, 1967).

Con el fin de expandir la producción agropecuaria a partir de la mecanización del sector e incrementar las exportaciones, el gobierno de Perón fomentó, a través de la producción de tractores llevada adelante por las Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME), que había sido creada en 1952 a partir de la fábrica militar de aviones instalada en Córdoba. No obstante haber desempeñado un papel importante en el desarrollo de la industria automotriz, IAME no logró concretar todas las actividades previstas.

El desarrollo de estas industrias tendrá una vital importancia en la ciudad de Córdoba, en la medida en que a partir de ella se generó una producción metalmecánica vinculada, lo cual modificaba el escenario de carácter agrícola que

había predominado en esta provincia. A su vez, la instalación de estas empresas implicó la introducción de nuevas tecnologías, nuevos procesos de trabajo y prácticas gerenciales. Ello derivó en la formación de una mano de obra altamente calificada y una disciplina laboral establecida por su pertenencia a las fuerzas armadas, lo que significó, junto con el bajo costo de la energía eléctrica, un incentivo para la instalación de plantas automotrices en esta ciudad (Brennan, 1994).

La producción automotriz aparecía como eje de la política peronista en la medida en que tenía una doble implicancia. Por una parte, la importación de vehículos profundizaba las restricciones externas debido a los términos de intercambio y por otra parte, se hacía necesario renovar y actualizar el parque automotor, lo que condujo a la promoción de la producción automotriz. De esta manera, el Estado, por medio de IAME, comenzó con la producción de automóviles de uso familiar y comercial, destacándose entre ellos el "Rastrojero". IAME estimuló la producción local de autopartes a través de contratos con establecimientos metalúrgicos y se asoció con empresas extranjeras para la producción de motores y otras piezas. En 1957 IAME pasó a denominarse DINFIA (Dirección Nacional de Fabricaciones e Investigaciones Aeronáuticas) y posteriormente Industrias Mecánicas del Estado (IME), destinada a la producción automotriz.

En cuanto al sector privado, si bien se desarrollaron algunas empresas nacionales, su supervivencia fue limitada, en cambio, comenzaron a operar en la producción empresas de capital extranjero. Durante este periodo ingresaron FIAT, Mercedes Benz y Kaiser Motors. Con respecto a la primera, su ingreso se produjo a través de la firma de un convenio en 1954 para la compra de la fábrica de tractores de IAME y la posterior instalación en Córdoba de una fábrica de automóviles (Brennan, 1994).

En cuanto a Mercedes Benz, está comenzó sus actividades desde el momento en que ganó, en 1952, la licitación para la provisión de trolebuses para la Corporación de Transportes de Buenos Aires. Dicha operación fue el punto de partida para la creación de una filial argentina de la empresa, que al año siguiente fue

autorizada a importar automóviles destinados a renovar el parque de taxímetros de la ciudad e instaló, con apoyo crediticio del Banco de Crédito Industrial, una planta de ensamble en la que comenzaron a armarse los taxis (Belini, 2004). En los años siguientes, esta firma incrementó sus actividades de ensamble, empezó a producir localmente algunas partes y construyó una nueva planta, destinada a la fabricación de camiones. La empresa fue intervenida a partir del golpe de Estado de 1955 que derrocó a Perón, intervención que se levantó en 1958 (www.mercedes-benz.com.ar).

Con respecto a Kaiser Motors, se trataba de una empresa perteneciente a un conglomerado que había tenido una expansión meteórica en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial y que había incursionado en la industria automotriz al finalizar la contienda. A comienzos de los '50 la empresa atravesaba una serie de dificultades en el mercado Norteamericano, que la condujeron a llevar adelante un proceso de expansión hacia otros países. En este marco se decidió crear una empresa mixta y, en enero de 1955, Kaiser y IAME se asociaron para dar nacimiento a Industrias Kaiser Argentina (IKA), de cuya propiedad participaron también inversores privados argentinos. Esta empresa instalaría su planta de producción en la ciudad de Córdoba, con el fin de aprovechar la oferta de personal calificado y de proveedores, desarrollada en las décadas previas por la Fábrica Militar de Aviones y por IAME. En los años siguientes, fue ampliando y diversificando su producción con la fabricación de un utilitario y de un automóvil. Además, cobró una mayor envergadura , en la medida en que incorporó diversas unidades de producción de autopartes y maquinaria.

Siguiendo a Brennan (1994), las industrias Kaiser introdujeron concentraciones de capital, trabajo y tecnología en una escala desconocida hasta entonces en la industria Argentina. Además, IKA contribuyó a darle una forma peculiar al carácter de vida, trabajo y a la política obrera de Córdoba y también a la cultura industrial de provincia.

Tras el derrocamiento de Perón, las importaciones se elevaron sensiblemente debido a la mayor liberalidad en los intercambios externos

introducida por la Revolución Libertadora, que, no obstante, no modificó las bases del desarrollo automotriz argentino.

Durante esta década se comenzaron a cimentar los pilares de lo que sería la producción automotriz en Argentina, conformando a Córdoba en una plaza de envergadura para la producción a partir de la creación de numerosas empresas abastecedoras de las grandes firmas. Más allá de la instalación y el funcionamiento de las firmas mencionadas, durante este periodo los volúmenes de producción eran muy reducidos y en 1959 todavía no alcanzaban las 33.000 unidades anuales.

En síntesis, el desarrollo de la industria automotriz en Argentina durante estos años se vincula también a la posibilidad de desarrollo regional en la medida en que Córdoba aparecía como el espacio para la instalación de numerosas firmas. Precisamente, la instalación en esta provincia estaba anclada en la previa conformación de la fábrica militar de aviones y la posterior constitución de la empresa IAME, lo cual posibilitó la formación de una industria metalmecánica ligada a ella, una fuerza de trabajo calificada y disciplinada en el marco de una estructura castrense, además de integrarse a una red energética de bajo costo. Junto a estas firmas se instalaron también un conjunto de subsidiarias y autopartistas, que incrementaban la población ocupada en estos sectores, pero eran las firmas mencionadas la que concentraban en su espacio la mayor cantidad de trabajadores.

II.3. La expansión de la industria automotriz (1959-1975)

Para fines de los cincuenta, el país no contaba con recursos como para cubrir la demanda de automóviles mediante la importación, ni con un sector productivo capaz de cubrirla. En ese escenario comenzó a desarrollarse una política que promovía la producción local de automóviles por parte de filiales de empresas extranjeras radicadas en el país. Esta política, que comenzó a desenvolverse con el Gobierno de Arturo Frondizi (1958 – 1962), formaba parte de una política integral

más amplia, consistente en profundizar el modelo de industrialización sustitutiva mediante la incorporación de capitales extranjeros en la producción de insumos básicos, combustibles y bienes de consumo durables, con el fin de superar los estrangulamientos del sector externo, fortalecer el perfil industrial del país y asegurar un desarrollo sostenido. Para ello, se le adjudicó un rol protagónico al capital extranjero.

Este proceso coincidió con una fase de expansión de las empresas multinacionales norteamericanas y europeas hacia mercados periféricos, debido a que la capacidad de absorción de los mercados internos de los países centrales se iba limitando. Esto produjo la instalación de filiales de producción debido a que las restricciones de divisas y las políticas autarquizantes incentivaban la fabricación local de los vehículos (Motta y Barbero, 2007).

La ley 14780 de inversiones extranjeras (sancionada en 1958) garantizaba la igualdad jurídica de los capitales nacionales y externos y la libre transferencia de utilidades. Junto a ella se sancionó la ley 14781 de Promoción Industrial que regulaba la promoción para sectores específicos. Por medio del Decreto 3693 (de 1959) se estableció el Régimen de Promoción para la Industria Automotriz (vigente hasta 1964), destinado a impulsar la fabricación local elevando drásticamente los aranceles para la importación de vehículos desarmados y prácticamente prohibiendo la de unidades armadas. Las empresas que invirtieran en plantas de producción y se comprometieran a utilizar un contenido creciente de partes nacionales recibían a cambio una serie de ventajas arancelarias y cambiarias, ya que se las autorizaba a importar una proporción preestablecida de componentes extranjeros con aranceles promocionales. La integración nacional, que fue fijada en el primer año en un 55-70%, debía alcanzar en 1964 el 90% para los automóviles y el 80% para los camiones (Adefa, 1969).

En el marco de esta política se presentaron numerosos proyectos de empresas nacionales y extranjeras, entre éstas últimas se encontraban los de las firmas norteamericanas General Motors, Ford y Chrysler y otras europeas como

Renault, Citroen y Peugeot. Además se habían acogido al sistema de promoción las firmas que ya producían en el medio local como IKA, Mercedes Benz y Fiat. Dado que el mercado quedaría fuertemente protegido, la opción para las empresas multinacionales que operaban en él era invertir en producción o retirarse (Nofal, 1989). La diferencia de recursos existentes entre las multinacionales automotrices y las locales hizo que muchas de estás últimas tuvieran una vida muy corta (de hecho, once firmas ya estaban fuera del mercado en 1964 y otras que habían presentado proyectos no comenzaron la producción). La única que logró sobrevivir por un periodo más largo fue la empresa Siam Di Tella, la mayor empresa metalmecánica nacional, que se diversificó hacia la producción automotriz con licencia de British Motors.

Desde mediados de la década del '60, las empresas privadas nacionales que habían sobrevivido fueron absorbidas por firmas extranjeras (Siam Di Tella por IKA en 1965; IASF por Fiat en 1969). En 1967 Renault se transformó en socio mayoritario de IKA, desplazando a Kaiser Motors, que atravesaba por serias dificultades como producto de su sobreexpansión, de su mal posicionamiento en vehículos medianos y de las dificultades financieras generadas por la compra de Siam, que tenía un abultado pasivo (Sourrouille, 1980 y Nofal, 1989).

En 1965, durante el Gobierno de Illia, se reglamentó un nuevo régimen para el sector, el cual estuvo vigente hasta 1971 y obligaba a las firmas a aumentar la proporción de autopartes de producción local y cerraba el acceso a la instalación de nuevas empresas. Hasta 1964 los requerimientos de integración nacional fueron del 90%. Posteriormente, este porcentaje se fue elevando hasta llegar al 96% a partir de 1968. Este régimen normativo tenía como fin evitar el drenaje de divisas, aumentar las ineficientes escalas productivas vigentes y promover el desarrollo de un sector autopartista local (Nofal, 1989).

Durante la segunda mitad de la década del '60 la industria automotriz continuó expandiéndose y concentrándose. En 1970 sólo quedaban en el mercado diez empresas terminales: nueve eran empresas multinacionales, Ford, General

Motors, Chrysler, Fiat, Mercedes Benz, Renault, Citroen, Safrar-Peugeot y Deutz y la estatal IME (que había sucedido a IAME en 1956).

Con la expansión de la industria automotriz se fue conformando una producción local de autopartes que, hacia comienzos de los sesenta, mostraba un perfil muy concentrado y segmentado, en donde las firmas extranjeras tenían una posición dominante. Las empresas grandes eran generalmente proveedoras de las terminales, mientras que las más pequeñas abastecían al mercado de reposición. El sector de autopartistas nacionales era mucho más débil, dada su subordinación a las empresas terminales producto de la existencia y proliferación de contratos de corto plazo. A lo largo de los sesenta ,un número considerable de firmas locales fue adquirido por las terminales y por empresas multinacionales autopartistas (Nofal, 1989; Motta y Barbero, 2007).

La llegada de las firmas multinacionales al sector por su parte le imprimió una lógica diferente a la organización del trabajo, al llegar junto con las firmas un modelo de producción de carácter taylorista fordista, aunque con algunas particularidades, donde se reforzaban los mecanismos de control y disciplinamiento. Para Novick y Catalano (1994) la especificad del modelo supone lo que denominan un "prototaylorismo", en la medida en que estas formas de organización productiva introducidas en el sector automotriz no se orientaban tanto a los componentes técnicos, organizacionales y sociales vinculados a la búsqueda de mayor productividad característica del taylorismo fordismo, sino más bien a otros como el control y la disciplina. Si bien los elementos de aquella organización del trabajo se encontraban presentes, como la pérdida de autonomía del trabajador, una férrea división del trabajo entre concepción y ejecución y un proceso organizado en torno a la cadena de montaje, otros aspectos aparecían fuertemente instalados, como las figuras de los supervisores y capataces, que tenían más funciones de control que técnicas.

Por otra parte, y como una característica del modelo fordista de producción, se observa que estas firmas concentraban la producción de una parte destacada de sus

autopartes, a partir de la integración y de mantener bajo control un número importante de firmas. En estos casos se da una empresa fuertemente integrada, de tal manera que produce un número importante de conjuntos, partes y piezas.

La introducción del modelo fordista en las terminales produjo también cambios en las autopartistas, que debían ajustar su organización a la demanda de las terminales y para ello imponer técnicas de control de tiempos y procesos sobre los trabajadores que les aseguraran hacer frente a la demanda de las firmas automotrices, pues estaban condicionadas por las imposiciones de éstas últimas, originadas en la proliferación de modelos, los avatares de la demanda y el poder que habían obtenido.

Las empresas no adoptaron un sistema automatizado sino que utilizaron maquinaria de tipo universal, controlada a mano, que servía para el maquinado de distintas partes de los vehículos. Se empleaban cintas de montaje para el ensamblado de motores y el armado final de los automotores. El sistema tenía desventajas y ventajas con respecto a la automatización. Por una parte, implicaba mayores tiempos muertos, un ritmo más lento de producción, un mayor tiempo de trabajo para las operaciones y una menor productividad. Por otro, era más versátil y flexible y permitía minimizar costos de capital por unidad producida. Por último, permitía aprovechar la oferta de mano de obra local, sobre todo de trabajadores calificados, un recurso que en la Argentina era abundante y mucho más barato que en las economías industriales (Nofal, 1989).

La protección del mercado argentino, su carácter oligopólico y el costo relativamente bajo de la mano de obra (en términos internacionales, ya que los obreros de la industria automotriz eran los mejor pagos del país) no incentivaban la inversión. Las empresas fabricaban modelos anteriores a los que se producían en las casas matrices, que a su vez se adaptaban localmente para adecuarlos a las necesidades y requerimientos del mercado interno, a la capacidad productiva de cada planta y a las posibilidades de producción de la industria autopartista local. No obstante, desde el punto de vista ingenieril, la industria automotriz era uno de los sectores más eficientes de la actividad manufacturera local y fue experimentando un

creciemiento en los aspectos vinculados al diseño, en particular entre fines de los sesenta y principios de los setenta.

Entre los años 1969 y 1972, algunas empresas terminales encararon programas de inversión, debido al incremento experimentado en la demanda originado por las políticas del gobierno militar de 1966-73 y también por el alto nivel de conflictividad laboral, que se desarrolló en la provincia de Córdoba y que tuvo como epicentro al complejo automotriz de esa ciudad, donde estaban localizadas Fiat e Ika-Renault(particularmente, el Cordobazo le imprimió características específicas al desarrollo automotor de la provincia). Las principales innovaciones consistieron en una mayor automatización de las tareas, en una mayor integración de la producción, en la reorganización de las plantas de fabricación de motores y de montaje de los vehículos y en la introducción de nuevos modelos en el segmento de los autos medianos. Se trató fundamentalmente de un proceso de modernización de las instalaciones ya existentes, pero no de una reingeniería (Nofal, 1989). A la luz de estas transformaciones, las innovaciones producidas tendieron a socavar el poder de los trabajadores, en la medida en que éstas buscaban controlar la mano de obra, como respuesta ante las manifestaciones de resistencia encarada por aquellos.

Durante la década del '60 las empresas de autopartes debieron hacer importantes transformaciones en el proceso productivo, pues no podían transplantar mecánicamente al medio local los métodos, procesos y maquinarias que se utilizaban en el mercado internacional, básicamente debido a las enormes diferencias entre las escalas de producción. A medida que crecía el volumen de la demanda que enfrentaban, muchas firmas, especialmente las mayores, comenzaron a aplicar procesos de producción continua, organizados 'en línea'. Hacia 1970 encararon cambios en materia organizacional, básicamente vinculadas al desarrollo del taylorismo fordismo, por medio de la introducción de estudios de tiempos y movimientos y de un incremento en la división del trabajo

En 1971 se aprobó un nuevo Régimen para la Industria Automotriz, en cuya redacción tuvieron un fuerte protagonismo las empresas autopartistas (nucleadas en

Cifara). Las nuevas disposiciones establecían un incremento en la composición nacional de partes y componentes para la producción de las terminales, incluían a las autopartistas en el régimen de promoción y obligaban a registrar los contratos de licencias entre éstas y las terminales, prohibiendo la importación de vehículos hasta 1980.

Si el estímulo a la industria automotriz se aplicó para poder acotar el deterioro de la balanza de pagos, los resultados de este proceso fueron exiguos. Por tratarse de un sector productor de bienes de consumo, no solucionaba los desequilibrios provenientes de la importación de insumos y, en los primeros años incluso los agravó, ya que requirió de una alta proporción de elementos importados hasta que se desarrolló la producción local de autopartes, además de la incorporación de bienes de capital para la producción y el montaje de las empresas.

Otra cuestión que agravaba la situación de la balanza de pagos fue el giro de utilidades. Uno de los elementos centrales para equilibrar la balanza comercial del sector era exportar vehículos terminados y autopartes, lo cual dio lugar a que, hacia fines de los '60, se comenzasen a desplegar estrategias tendientes a ello. El Régimen de Reconversión de la Industria Automotriz de 1971 establecía fuertes incentivos a las ventas al exterior, con reintegros del 50% a las empresas amparadas en el régimen (terminales y autopartistas). El Plan Trienal de 1973, por su parte, sostenía la necesidad de incrementar las exportaciones de automotores. No obstante, si bien las exportaciones crecieron sostenidamente entre 1972 y 1975, pasando de 1676 a 10396 unidades, apenas superaron el 4% de la producción total (Motta y Barbero, 2007).

El año 1973 marcó un record en la producción y una línea divisoria en la trayectoria de la industria automotriz argentina. Durante ese año se exacerbaron las tensiones entre autopartistas y terminales y se establecieron controles de precios que hicieron que los balances de las empresas comenzaron a arrojar fuertes pérdidas. La creciente inflación, junto con la disminución del nivel de actividad produjeron en 1974 una caída en la demanda interna que se compensó en parte con las exportaciones. Por primera vez desde 1968 la producción descendió, dando inicio a

una fase crítica que se prolongó, a pesar de breves repuntes, hasta comienzos de la década de 1990.

II.4. Crisis de la industria automotriz (1975 – 1990)

Las sucesivas crisis económicas que se desarrollaron en la economía argentina desde 1975 en adelante redujeron la demanda interna, provocando la consecuente caída en la producción. No obstante, la instauración de la dictadura y la modificación de la política económica que ésta implementaría, marcaron un cambio de paradigma que tendría efectos devastadores sobre la industria automotriz.

La caída de la demanda interna y externa arrastró consigo la producción de las terminales, que en el periodo 1976 – 1978 fue un 28,3 % menor que entre 1972 y 1974. La reducción de los niveles de producción, con la consiguiente elevación de los costos de producción y de los precios de los vehículos -que a su vez tendía a deprimir aún más el mercado interno- acabó impactando en la situación financiera de las empresas. La política aperturista de la dictadura, junto con la caída del ingreso de los asalariados provocaron una crisis en el sector que se reflejó en un número importante de empresas cerradas. Así, puede destacarse el retiro de General Motors del mercado local en 1978, luego de haber sufrido una caída en la ventas que redujo su participación en el mercado. Un año después le siguieron Citröen, que producía automóviles económicos destinados a la clase media, y Deutz, dedicada a la fabricación de camiones. También IME, la empresa estatal, cesó su producción automotriz bajo la lógica política de la dictadura[7].

La estrategia económica de la dictadura, que implicaba el virtual abandono de la política de sustitución de importaciones, buscaba aumentar la competencia al interior del mercado local relajando sustancialmente los obstáculos a la importación

[7] Un caso inverso lo representó el ingreso al mercado local de Saab Scania en 1976. Esta empresa, dedicada a la producción de componentes y camiones, se radicó en Tucumán aprovechando los importantes incentivos y subsidios concedidos por el gobierno nacional.

(Schvarzer, Rojas Breu y Papa, 2003). Para ello, se ampliaron los porcentajes de contenido importado permitidos y se autorizó la importación de vehículos terminados (Kosacoff, Todesca y Vispo, 1991).

El resultado más visible e inmediato de esta política aperturista, que estuvo acompañada por el establecimiento de un tipo de cambio fijo atrasado, fue un fuerte crecimiento de las importaciones, que pasaron de sólo 460 unidades importadas en 1978, a más de 68 mil en 1980, lo que representaba el 20% del consumo interno (Motta y Barbero, 2007).

La década perdida, como fue llamada posteriormente la del 80, significó un notable retroceso para el sector. La producción cayó de 281.000 unidades en 1980, a menos de 100.000 unidades en 1990. Una producción inferior a la de 1961, a poco tiempo del inicio de la producción de automóviles en el país.

La fuerte caída de la demanda interna, sumada a los cambios introducidos en 1979 en el sistema de incentivos a la producción local, fueron los principales factores responsables de la transformación operada en el periodo. En cambio, la profunda reestructuración que sufrió la industria automotriz internacional durante los años ochenta, principalmente producto del traumático y extremadamente costoso proceso de transición desde el mundo electromecánico al de la manufactura flexible y de la creciente y exitosa competencia japonesa en los mercados europeos y estadounidenses, afectó muy limitadamente el desarrollo de la actividad productiva local.

El crecimiento de las importaciones durante el periodo aperturista de la dictadura, que se incrementaron en 25 veces entre los años 1980-1981 con respecto al promedio del período 1973-1978, no afectó a todos los actores del sector de la misma manera. Las terminales se vieron poco afectadas , debido especialmente a que en esos años la demanda interna se elevó (especialmente en 1980) y a que ellas eran los agentes importadores, lo que terminó siendo para éstas un excelente negocio, pues vendían los vehículos en el mercado local muy por encima de los precios internacionales (Kosacoff, Todesca y Vispo, 1991). Sin embargo, el efecto de la

política de la dictadura, en el marco del sector, recayó sobre las autopartistas. Así, las importaciones de autopartes aumentaron sustancialmente, aunque en porcentajes mucho menores que las de vehículos terminados. En promedio, las importaciones de componentes y partes por vehículo producido en el país casi se duplicaron en términos reales (un incremento del 91%), lo que tuvo efectos negativos sobre los productores nacionales. Desde 1982 el volumen de importaciones cayó sustancialmente, tanto en lo que se refiere a vehículos como a autopartes, situándose cerca de los niveles anteriores al desarrollo de la política aperturista.

Con la llegada de Alfonsín al gobierno a finales de 1983, la política sectorial no cambió sustancialmente. Los niveles de producción automotriz continuaron cayendo y el nivel de inversión fue muy bajo. Esto contrastaba con lo que estaba sucediendo a nivel internacional, donde las grandes empresas del sector realizaban inversiones tendientes a cambiar sus bases productivas hacia tecnologías de origen electrónico, lo cual implicó que las industrias del sector en Argentina quedaran rezagadas. También fueron escasos los cambios en la organización de la producción, donde a nivel mundial se iba imponiendo el sistema de producción flexible como paradigma productivo para la industria automotriz internacional.

A pesar de ello, es innegable que en este periodo las terminales argentinas comenzaron a introducir de modo incipiente un conjunto de nuevas prácticas vinculados a los modelos organizativos desarrollados a nivel mundial, como los sistemas de aseguramiento de la calidad, el trabajo en célula o el intento de aplicación del justo a tiempo, los cuales cobrarían protagonismo durante la década de 1990.

Los acuerdos de integración con Brasil firmados a partir de 1986 intentaban modificar la tendencia en torno a las terminales. De esta manera, las empresas automotrices con plantas en ambos países vieron en la complementación productiva una vía idónea para superar los graves problemas vinculados al mercado local.

De esta manera, las exportaciones - especialmente de autopartes - crecieron significativamente en los últimos años de la década, aunque sin alcanzar los niveles

del período 1974-1978. Así, mientras que en el período 1988-1989 las exportaciones de automóviles y chasis se redujeron en casi un 75% respecto del promedio de 1974-1978, las exportaciones de autopartes alcanzaron el 92,7% entre esos mismos años.

El incremento de las exportaciones se vinculaba al carácter que parecía tomar el complejo automotor por esos años, cuando las empresas terminales comenzaban a modificar su patrón de crecimiento a partir de una mayor integración y de una mayor producción de piezas y partes. En el marco de una política definida en las casas matrices de las terminales, la idea de complementación productiva a nivel mundial parecía indicar que las terminales argentinas serían las proveedoras de algunas piezas y partes en el contexto de mundialización productiva (debe destacarse que, a ese nivel, durante esos años se estaba desarrollando un proceso de especialización por piezas de las firmas terminales para cada país, mientras que la especialización por modelos, como veremos, se desarrolló posteriormente) (Novick y Catalano, 1994)

Las transformaciones desarrolladas en el sector durante la década del ochenta, tanto en cuanto a tamaño como a la forma de funcionamiento, se tradujeron en numerosos cambios en su estructura, con el retiro del mercado de varias firmas y la aparición de otras nuevas por compra o por fusión.

En 1980 ingresa la firma alemana Volkswagen a través de la adquisición de Chyrsler Fevre Argentina. Seis años más tarde se fusiona con Ford, incluyendo tanto las filiales de Argentina como las de Brasil y creando la firma Autolatina, lo que constituyó el primer ensayo concreto de unificar la estrategia automotriz en ambos mercados (Schvarzer, 1995). Dicha sociedad duró hasta 1995, momento a partir del cual ambas empresas volvieron a actuar separadamente.

En 1980 Fiat absorbió a Safrar (Peugeot) y al poco tiempo se retiró del mercado de automóviles, cediendo precisamente a Sevel la tecnología y el uso de las marcas de fábrica, aunque mantuvo cierto control sobre el producto final. Sevel mantuvo la producción de automóviles Fiat y Peugeot hasta bien avanzada la década

del '90, cuando ambas empresas europeas decidieron retomar sus actividades productivas en el país (Motta y Barbero, 2007).

Hacia 1990 la producción de automóviles se repartía entre tres grandes empresas: Autolatina, Renault y Sevel, mientras que la fabricación de vehículos para el transporte de carga y de pasajeros estaba en manos de cinco firmas: Iveco, Mercedes Benz, Autolatina, Scania y El Detalle.

Los bajos niveles de producción de las terminales, sumados a algún crecimiento en los niveles de productividad provocaron una fuerte caída en el nivel de empleo en estas empresas. De 57.400 ocupados en la industria terminal en 1974 se pasó a menos de 39.000 en 1980 y a 19.300 en 1989.

Por su parte, en las empresas autopartistas el nivel de empleo tendió a mantenerse a lo largo de la década. Este fenómeno se debió, por un lado, al crecimiento y gradual envejecimiento del parque automotor, gracias al cual las empresas productoras de partes y piezas encontraron en el mercado de reposición un sustituto para su producción ante el achicamiento de la demanda de las terminales y por otro, al hecho de que la productividad del trabajo en las empresas autopartistas se mantuvo prácticamente constante.

Capítulo III. Las transformaciones de los años noventa

A lo largo de este capítulo se analizan las transformaciones operadas en el sector durante la década del '90. En ésta, con el proceso de convertibilidad se inició una nueva etapa en el desarrollo automotor con un fuerte impulso. Sus características principales fueron: un nuevo marco macroeconómico de apertura , desregulación de la economía e integración regional con Brasil y otros países del Mercosur, el crecimiento de la inversión y de la producción y el reingreso al mercado de firmas terminales que se habían retirado en los setenta y los ochenta, destacándose la instalación de las plantas General Motors, Fiat y Toyota, sumadas a las ya existentes de Ford, VW, Daimler Crhysler, Renault, Scania y Peugeot (PSA). Junto a este regreso , se produjo la incorporación de firmas internacionales en el sector autopartista y el despegue de algunas que ya venían actuando en el mercado local. A su vez, estos procesos se vieron acompañados por transformaciones tecno-organizacionales, entre los que pueden destacarse los procesos de tercerización, sub-contratación y cambios en la organización de la producción y del trabajo, lo que convirtió a este sector en un paradigma de análisis para estas materias.

Además, también se estudian las configuraciones entre terminales y autopartistas que surgieron en el marco de aquellas transformaciones y cómo fueron desenvolviéndose los cambios que realizaron diversas firmas en ese nuevo contexto.

Junto con los elementos que establecen los cambios organizacionales, se presenta la configuración de esos cambios y su desarrollo en un conjunto de firmas proveedoras del sector automotriz, a partir de un estudio realizado en la Universidad Nacional de General Sarmiento.

III.1. El impulso del sector automotriz durante la década de 1990.

Desde los primeros años de la década del '90, comenzó a revertirse la situación por la que atravesaba el sector, a partir de tres procesos: el cambio en las condiciones macroeconómicas vigentes, la sanción de un nuevo régimen para la industria automotriz y la consolidación del Mercosur.

En cuanto al primero de esos procesos, la sanción de la ley de convertibilidad en 1991 trajo aparejado un cambio en las condiciones macroeconómicas del país. Se redujo fuertemente la participación del Estado en la actividad económica, disminuyó el déficit fiscal y se detuvo el fenómeno inflacionario. Con el freno de la inflación, la reaparición del crédito en la economía y el retraso del consumo de los sectores medios, se dieron las posibilidades para el crecimiento del nivel de actividad que experimentó la industria automotriz en particular y la economía en general.

Por otra parte, el otro elemento que favoreció el crecimiento del sector fue el nuevo régimen de promoción para la industria automotriz, a través del decreto 2677/91. El objetivo declarado de éste era inducir la reconversión y racionalización del sector a través de la exigencia de producir vehículos de última generación tecnológica, reducir ostensiblemente el número de modelos que fabricaba cada terminal, aproximarse gradualmente a los precios internacionales y que cada terminal generase exportaciones por un monto no inferior al de sus importaciones.

El proceso de regionalización fue el tercero de los elementos que condujeron al desarrollo de la actividad; en este sentido la consolidación del Mercosur se transformó en un factor clave para la comprensión de este crecimiento. Por medio del Mercosur, las plantas localizadas en Argentina pasaron a tener un acceso privilegiado a un mercado que, con el ingreso de Brasil, se multiplicó cinco veces. Es posible pensar que, sin la ampliación del mercado que implicó el Mercosur, que generó posibilidades de complementación productiva entre plantas ubicadas en ambos países, difícilmente las terminales automotrices hubieran realizado inversiones de la magnitud que efectuaron entre 1992 y 1998 (Motta y Barbero, 2007).

Ante esta perspectiva, las terminales automotrices elaboraron nuevas estrategias, cuyo eje principal era su consolidación en el marco del Mercosur y un incremento en los niveles de productividad para afianzar su presencia en la región.

La conformación del sector a nivel regional debe comprenderse en el marco de la reestructuración a nivel mundial que se venía desarrollando desde 1980. Como fue dicho anteriormente, la creciente globalización de los mercados, la aparición de nuevos competidores, el incremento de la intensidad de la competencia en los principales mercados mundiales, la superioridad evidenciada por las prácticas productivas japonesas sobre las de sus competidores estadounidenses y europeos, presionaron a las firmas locales para adaptarse a las condiciones estaba adoptando ese orden internacional (Motta, 1999).

Desde 1992, las terminales automotrices locales aplicaron un conjunto de medidas para empezar a amoldarse a la nueva situación externa e interna: por un lado, la renovación de las plantas existentes y la construcción de nuevas plantas, por el otro. Entre 1994 y 1997 retornaron al país tres terminales que se habían retirado entre 1978 y 1980: General Motors, Chrysler y Fiat, e ingresó la firma Toyota. Durante los años 90, las empresas francesas, Renault y Peugeot, retomaron el control de las firmas que se encontraban en manos de capitales nacionales.

Por otra parte, las firmas instaladas en Argentina adoptaron la estrategia de producir vehículos de última generación con un alto contenido tecnológico, siguiendo un proceso mundial definido por las casas matrices, que buscaba producir y vender los mismos modelos de automóviles en el mayor número de mercados posibles, como una forma de amortizar los altos y crecientes costos de desarrollo de cada nuevo modelo.

La producción de vehículos con carácter mundial significaba que los fabricados en el marco del MERCOSUR, específicamente en Argentina, eran diseñados y desarrollados en las casas matrices, debiendo las empresas locales mantener el diseño original y sus componentes. De esa forma, las actividades de ingeniería de diseño de partes y componentes, que en etapas anteriores en muchos

casos eran llevadas adelante por los ingenieros de las firmas locales, comenzaron a ser prescindibles, perdiéndose los conocimientos y aprendizajes que entonces se habían desarrollado. Más allá de esto, la nueva forma de producción tenía (como veremos en capítulos siguientes) una doble implicancia sobre el trabajo: por una parte mostraba a las claras una nueva división internacional del trabajo, anclado en el conocimiento, diseño y aprendizaje y, por otra, profundizaba la división técnica del trabajo, en la medida en que actualizaba la división entre concepción y ejecución.

Por otra parte, también intervinieron en el proceso de crecimiento del sector los cambios organizacionales y la adopción de la producción flexible y sus implicancias sobre el trabajo, como veremos más adelante.

La transformación de los noventa queda evidenciada en algunos datos que muestran el crecimiento experimentado durante estos años. La producción que en 1990 no había alcanzado las cien mil unidades, subió a 458 mil en 1998, lo que implicaba un crecimiento del 360% en sólo ocho años.

El carácter mundial y regional de la producción se refleja en las exportaciones e importaciones realizadas durante estos años. De esta forma, las exportaciones de vehículos terminados, que en 1990 apenas habían superado las mil unidades, ascendieron en 1998 a más de 237.000 unidades. El destino de esas ventas era casi en su totalidad el mercado brasileño, lo que destaca la importancia de aquel mercado.

La expansión de las importaciones fue más pronunciada, sobre todo porque debido a los efectos de la convertibilidad existía una sobre valuación del peso. De esta manera, los vehículos importados, que en 1990 representaban sólo el 1,2% de las ventas internas, ocho años después pasaron a representar el 51,4% del total de automotores vendidos en el país.

El sector autopartista también mostró signos de cambio, insertado en el marco de las transformaciones internacionales. Durante la década del '90, se produjo un cambio en la composición del sector vinculado a la modificación en los capitales intervinientes, desarrollándose un aumento significativo de la participación relativa

de las firmas de capital extranjero. A partir de 1992 y con el desarrollo de las firmas terminales, se instaló en el país, en forma directa o a través de asociaciones con empresas locales, un importante conjunto de autopartistas de nivel internacional.

Otro elemento que impulsó la reestructuración del sector fue la autorización concedida a las terminales automotrices para importar un elevado porcentaje de las autopartes que necesitaban. Durante el período de sustitución de importaciones, el alto contenido de componentes nacionales que debía tener un vehículo implicaba que casi la totalidad de las autopartes debían producirse en el país. En dicha etapa, la adaptación local de los modelos desarrollados en el exterior se vinculaba a la posibilidad de integrar el diseño del automóvil y de sus componentes a las capacidades productivas de la industria autopartista local, dado que las posibilidades de recurrir a la importación de partes y piezas eran muy reducidas.

Cuando se produjo la posibilidad de integrar un alto contenido de autopartes importados a la producción local de vehículos, las terminales pasaron a exigir a los proveedores locales que cumplieran con determinadas condiciones de calidad, precios, plazos de entrega, etc., bajo la amenaza de excluirlos de sus listas de proveedores en caso de incumplimiento. Bajo esta nueva situación, pasaron a ser los autopartistas los que debían adecuarse a los requerimientos de las terminales, con sus consabidos efectos sobre los trabajadores.

El proceso recesivo iniciado en 1998 condujo a una fuerte retracción de la actividad, cuyo punto culminante fue el año 2002, cuando la producción de vehículos no llegó a 160.000 unidades y comenzó a revertirse el ciclo hasta la actualidad. En aquel marco recesivo, numerosas firmas autopartistas cerraron o trasladaron su producción a Brasil, otras empresas como Fiat frenaban la producción de automóviles. La salida posdevaluatoria, si bien no modificó los rasgos centrales de la producción de los noventa, posibilitó la realización de inversiones por parte de empresas ya instaladas y el ingreso de nuevas firmas, como es el caso de la japonesa Honda.

III.2. Terminales y proveedores. Nuevas configuraciones

Las transformaciones descriptas más arriba, vinculadas a los cambios desarrollados en la industria automotriz a nivel mundial, determinaron un nueva forma de organización en las relaciones entre terminales y proveedoras dando como resultado la conformación jerárquica del sector en varios niveles, dentro del cual el mantenimiento de esa estructura es desarrollado por la firma terminal que actúa como núcleo. Desde esta perspectiva, surge el concepto de trama productiva, que tiene como eje las relaciones que se establecen entre las empresas. La trama productiva es definida como un espacio económico de intercambio que incluye una o varias empresas núcleo, sus proveedores y clientes. Si bien el centro del intercambio entre estos actores está en los bienes y/o servicios que comercializan, se considera que una trama virtuosa es aquella en la cual existen vinculaciones entre ellos y que permite el desarrollo de procesos productivos y el intercambio de información para el diseño de procesos y producción (Yoguel, et al; 2003)

De esta forma, la composición del sector productivo relacionado con los proveedores de las firmas ensambladoras se encuentra constituida por diferentes anillos. El llamado "primer anillo" está compuesto por los que venden directamente a las terminales. Comprende pocos proveedores que tienden a establecer relaciones estrechas de trabajo de largo plazo con las terminales automotrices. A su vez, dentro del "primer anillo" se puede trazar una división entre aquellas firmas autopartistas de carácter global y aquellas que no lo son. Las "globales" son las que tienen una elevada presencia en el mercado mundial de autopartes y que, por su facturación a nivel mundial, se encuentran entre las cien firmas de mayor facturación. Las proveedoras "no globales" son aquellas firmas nacionales o extranjeras, proveedoras directas de las empresas terminales pero que, por su menor facturación, no se encuentran entre las globales. Los que se encuentran en este nivel, a su vez, se apoyan en un segundo nivel de proveedores, el "segundo anillo", generalmente integrado por empresas más pequeñas pero también compenetradas con la calidad total y la producción ajustada.

Estas, a su vez, se abastecen de otros proveedores pertenecientes al "tercer anillo", los cuales muchas veces actúan en el mercado de reposición (Yoguel, Novick y Marín, 2001; Yoguel y Novick, 1998, Varela, 2003; Delfini y Cross, 2005).

Las transformaciones desarrolladas en la relación entre proveedores y terminales se inscriben en la dinámica de transformación del modelo fordista de producción y se desenvuelven basados en la convergencia de múltiples factores, entre los cuales se destacan los procesos de terciarización y la conformación de una producción de carácter regional y mundial a partir de la apertura de los mercados.

La nueva relación entre las terminales y sus proveedores implica un cambio de la lógica fordista y un crecimiento de la especialización, por el cual las primeras tienden a convertirse cada vez más en ensambladoras, dejando de lado la producción de partes y piezas a sus proveedores. Esto supone un pasaje de una fábrica integrada con una producción elevada de buena parte de sus piezas a una fábrica mínima, en el marco de transformaciones del proceso de trabajo y tecnológicas que inciden en este cambio. Este también supone la delegación de responsabilidades hacia las firmas proveedoras y de la participación de éstas en algunos procesos vinculados al diseño, sin que signifique ello relegar los aspectos centrales del negocio (Pro Argentina, 2005). En este orden, la vinculación entre las firmas proveedoras con las terminales parece tener una fuerte dependencia de las primeras con respecto a las segundas, en la medida en que sus compras suelen dirigirse la mayoría de las veces a una sola terminal. Al respecto, hacia 2004, de las 282 firmas autopartistas del primer anillo, sólo una vendía al conjunto de las terminales y el 54% de ellas lo hacía sólo a una terminal.

En este mismo sentido, las terminales, al tercerizar buena parte de la producción, también se desprendieron de un número importante de proveedores debido a la transferencia que hicieron hacia los productores de sub conjuntos, los cuales se hicieron cargo de proveedores que pertenecen al segundo anillo.

No obstante, este proceso se produjo en el marco de un incremento del comercio mundial dada la creciente apertura de los mercados. En este sentido,

numerosas empresas proveedoras de las terminales se instalaban en los países donde ingresaba la terminal, o bien en la región donde se encontraba la misma. En otros casos, por cuestión de escala o tamaño de los mercados, la firma proveedora se encontraba instalada en alguna región desde dónde proveía a diferentes terminales en el mundo.

En síntesis, la generalizada adopción de este modelo a nivel mundial ha tendido a modelar las relaciones de las terminales con sus proveedores siguiendo tres tendencias claves: a) preeminencia de relaciones estables y cooperativas, b) tendencia a la compra de subconjuntos completos en lugar de piezas individuales y a la reducción del número de proveedores directos de las terminales y c) mayor participación de los proveedores en las actividades de investigación y desarrollo. A su vez, estas tendencias han generado cambios en la morfología del sector autopartista y en las estrategias de las empresas, a saber : concentración de la producción en un número cada vez más reducido de firmas, una creciente especialización y la internacionalización de la producción de componentes (Motta et al., 2007).

Diversas investigaciones realizadas sobre el complejo automotriz argentino en los últimos años (Motta, 1999; Novick et. al, 1998, Novick y Yoguel, 1998; Lugones y Sierra, 1998 y Yoguel, Novick y Marín, 2001; Albornoz y Yoguel, 2004) coinciden en calificar a la trama automotriz argentina como una "trama débil", en la cual, tanto la mayor parte de los núcleos como de sus proveedores son filiales de empresas multinacionales que desempeñan un papel menor en la corporación y que, por consiguiente, cuentan con una muy escasa autonomía.

Otro elemento a considerar es que, si bien las terminales tienden a establecer relaciones de mediano o largo plazo con la mayoría de los proveedores de subconjuntos, estas relaciones no se dan en un plano de igualdad, ni aun en el caso de tratarse de subsidiarias de autopartistas internacionales. En general no hay contratos formales y, cuando existen, muestran un desequilibrio muy grande entre los derechos y obligaciones de ambas partes. Las terminales pueden modificar

constantemente, y con pocas horas de anticipación, el volumen de sus pedidos sin sufrir penalidad alguna sino que, por el contrario, las autopartistas deben afrontar la totalidad de los costos (Motta et al, 2007).

La estructuración del sector a partir de una relación asimétrica entre terminales y proveedores tiende a tener un efecto similar sobre el conjunto del proceso de trabajo y, con ello, sobre las condiciones de trabajo del conjunto. De este modo, resulta un elemento que tiene importancia central a la hora de analizar los procesos de control que se desarrollan sobre el conjunto de trabajadores, en la medida en que esas relaciones de las terminales con los proveedores tienden a desarrollar procesos disciplinadores sobre los trabajadores de sus proveedores.

III.3. Configuración del proceso productivo en el sector automotriz.

Las transformaciones operadas en la dinámica del proceso productivo, vinculadas al mayor énfasis puesto en la calidad, en la reducción permanente de costos y en la introducción de nuevas tecnologías en la producción, dieron lugar a cambios en la organización del proceso de trabajo. Estos se dirigían a lograr una mayor flexibilidad de respuesta de las firmas ante los cambios producidos en la demanda. Este pasaje, que se corresponde con la crisis del modelo de producción fordista, se intentó llevar adelante en Argentina desde inicios de la década del '90, incorporando características de los procesos de trabajo desarrollados en los países centrales, adaptadas a los marcos regulatorios y culturales del país. Esto tuvo como resultado procesos de hibridación donde se combinan los aspectos vinculados a la flexibilidad "interna" con aquellos relacionados con la flexibilidad "externa" (Boyer, 1986; Boyer, 1995 y Yoguel, et al. 2001).

Las formas de organización del trabajo vinculadas a los nuevos paradigmas productivos, donde la productividad es buscada por medio de una reorganización de los procesos de trabajo más eficiente, se encuentran asociadas al "lean production" y

al modelo “Toyota” de producción. Al respecto, estos modelos presentan ciertas características expresadas en los conceptos productivos como el trabajo en equipo, la polivalencia, el JIT, la autonomía exigida a los trabajadores, la calidad total, la mejora continua, la participación, la capacitación, la transferencia de conocimiento y filosofía de la empresa,que todos convergen en aquellos modelos, aunque no siempre de manera concreta y muchas veces como expresión discursiva de cambio (Linhart, 1997)

Uno de los principales cambios operados por estos nuevos modelos en las formas organizativas de la producción es el pasaje de un trabajo realizado con la dinámica fordista de la línea de montaje, con categorías de trabajo específicas, al desarrollo de una organización en equipo o células de trabajo, donde comienzan a dominar formas de polivalencia o multifuncionalidad, privilegiando los aspectos de calidad y articulando los elementos de flexibilidad que exigirían los nuevos procesos.

Según numerosa bibliografía (Kosakof, 1994; Novick, 1998; Yoguel, et al. 2001; Motta, 1999 y 2007) las terminales automotrices argentinas tendieron a aplicar, desde la primera mitad de los'90, las lógicas de "producción ligera" o flexible, aunque adaptadas a las condiciones de los mercados locales. La organización del proceso de trabajo en células pasó a ser predominante y se introdujeron prácticas productivas "justo a tiempo", aunque la difusión de estas últimas fue incompleta y dispar.

La introducción de los nuevos principios organizacionales requirió que las empresas capacitaran al personal en la aplicación de las nuevas técnicas y, especialmente, en la "nueva filosofía" de trabajo. El énfasis de dicha capacitación se centró en aspectos comportamentales o actitudinales, intentando de esta forma trasladar a los trabajadores los valores considerados esenciales por las empresas (“las actitudes correctas”) y los rasgos esenciales del modelo productivo al que se deben integrar (tales como los que estimulan la participación y la colaboración, el trabajo en equipo, la creación de confianza entre trabajadores y gerentes, etc. (Motta 1999).

También se produjo un cambio en cuanto al contenido del trabajo de los operarios, en tanto que, elementos como la calidad pasaron a ser parte integrante del

proceso de trabajo y se incorporaron a las actividades de los operarios, incrementando las tareas de los trabajadores. En las células, por ejemplo, los operarios no sólo desarrollan actividades manuales, sino que también contribuyen con el control de calidad y con el control y mantenimiento de los medios de trabajo[8].

La ampliación de actividades de los trabajadores, leída como un enriquecimiento de tareas y la polivalencia, entendida como instrumento de incorporación de saberes productivos de distinta índole, tienen límites bastante estrechos. De esta forma, si se considera por caso la polivalencia, la aparición más frecuentemente observable es la rotación de los operarios entre diversas tareas de similar grado de complejidad.

De ahí que, en las terminales automotrices argentinas, predominen formas de polivalencia restringida o funcional; en la medida en que los trabajadores rotan entre puestos que componen la misma célula de trabajo sin que ello requiera conocimientos más profundos o capacidades diferentes para el desempeño de cada puesto, la polivalencia se aleja de los modelos que la señalan como enriquecedora de los saberes de los trabajadores (Yoguel et al., 2001 y Motta, et al, 2007).

En el mismo sentido, el nivel de responsabilidad de los operarios está limitado al proceso de ejecución de las tareas y los procesos de participación se reducen a ese mismo ámbito. Las empresas parecen estar interesadas en alentar sólo una participación acotada de sus trabajadores, contenida entre parámetros definidos por la gerencia.

Según Freyssenet (2003), las organizaciones del trabajo verdaderamente calificantes se caracterizan por la formación de equipos de conducción y mantenimiento que se auto-organizan y que tienen la posibilidad real, no sólo de realizar el programa de producción, de ejecutar, sino sobre todo de mejorar los resultados de la planta que tienen a su cargo, tanto en volumen como en calidad y tiempos. Por lo tanto, y en tanto que en las firmas terminales se adoptaron mecanismos de flexibilidad interna limitada, la capacitación desarrollada en la

[8] Cómo se verá en otros capítulos, estos elementos tendrán diversos efectos sobre las subjetividades de los trabajadores más allá de sus repercusiones productivas.

empresas no condujo al desarrollo de una autonomía progresiva de los trabajadores en el ámbito de trabajo, sino que se encuentra vinculada a lógicas de creación actitudinal tendientes a generar lazos de integración entre los trabajadores y la empresa.

Por su parte, el sector autopartista también ha efectuado importantes transformaciones en la organización del proceso productivo y en los procesos de trabajo durante los últimos 15 años, aunque de manera menos generalizada que en el caso de las terminales. En general, las características de las empresas en cuanto a la organización del trabajo son diferentes dependiendo del nivel en que se encuentran en relación con la o las firmas núcleo. De este modo, coexisten diversas formas de organización del trabajo.

Las proveedoras globales y, en general, las del primer anillo, que proveen directamente a las terminales, han tendido a adoptar gran parte de las técnicas de organización de la producción que caracterizan al modelo de producción flexible. Ejemplo de ello es la creciente difusión que ha tenido el trabajo en grupo, las entregas JIT y la generalizada adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad que demandan las firmas terminales. Las empresas de este grupo organizan las actividades productivas, al menos parcialmente, en células, al interior de las cuales incentivan la participación de los operarios directos en un conjunto más o menos amplio de actividades donde se desarrollan procesos de flexibilidad interna.

En cambio, las firmas que se encuentran en el segundo anillo, es decir, las que venden una parte importante de su producción a las empresas proveedoras de las terminales, y las del tercer anillo han desarrollado estrategias en materia de procesos de trabajo en las que se observa una incorporación aún más parcial de las formas de producción flexible dominantes en la industria automotriz. En este nivel, se estaría desarrollando un proceso de creciente heterogeneización de las formas de organización productiva, mientras que los cambios en los procesos productivos ligados a la calidad y a la mejora continua aparecen de forma muy marginal. De hecho, sin bien existen formas de organización del trabajo vinculadas a los procesos

de transformación productiva como la polivalencia y el trabajo en equipo, ellas adquieren una dimensión menos importante que la que tienen en las terminales o en las proveedoras del primer nivel.

Parece conveniente destacar, a esta altura, que el predominio de la organización del trabajo en células o equipos que se evidencia en los autopartistas del primer anillo y, en menor medida, en los del segundo, en la mayoría de los casos tampoco está asociado con una mayor delegación de responsabilidades a los trabajadores de estos grupos, ni con formas de polivalencia que actúen como mecanismos calificantes. Por el contrario, la delegación de responsabilidad normalmente se limita a tareas de control de calidad y, en mucha menor medida, a la determinación de estándares y ritmos. A pesar de la extensión del uso de maquinaria basada en la electrónica, son pocos los casos en los que la responsabilidad sobre su programación es adjudicada a los trabajadores (Novick et al, 1997). Por su parte, la polivalencia se limita a una rotación entre equipos y tareas similares o a una diversificación de tareas que, por su naturaleza o contenido simple y rutinario, no supone un incremento en el saber de los trabajadores.

A manera de conclusión, puede afirmarse que la trama automotriz argentina ha tendido a adoptar los principios de organización de la producción y del proceso del trabajo típicos de la producción flexible, aunque su introducción se efectuó a través de procesos de muy heterogéneos. En este sentido, las formas de polivalencia vinculadas al incremento de las capacidades laborales características del modelo original (Coriat, 2000) tendieron a transformarse en una polivalencia restringida en las empresas argentinas. Del mismo modo, la mayor delegación de responsabilidades a los operarios, característica de esta forma de organización de la producción, en el medio local se limitó casi exclusivamente a tareas de control de calidad.

También es importante destacar que, en materia de organización del trabajo existen marcadas diferencias entre los distintos niveles de la trama. Las empresas que están más alejadas del núcleo, es decir las que proveen más indirectamente a las terminales, tienden a adoptar formas de organización del proceso de trabajo más

alejadas de los "tipos ideales", sin que ello signifique que tanto las terminales automotrices como sus proveedores directos adopten las formas típicas, aunque sí más cercanas a ellas.

Tomando el proceso de trabajo de la trama en su conjunto, la segmentación de empresas y, con ella, la transformación del proceso de producción en múltiples unidades productivas llevan aparejada una división del trabajo que se expande por fuera de una sola unidad productiva. Esta división del trabajo que se desarrolla en el territorio y se encuentra anclada en una división internacional del trabajo, que como se expresó anteriormente, marca límites precisos para las configuraciones y desarrollos de las empresas a nivel local y que, como se verá en otros capítulos, tiene efectos que van más allá del mismo proceso productivo. La fábrica descentralizada, marcada por el nivel de heterogeneidad entre empresas, estaría dada por la necesidad misma del funcionamiento del entramado productivo. Como sostiene Castillo: "El atraso de unas puede estar soportado o impuesto por la modernidad de otras. La flexibilidad de una empresa o un sistema de empresas puede descansar en la rigidez que se le impone a los eslabones finales de la cadena" (Castillo, 1989: 24).

III.3.1. El alcance de las trasformaciones

En este apartado se busca dar cuenta del alcance y la profundidad de las transformaciones desarrolladas en la organización productiva, tomando como eje algunos de los elementos que se señalan como aquellos que permiten establecer el cambio, es decir los referidos a las formas de realizar las tareas, la polivalencia y la autonomía de los trabajadores.

En un trabajo realizado por el instituto de Industria de la Universidad Nacional General Sarmiento sobre tramas productivas, más específicamente de la trama automotriz, se encuestó a un total de 89 empresas de la actividad, dividas en: pertenecientes al primer anillo (51 firmas), al segundo anillo (16 firmas) y a

reposición (22 firmas). El fin de aquella investigación era dar cuenta de las formas de organización del trabajo prevaleciente dentro de ellas.

Allí se parte de la idea de que toda organización del proceso productivo está compuesta por dos dimensiones, la "estructura" o diseño organizativo del proceso de trabajo y la gestión social de la misma. Dentro de la primera nos encontramos con aquellos elementos vinculados a la forma en que se organiza el trabajo, o sea cómo la empresa lo estructura para hacerlo más eficiente; en este sentido, la conformación de equipos de trabajo o células es un elemento útil para observar este aspecto. La segunda dimensión, por su parte la constituyen aquellos aspectos que vinculan esa estructura con la propia acción de los trabajadores sobre el proceso de trabajo, es decir, los marcos sobre los cuales los sujetos desarrollan sus acciones en el proceso de trabajo. En esta segunda dimensión nos encontramos con aquellos elementos relacionados más concretamente con las transformaciones, que se han desarrollado en los últimos años dentro de la organización productiva. Al respecto, se destaca la polivalencia y la autonomía que se les brinda a los trabajadores en el desarrollo de sus tareas.

En el marco del mismo trabajo, se construyeron los indicadores de realización de tareas, los cuales tenían como objetivo relevar la forma en que desarrollaban sus tareas los operarios y si ella era realizada por medio de equipos o células de trabajo. En cuanto a lo que se refiere a la polivalencia, se observaron las características que ésta adopta en las diferentes firmas, yendo de la ausencia de polivalencia, pasando por aquella que es funcional e implica cambios de posición con el mismo contenido de trabajo, hasta aquellas empresas donde se realizaron cambios en las tareas y sus contenidos. En cuanto al indicador de autonomía, se refiere a aquellos aspectos sobre los cuales pueden intervenir los trabajadores operarios.

Cuadro 4 Organización del trabajo en empresas proveedoras de la trama automotriz. En Porcentaje

	Categorías	Primer anillo	Segundo Anillo	Reposición	Total
Realización de tareas	Individual	33,3	71,4	64	45,3
	Limitados	40,7	0,0	28,0	33,7
	Células	25,9	28,6	8,0	20,9
	Total	100	100	100	100
Polivalencia	S. Polivalencia	37,0	42,9	50,0	41,2
	Funcional	27,8	42,9	29,2	29,4
	Integral	35,2	14,3	20,8	29,4
	Total	100	100	100	100
Autonomía	Baja	48,1	42,9	44,0	46,4
	Media	36,5	14,3	40,0	35,7
	Alta	15,4	42,9	16,0	17,9
	Total	100	100	100	100

Fuente: Yoguel, et al.

Como puede observarse en el cuadro de referencia, sólo en el 21% de los casos analizados se trabaja en células de trabajo, en tanto que en un 45% las tareas se realizan por fuera de equipos de trabajo o de manera individual, destacándose lo que ocurre en las firmas de reposición o tercer anillo. En lo referente a la polivalencia, también ocurre algo parecido, ya que sólo en el 29% de las empresas se realizan formas de rotación de carácter integral, sobresaliendo la realizada en las empresas del primer anillo. En cuanto a la autonomía para desarrollarse en la empresa, esta es sólo establecida por el 18% de las empresas y aquí sobresalen aquellas del segundo anillo.

Más allá de los datos del cuadro de referencia, lo que éstos dejan en claro es que existe una gran distancia entre lo que parece enunciarse y lo que realmente se manifiesta en las empresas. Por otra parte se puede ver la heterogeneidad existente en torno a la forma de organizar el proceso de trabajo y la manifiesta hibridación de los mismos, en la medida en que el conjunto de prácticas que hacen a las nuevas formas organizacionales no se desarrollan en el conjunto de firmas, ni se da una homogeneidad por lugar ocupado en el entramado productivo, lo que indica que el carácter de las nuevas formas de organización del trabajo no es unívoco, que éstas no

están del todo establecidas y que, más allá del nivel en que se encuentran en la cadena productiva, la forma que adopten dependerá de otros factores.

Esto se manifiesta también en las observaciones realizadas en una empresa terminal de origen europeo y en sus proveedores. En estas observaciones se pudo constatar la profundización de las heterogeneidades del proceso de trabajo, ya que las mismas se llevaban adelante en los mismos espacios de trabajo. Precisamente, a partir de las observaciones de referencia, se puede realizar una breve descripción de cada uno de esos espacios, los cuales apoyan la hipótesis de la heterogeneidad.

El sistema de producción en la firma terminal visitada parece estar lejos de ser homogéneo entre las diferentes áreas que componen el sistema de producción. Esta producción se lleva adelante a través de la coordinación de tres áreas principales. El área de carrocería es más intensiva en mano de obra que el resto de las áreas, aunque también es ahí donde hay una mayor cantidad de robots, razón por la cual trabaja en dos turnos para que no se generen "cuellos de botella".

Al respecto, en el área de carrocería existe un sistema de carácter modular linealizado, conformado por islas de trabajo, cuyo tamaño varía de acuerdo con las tareas que en cada una de ellas se realizan. La tarea central que se desarrolla en el área de carrocería es la soldadura de las diferentes partes que la componen. En este punto se encuentra la mayor cantidad de robots de la planta, los cuales realizan las soldaduras de los componentes. La tarea de los trabajadores en este caso se limita a la preparación de las partes que van a ser soldadas y de las máquinas soldadoras. El trabajo como soldador se desarrolla en pocas partes del proceso, las cuales no tienen que ver con la integración de las partes superficiales de la carrocería sino con la soldadura de sub-partes. En este caso se observa la conformación de rasgos especializadores del sistema, en la medida en que los operarios desarrollan las mismas tareas, modificándose únicamente la posición dentro de la isla, la que varía por cuestiones de carácter ergonómico.

En este sentido, el proceso de trabajo se encuentra articulado con la idea de saturación, que implica la maximización del rendimiento del trabajador bajo ciertas

condiciones de del proceso productivo. Por su parte, el proceso de saturación se encuentra integrado a estudios de métodos y tiempos que determinan la velocidad de la línea. Todo ello da lugar para que el espacio de autonomía en el trabajo sea de muy bajo nivel y se encuentre dominando por una lógica de carácter taylorista.

A pesar de la gran cantidad de robots que componen este sector, el acabado final de la carrocería le corresponde a los operarios, quienes revisan en búsqueda de defectos que son corregidos por medio de pulidos con máquinas preparadas a tal efecto.

En este contexto de producción existe un proceso de control y medición que busca los defectos que pueden aparecer en el proceso productivo, por medio de la revisión diaria de carrocerías y sus puntos de soldadura. Éste permite determinar los defectos producidos en el sector, tanto los provocados por los integrantes de los diferentes módulos, como aquellos que son realizados por los robots.

El sector de montaje se encuentra organizado a partir de una línea continua y secuenciada, donde existen 165 puntos de trabajo. Aquí el trabajo es típicamente fordista, aunque el proceso de linealización se estructura por equipos de trabajo, es decir, cada equipo tiene a cargo la realización de una parte muy limitada del montaje. En este sector se recibe la carrocería desde el sector de pintura. Antes de comenzar su recorrido por la línea, a la carrocería se le sacan las puertas que serán puestas nuevamente una vez finalizado el proceso de montaje.

En este punto, cada trabajador se encuentra en un puesto fijo, donde opera sobre la carrocería montando las diferentes piezas que componen un auto. A lo largo de la línea, la incorporación de diferentes piezas se encuentra implementada bajo la misma lógica, una máquina o herramienta que colabora con el operario en su lugar de trabajo, donde cada uno se encuentra fijo en un puesto, hecho que contribuye a lo repetitivo de la tarea.

Aquí, al igual que en el resto de los sectores, cada uno de los puestos debe ser conocido por otros dos miembros de la línea, lo cual no implica una polivalencia o rotación entre puestos. A su vez, existe un líder de grupo, que en el caso de la firma

terminal, se denomina "monitor" y tiene a cargo a 40 operarios, lo cual significa que conoce 40 puestos de trabajo.

A su vez, puede producirse una detención de la línea a partir de cualquier puesto, cuando un operario encuentra defectos. Al respecto, la línea sólo puede pararse por este motivo, por retraso de abastecimiento o por retraso del operador.

Así, el trabajo resulta ser bastante monótono, mientras que el ritmo depende de la velocidad de la línea. Al respecto, el encargo de Recursos Humanos de la firma, nos comentaba. "*como pueden ver, este trabajo es muy taylorista…mucha velocidad en la línea y las tareas son muy repetitivas"* (Recursos Humanos terminal 2)

De las dos firmas autopartistas en las que se observó el proceso productivo, una de ellas es productora de butacas y alfombras para automóviles y la otra realiza los mazos de cables para las terminales.

En el caso de la primera, se encuentra divida en dos sectores: alfombras y butacas, cada uno de los cuales se encuentra dividido a su vez en diferentes secciones. Por ejemplo, la de alfombras se encontraba dividida de acuerdo con la empresa terminal cliente, en tanto que la de butacas se encontraba separada en dos sectores, uno de armado y otro de costura, integrado por mujeres. .

En ambos, se observó una intensidad no muy elevada del trabajo, debida, según lo dicho por el gerente de recursos humanos, "al privilegio por la calidad". También se pudo ver una rotación funcional del trabajo entre puestos del mismo nivel de complejidad y dentro de un grupo de trabajo de 20 trabajadores.

En la empresa de cableados y tableros para la industria automotriz, la producción se dividía en dos partes, es decir, la parte realizaba los cableados de los automóviles y la que armaba el tablero. En este último caso se observó que el trabajo se realizaba en pequeños grupos que tenían a su cargo el armado del tablero. En el caso del cableado para automóviles, se observó la realización del proceso por medio de una línea de producción, denominada rotari, a través de la cual se llevaban adelante las distintas etapas del proceso, consistentes en agregar algunos cables al

mazo, mientras se intercalaban los acoplamientos, es decir, el encintado de los mismos.

También ahí se observó a trabajadores que realizaban trabajos de forma individual, sobre todo aquellos que tenían que ver con el armado de pequeñas piezas y que eran necesarios en otras partes del proceso.

Observando el proceso de trabajo en su conjunto, se ve que sus modos de organización revestían diferencias importantes en relación con lo que se manifiesta habitualmente desde las direcciones de las firmas. En este sentido, si bien la complejidad de los trabajos eran menores, esa complejidad iba descendiendo de la terminal hacia las proveedoras, como también las condiciones de trabajo dentro de éstas. Así, una delegada del sindicato de SMATA en la empresa de cableados sostenía:

> Nosotros estamos muy, cómo te podría decir, como en la época de la prehistoria, muy así, con una... yo le digo así, que es una empresa esclava. totalmente… Desgraciadamente seguimos teniendo el problema en las manos. Desde que ingresó la empresa acá a la Argentina, el problema que tuvimos fueron
> Los ritmos de trabajo, son tremendos… El tema es que el ritmo depende del cliente, en este último tiempo la terminal aumentó mucho su ritmo y producción y nos aumentó mucho a nosotros también, con sus consabidas consecuencias. Lo que sucede es lo siguiente: vos ingresás a la empresa y tenés una semana de capacitación.... todo bien, en teoría... Pero qué sucede, cuando vos vas a la práctica... es otra cosa (/) es otra cosa, por qué... porque vos tenés que... en un día, en un segundo... habituarte al ritmo de la línea... porque no tenés flotante. Nosotros llamamos flotante aquella persona que si vos te atrasas... yo te puedo ayudar... no hay. (//) Y vos la producción la tenés que sacar sí o sí (Delegada Autopartista 1)

Este punto, que podía tomarse como un dicho aislado de una delegada, se ve corroborado por dos entrevistas más. La primera fue realizada a una gerente de recursos humanos de una firma autopartistas y la otra a una operaria perteneciente a la empresa productora de asientos para automóviles.

Al respecto, señala la primera que, "*En general las autopartistas tienen un trato inhumano, son empresas de producción, lo único que importa es que el producto se*

haga, no importa otra cosa. Son empresas que dejan mucho que desear no tienen en cuenta a la gente"

Por su parte la operaria manifestaba,

> Así, directamente, o sea, nos capacitaban para las tareas que tenemos que hacer pero bueno, nos decían que era una empresa... una fábrica donde bueno... había que cumplir muchísimas normas y... como era liderada por japoneses... sí les gustaba que se trabaje, se trabaje, se trabaje, se trabaje. Así que uno de los requisitos primordiales ahí es trabajar, no pasa más nada solamente trabajar, producir, producir, producir (Operaria Autopartista 13).

Estos comentarios permiten dar cuenta de las diferentes situaciones vividas en los espacios de trabajo, de las condiciones diferenciales que se dan en la trama, entre los mismos trabajadores. Las diferencias en torno a las condiciones de trabajo en la trama terminan por manifestarse y profundizarse en los niveles salariales. Al respecto, a partir de la encuesta realizada a trabajadores de la trama, se observan diferencias importantes. Mientras que la media de salarios para los trabajadores de las terminales es de $ 2300, para sus proveedores la media llega a $ 1488, evidenciando la diferencia que existe en torno a las condiciones de trabajo, en este caso, específicamente salariales.

Por otra parte, se puede retomar lo manifestado por Castillo en el apartado anterior, agregando al respecto que no sólo la flexibilidad de algunas firmas puede montarse sobre la rigidez de otras; la característica transversal observada en este fenómeno hace pensar también que las posibilidades organizacionales que poseen algunos trabajadores se sustentan en el deterioro o inexistencia de esas mismas posibilidades para otros trabajadores. Además se puede establecer que en algunos casos se desarrolla un proceso que integra flexibilidad y rigidez, es decir, que adopta ciertas prácticas relacionadas con la flexibilidad interna al tiempo que mantienen otras vinculadas a los modelos tayloristas de organización productiva.

Capítulo IV. Perspectivas epistemológicas y metodológicas.

En este capítulo se presentan los elementos epistemológicos y metodológicos que intervienen en el proceso de investigación de la presente tesis. Al respecto, se ponen de manifiesto aquellos elementos que configuran la centralidad de la metodología, como son las definiciones sobre el diseño, el universo, técnicas de recolección de datos y análisis de los mismos.

IV.1. Fundamentos metodológicos.

Las características metodológicas de una investigación refieren necesariamente a los aspectos teóricos e, integrados a ello, a los objetivos que se intentan alcanzar. El proceso de recolección de la información, elaboración de datos e interpretación si bien está reglado por ciertas técnicas puede convertirse en un proceso dinámico si se desenvuelve una revisión y ajuste en función de los datos que se van obteniendo por medio del trabajo de campo.

Por su parte el desarrollo de un diseño de investigación tiene por objeto organizar las diversas etapas que componen la investigación de manera lógica y coherente, vinculando las preguntas y objetivos con los datos empíricos y el análisis de los mismos partiendo de criterios teóricos y metodológicos que le otorgan unicidad al mismo.

Teniendo en cuenta los elementos teóricos y los objetivos planteados, para llevar adelante esta investigación parece pertinente hacerlo mediante un diseño que es predominantemente cualitativo pero que se del tipo "estudio de caso". Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994:13), "una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una

situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos."

El estudio de caso es una estrategia de investigación que resulta pertinente para analizar aquellos elementos que permiten determinar los fenómenos a partir de preguntas de "cómo" y "por qué" y cuyo diseño puede ser de un caso único o casos múltiples dependiendo de la articulación entre el caso y las unidades de análisis utilizadas. Según Yin, (1994) existen diferentes tipos de diseño en el marco de los estudios de caso, 1) caso único - unidad única, 2) Caso único - múltiples unidades, 3) Múltiples casos – Unidad única y 4) Múltiples casos – Múltiples unidades. Teniendo en cuenta estos elementos nuestro estudio adoptará un diseño de casos múltiples (Casos múltiples - Múltiples unidades de análisis)- en la medida que se trata de analizar las formas de control en diferentes espacios de trabajo en el marco de un entramado productivo. La decisión de trabajar con casos múltiples otorga la posibilidad de contrastación de datos comparativos ya sea por semejanzas y/ o por diferencias, a la vez que predominan las técnicas de inducción analítica y comparación constante. En la inducción analítica se busca insertar las significaciones singulares en un contexto ampliado y en la comparación constante se pretende producir teoría partiendo del cruce de contextos.

De esta manera, la estrategia puede enriquecerse a partir de la utilización de diferentes métodos y técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas. La articulación de distintos métodos configura una "triangulación" la cual permite profundizar la investigación (Gallard, 1992). Entre las formas más utilizadas de triangulación se destaca la de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas, aunque al interior de cada una de estas estrategias se utiliza la triangulación intramétodo. Para el desarrollo de nuestro estudio hemos optado por esta última alternativa, vinculando la información suministrada por las encuestas y por las entrevistas, con los datos

provenientes de documentos secundarios (convenios colectivos de trabajo, balances de gestión de las empresas, boletines, cartillas internas de las empresas y sindicatos, entre otras fuentes). Precisamente, la utilización de este tipo de estrategias, es la adecuada cuando se quiere analizar el significado de las acciones de los sujetos en el marco de ciertos contextos.

IV.2. Universo de estudio

El estudio se encuentra circunscripto espacialmente a empresas del sector automotriz de la provincia de Buenos Aires, con más precisión, se trata de empresas terminales automotrices de la zona Norte y sus empresas proveedoras . En principio, tanto las empresas terminales como las empresas proveedoras se consideraron en su conjunto , aunque en este último caso se puede hacer una división entre las llamadas globales y las no globales. El recorte temporal de la investigación corresponde al periodo 1996-2007.

El universo del trabajo está representado por las organizaciones productivas del sector automotriz, que forman parte del estudio de casos múltiples elegido para el desarrollo del proyecto. Por otra parte, las unidades de información están constituidas por los trabajadores de las firmas automotrices que cumplen tareas de producción, incluyendo tanto a los que se encuentran bajo CCT, a los que tienen contratos por tiempo indeterminado o diversas modalidades de contratación por tiempo determinado, como también a gerentes vinculados al área de recursos humanos.

IV.3. Estrategia

Se estableció una estrategia de abordaje predominantemente cualitativa (Vasilachis de Gialdino, 1992), aunque se utilizarán herramientas y técnicas vinculadas tanto a ésta como a la estrategia cuantitativa, pues es a partir de su

articulación que se puede establecer una relación entre las prácticas y los significados que les otorgan los actores.

En una primera parte se seleccionaron informantes clave. Posteriormente se efectuaron entrevistas semi-estructuradas a gerentes de recursos rumanos y relaciones laborales de las firmas seleccionadas, para luego pasar a la realización de entrevistas en profundidad y de encuestas, a partir de la utilización de la estrategia "bola de nieve", a los trabajadores de las firmas.

Por otra parte, dentro de las estrategias deben incluirse aquellas vinculadas a las fuentes secundarias. Al respecto, y en la medida en que la investigación requirió de la utilización de numeroso material secundario, la misma fue recopilada recurriendo a organismos públicos, sindicatos, cámaras empresarias e informantes clave, en el caso de la información referida a las firmas.

En términos temporales, las estrategias seleccionadas implican un constante ir y venir entre el trabajo de campo y el análisis de datos. No obstante, los primeros pasos se vinculan a las entrevistas con los informantes claves y la recopilación de datos secundarios. En una segunda instancia, se prevé la realización de las entrevistas con los gerentes de recursos humanos y de relaciones laborales para posteriormente realizar encuestas y en la última instancia, entrevistas en profundidad con los trabajadores.

IV.4. Fuentes y técnicas de recolección de la información.

Como fuentes de información utilizamos datos primarios y secundarios, dependiendo de los objetivos planteados. En función de estos, desarrollamos dos etapas de análisis, la primera de ellas estuvo referida a la caracterización de las empresas del sector, para lo cual utilizamos información oficial de la cámara automotriz (ADEFA) y de la de autopartistas (AFAC), datos estadísticos oficiales, información periodística (nacional) relacionada con el tema, etc.

Por otra parte, y para dar cuenta de nuestros objetivos, la recolección de información se desarrolló por medio de las siguientes técnicas: entrevistas a

informantes clave, entrevistas con trabajadores de las empresas de referencia, observación no participante en los espacios de trabajo, la realización de una encuesta estructurada a trabajadores de las plantas previamente seleccionadas y también entrevistas con directores o gerentes de las empresas.

En lo referido a las entrevistas, se realizaron treinta y ocho, de las cuales trece pertenecen a trabajadores de las firmas terminales, diecinueve a operarios de las firmas proveedoras, tres a dirigentes sindicales y tres a gerentes de recursos humanos.

En cuanto a las encuestas, se realizaron ciento dieciséis en tres empresas terminales, tres firmas proveedoras globales y cuatro no globales. En cuanto a los trabajadores, veintiocho casos pertenecen a firmas terminales, treinta y nueve casos a trabajadores de firmas globales y cuarenta y nueve a trabajadores de proveedores no globales.

La observación no participante, por su parte se realizó en una empresa terminal y dos autopartistas.

La triangulación en el uso de diferentes herramientas exige que, en el caso de las entrevistas a trabajadores de las firmas, el criterio de selección de la muestra esté organizado por medio de la saturación teórica, la cual indica que no existe una mayor información al agregar una unidad más de información. En el caso del desarrollo de la encuesta, la misma es no probabilística. La elección de este tipo de muestra obedece a la posibilidad dada por los recursos materiales con los que cuenta la investigación, dado que este tipo de muestras no implica la utilización de elevados recursos (García Ferrando, 2000).

Las entrevistas tienen como objetivo dar cuenta de las transformaciones operadas en el tiempo en torno a los procesos de la organización del trabajo y, sobre todo, establecer la articulación entre los significados que les otorgan los trabajadores a las prácticas que promueven las firmas.

Por su parte, el desarrollo de la encuesta tienen como objetivo poder captar las formas en las que se desenvuelve el proceso de trabajo en distintas firmas y las

distintas instancias que conforman las relaciones laborales. Por tal motivo, aquella está orientada a establecer similitudes y semejanzas en torno a los elementos señalados, para lo cual se encuentra organizada dando cuenta de las diferentes dimensiones de las relaciones laborales y las diferentes formas de control.

Por otra parte, dado que para el presente estudio fue necesario utilizar diversas fuentes de información, otra de ellas fueron los CCT de trabajo que rigen en las firmas analizadas, ya sean éstas de empresas o de actividad, puesto que dan cuenta particularmente de consideraciones vinculadas a los objetivos del estudio. La selección de los CCT posibilita ver las cláusulas que rigen en los espacios de trabajo en relación con las formas de control y la búsqueda de consentimiento por parte de las firmas, contrastar estos elementos con lo surgido de las entrevistas, hacer una comparación entre firmas, como así también ver la existencia de una articulación entre la firma terminal y las proveedoras.

Por otra parte, se tomaron en cuenta documentos y material institucional de las empresas (balances de gestión, revistas y periódicos internos), lo que permite un acercamiento al discurso que la empresa dirige hacia los trabajadores.

IV.5. Tratamiento analítico.

Para el análisis de los datos obtenidos se recurriró básicamente al procedimiento de inducción analítica. Por medio de este procedimiento se realizan simultáneamente recolección y análisis a fin de elaborar categorías que contengan una formulación conceptual de los fenómenos bajo estudio. Este proceso se detiene cuando se alcanza un estado de saturación, momento a partir del cual los resultados obtenidos pueden generalizar analíticamente el espacio temático bajo estudio.

Para facilitar la interpretación del contenido de los convenios colectivos de trabajo se elaboraron fichas de trabajo, organizadas a través de una serie de dimensiones que permite compararlas. Este trabajo contribuyó a la identificación de las diversas cláusulas negociadas, los actores involucrados y el marco general en que fueron firmados los CCT.

En relación con las entrevistas, se construyeron cuadros comparativos que permitenn identificar cada uno de los tópicos delineados por nuestro marco teórico. También resulta interesante destacar los diferentes mecanismos de control que operan en distintos espacios de trabajo y en la trama automotriz como un todo. Respecto a las encuestas, a partir de ellas se construyó una matriz de datos, que posteriormente se analizó por medio de cruces de variables utilizando el programa SPSS.

Capítulo V. Dominación y control en los en los espacios de trabajo

En este capítulo se abordan las diferentes concepciones sobre el control en la organización del proceso de trabajo, tomando como punto de partida la importancia que adopta el espacio de trabajo como marco para la conformación y reproducción del modo de producción capitalista. Al respecto sostiene Zurita: "Las relaciones sociales que se establecen a partir del trabajo han sido utilizadas como concepto estructurante del sistema social en distintas formulaciones teóricas y reconstrucciones empíricas, ya sea desempeñando una función clave como en el modelo marxista o dotándolas de una significación relevante en otros desarrollos sociológicos, económicos y antropológicos" (Zurita, 1999: 1). De esta forma se presentan las concepciones del control gerencial y las que se inscriben en el marco del proceso de trabajo, el cual será la principal fuente de análisis. Dentro de ella se establecen las distintas formas de control y se abordan el consentimiento y la hegemonía como elementos que constituyen en formas de control.

La problemática presentada a lo largo de este capítulo tiene un valor fundamental en la medida en que es un elemento esencial a la hora de realizar los análisis que se llevan adelante en otros capítulos. Por ello, se presentan las diferentes perspectivas, desde aquellas que hacen hincapié en el control hasta las se que refieren a ellas y se establece un devenir de esas formas de control en el desarrollo del capitalismo que van desde las coercitivas a otras más laxas. Junto con éstas se presentan aquellas perspectivas que abordan las formas hegemónicas desplegadas en el proceso de trabajo y que le aseguran al capital su reproducción.

Las perspectivas presentadas pueden integrarse de manera tal que el control coincida entre sus diversas formas, pudiéndose establecer la existencia de formas de control y de una convivencia entre las de carácter coercitivo y aquellas formas que pueden establecerse como hegemónicas pues buscan la generación del consentimiento activo de los trabajadores. Las formas que adopte el control

dependerán entonces de las prácticas y estrategias desplegadas por cada una de las firmas en el marco de su inserción dentro de la cadena productiva.

Junto con estos elementos se presentan aquellas miradas que incorporan los cambios organizacionales, las nuevas lógicas productivas y las nuevas formas de gestión de recursos humanos como mecanismos tendientes a producir un compromiso de los trabajadores con la empresa, de tal forma que la cooperación de los trabajadores con la firma aparece como una manera de control de la fuerza de trabajo.

V.1. Dominación social y control en los espacios de trabajo.

La problemática planteada para desarrollar esta tesis se encuentra vinculada al campo de las formas y ejercicios de control, dominación e implicación que se desarrollan en los espacios de trabajo y tiene por eso mismo una naturaleza política, en tanto se trata de relaciones mantenidas por clases antagónicas. El control en los espacios laborales adquiere, en este marco, una funcionalidad y significación crucial para la reproducción de la clase dominante (Castillo Mendoza, 1991). Sin embargo, estos procesos se estructuran y desenvuelven en espacios de articulación más amplios, lo cual hace que no puedan dejar de vincularse con las condiciones sociales de emergencia en las que se desarrollan.

Muchos de los estudios referidos a la problemática planteada en esta tesis parten de algunas preguntas como: ¿Por qué los trabajadores se presentan a trabajar todos los días? O como lo hace Gaudemar: ¿Investido de qué legitimidad debe presentarse el patrón como patrón? ¿Por qué es aceptada la autoridad de patrón en el espacio de trabajo? Sin ignorar las consideraciones que hacen a la reproducción, que en el sistema capitalista depende del trabajo, evidentemente existen otros elementos que permiten dar respuestas a esas preguntas, consideraciones previas que articulan e integran la dominación en distintos niveles y que permiten al patrón asegurar la reproducción como tal, ejerciendo el control sobre el proceso productivo.

Precisamente, en el origen del control sobre el espacio de trabajo se encuentra presente la creencia en la legitimidad de la dominación en los términos que proponía Weber, es decir "la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado por parte de un conjunto de personas" (Weber, 1994: 43), que puede estar fundado en la tradición, en el carisma, o en lo que caracteriza al capitalismo, la legalidad. Cada una de estas formas envisten de autoridad al que ejerce el dominio para que así sea y pueda llevarse a cabo el proceso de dominación. Esta dominación y la creencia en la legitimidad de un orden, encuentra su punto de anclaje en la acción social, en la medida en que a partir de ello se desenvuelve la "validez de un orden". Esto significa, según Weber: "algo más que una regularidad en el desarrollo de la acción social simplemente determinada por la costumbre o por una situación de interés"; de esta manera la validez de un orden está fundado en la creencia de la legitimidad de una dominación determinada. Weber remata esta idea, sosteniendo que "cuando un funcionario acude a la oficina todos los días a la misma hora, no sólo ocurre por la costumbre ni por los intereses sino también por la validez de un orden, validez que genera modos de acción y intervienen como modelo de los mismos" (Weber, 1994: 25).

Como fue establecido en la introducción se puede plantear la existencia de tres niveles de dominación en el capitalismo, en los cuales se desenvuelven formas de control que posibilitan su reproducción. El primer nivel es aquel que da cuenta de una dominación social en sentido amplio, a partir del cual se "naturalizan" las relaciones sociales entre los agentes, generando las condiciones de posibilidad para el desenvolvimiento "normal" de la relación de producción capitalista. En esta instancia nos hallamos en el punto donde el trabajo en su forma capitalista ha sido "cosificado" y esta situación está dada y su preexistencia sirve de soporte para el funcionamiento del resto de los niveles (Burawoy, 1989). En este sentido se puede afirmar que se trata de la dominación en el Estado capitalista.

El segundo nivel remite a las formas de dominación y control que sirven de soporte a la primera y contribuye al sostén de la tercera instancia. En este caso, la

dominación se da en el campo vinculado a las instituciones y organizaciones que modelan y permiten el desarrollo de la dominación del capital sobre el trabajo. En este sentido, podemos ubicar en esta instancia lo que Althuser llamó "los aparatos ideológicos del Estado", además del conjunto de actores colectivos que intervienen en la sociedad civil como representantes de colectivos heterogéneos. Pero a su vez, este segundo nivel implica una forma de control que se desarrolla en el marco de la relación establecida a partir del ingreso a una organización. Allí también se encuentran como dadas las relaciones entre los sujetos que allí intervienen, en la medida en que existe una estructuración jerárquica que determina los roles y las funciones a éstos vinculadas y un conjunto de reglas que prefijan la acción. Si la primera instancia tiene un carácter netamente abstracto, en la segunda comienza a concretarse la dominación y se generan las condiciones de posibilidad para el desenvolvimiento del siguiente nivel.

El último nivel caracteriza específicamente al espacio de trabajo y las formas de extracción de plusvalía que allí se procesan. La búsqueda por incrementar la intensidad de la fuerza de trabajo y con ello la tasa de ganancia, impone formas de control sobre el proceso de trabajo para reproducir el dominio en este espacio, las cuales mutan en la medida en que se modifican las formas de resistencia obrera a ellas vinculadas y que profundizan los mecanismos de incremento de la ganancia capitalista.

La articulación entre los tres niveles conduce a que, a partir del control industrial, se deba construir y dar continuidad a un orden productivo, a un sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado al proceso productivo. De esta manera, es el último de estos niveles el que permite dar cuenta de las transformaciones que se desarrollan en las formas de control y las características que presentan, en tanto que puede dar un visión sobre la evolución del régimen de acumulación. Gaudemar argumenta al respecto: "la disciplina como forma históricamente determinada del control patronal sobre el proceso de trabajo, no sería ni una ni universal, sino que habría que referirla a las transformaciones de la propia relación social capitalista...el

análisis de las formas de esta disciplina puede proporcionar un indicador fundamental de la evolución de la relación social en su conjunto" (Gaudemar, 1991: 45). Pero por otra parte, si las formas de control se relacionan a las formas de resistencia obrera y ello influye sobre la organización del proceso productivo hay que señalar que su desarrollo no es neutral ni natural.

La visión sobre el espacio de trabajo y las estrategias desplegadas allí por el capital permiten establecer y dar continuidad a un orden productivo, determinando que: "...todo ello conduzca a que producción y disciplina se articulen dentro de una estrategia global de desarrollo, expresada en una determinada manera de modelar y organizar tanto el espacio fabril como el tiempo, gestionando un adecuado equilibrio entre la materialidad del orden y la eficacia social de sus representaciones simbólicas, a fin de adecuar la tecnicidad de los medios de producción, las funciones de los trabajadores y las combinaciones sociales del trabajo a las necesidades del capital expresadas en una cuádruple exigencia : permitir la continuidad del poder, obtener los máximos resultados productivos, facilitar la aminoración de los costos y lograr un control efectivo del trabajo" (Castillo Mendoza, 1991: 20).

De esta manera, se observa la imbricación entre los niveles de control y su mutua influencia y condicionalidad. Esto quiere decir que las prácticas desplegadas en cada uno de los niveles, más específicamente en los espacios de trabajo, tendrán efectos sobre los aspectos vinculados a la dominación social, trascendiendo de esta forma el espacio fabril.

Siguiendo a Gaudemar (1991), esta articulación entre disciplina fabril y modo de acumulación estaría en el sustrato de la dominación social, estableciéndose a lo largo del desarrollo capitalista diferentes ciclos disciplinarios, vinculados a las figuras disciplinarias de las fábricas. De esta manera, se distingue a lo largo del desarrollo capitalista la existencia de cuatro figuras ejemplares de fábricas: la fábrica fortaleza, la fábrica ciudad, la fábrica máquina y la fábrica democrática, que todavía estaría en proceso de desarrollo.

La fábrica Fortaleza es la expresión de un peculiar vínculo entre la promoción experimental de nuevos principios organizativos y el desarrollo de una rigurosa moral como parapeto defensivo de su aplicación. La preponderancia de este último factor lleva a someter a los trabajadores a una permanente vigilancia coactiva para adecuar todos los intersticios de su existencia fabril a la estricta observancia de unas normas que supuestamente garantizan su comportamiento productivo.

La fábrica Ciudad busca el sometimiento total del obrero tanto en el trabajo como fuera de él. En este caso se pone en práctica una estrategia de regulación de todos aquellos espacios en los que podría reflejarse una identidad autónoma respecto al capital. Para ello, la organización de la vida fabril y ciudadana se apoya permanentemente en modelos de autoridad e identificación tomados del funcionamiento de la familia. Esta imbricación de trabajo, ciudadanía y familia constituye la clave de las políticas paternalistas exhaustivas que caracterizan a este modelo globalizador.

En la fábrica Máquina el orden adquiere una dimensión estructural, en la medida en que el cálculo constituye el fundamento a partir del cual se busca regular su funcionamiento. En este caso resulta posible la preeminencia de la productividad como fundamento de la nueva normatividad fabril, porque ella misma supone una estrategia disciplinante. Al respecto, el aporte del Taylorismo está en proponer un modelo de interiorización de la disciplina sustentado en la racionalización del sistema de máquinas y en la división de las tareas.

La fábrica Democrática es más un proyecto en construcción que una realidad operativa; se trata de descubrir los modos de interiorización de la disciplina que permitirían al capitalista, manteniendo en sus manos la clave del poder, preocuparse más por los aspectos técnicos económicos de los procesos del capital transfiriendo a los propios trabajadores la responsabilidad de las funciones disciplinarias a través de fórmulas participativas y contractuales. (Castillo Mendoza, 1991)

Estas formas de estructuración del control en el proceso de producción, dentro del espacio fabril, aparecen integradas a lógicas disciplinarias que, consideradas en el marco de una perspectiva foucaultiana tienen como efecto el desarrollo de distintos ciclos disciplinarios. El desenvolvimiento de estos ciclos disciplinarios y sus transformaciones remiten a un elemento central de la relación capital trabajo, esto es, al conflicto que se manifiesta en la resistencia de los trabajadores al control que tiene el capital sobre el proceso productivo. De esta manera, los cambios en las estrategias de control se vincularían con las resistencias de los trabajadores y en la medida en que, manifestada esa resistencia, el capital no puede asegurar el rendimiento de la fuerza de trabajo (la transformación de trabajo en trabajo productivo), éste es el punto donde se pone en cuestión el eje clave de la relación en el proceso productivo: el control sobre este proceso.

Puesto en tela de juicio el control sobre el proceso de trabajo en el espacio fabril, esta resistencia trasciende los límites fabriles. Lo que en definitiva se termina de poner en cuestión es todo el formato que sostiene la dominación en un momento determinado y los mecanismos que aseguran la reproducción de esa relación social.

La necesidad de control en el proceso productivo, con sus prácticas y estrategias, se funda en la resistencia que oponen los trabajadores a la dominación por parte del capital y su constante renovación está anclada en ella y en la lógicadel aumento de la tasa de ganancia. No obstante, en esta tesis tomamos como eje el control en los espacios productivos, sus formas, su puesta en práctica, su localización, su acción sobre las subjetividades y su articulación con otros niveles, ya que el develamiento de ellas supone esa resistencia previa a otras modalidades operativas de ese control.

Las formas y estrategias de control pueden ser diversas (como veremos más adelante), pero las formas en que ellas se despliegan deben vincularse con la posibilidad de obtención de mayores beneficios, o sea, con mecanismos de extracción de plusvalía que puedan obtener el consenso activo de los que allí desarrollan su labor. No se trata entonces necesariamente de aplicar formas disciplinarias

coercitivas y represivas, sino de establecer y buscar la manera de que los trabajadores incrementen los niveles de productividad (Gaudemar, 1991).

Las formas que adopta el control pueden ser diferentes y se encuentran vinculadas a los diversos regímenes de acumulación. No obstante, pueden realizarse agrupamientos tomado como referencia los ejes articuladores. Así, siguiendo a Finkel (1994) pueden distinguirse dos grandes corrientes que se refieren a la problemática del control, cada una de las cuales pondrá énfasis en diferentes aspectos de su ejercicio. La primera es aquella que enfoca a la dirección gerencial y la segunda, la que surge del análisis del proceso de trabajo..

El desarrollo de esta tesis se inscribe en el segundo grupo, pues éste le sirve de referencia y andamiaje para la construcción teórica. Por ese motivo, en este apartado se hace una breve referencia al primer agrupamiento y se trabaja con un mayor nivel de profundidad el segundo.

La primera corriente remite a los trabajos vinculados a la tradición tayloriana, en donde el control se ejerce por las funciones que tienen a su cargo los directivos de la empresa y el cuerpo de gerentes intermedios y supervisores que se fueron generando a partir del crecimiento de las empresas y de las necesidades que imponía ese funcionamiento. Al respecto, estos tendrían como componentes de su jerarquía el liderazgo, la vigilancia, filtración y diseminación de la información, adjudicación de recursos, negociaciones, planificaciones y el control y dirección de los subordinados. Es decir, el control estaría personificado en las figuras gerenciales, a partir de la estructura jerárquica que avalaría la posibilidad del desarrollo de ese ejercicio.

Una de las corrientes que se ubica dentro de este primer agrupamiento es la denominada “Escuela de las relaciones humanas”, cuyo precursor fue Elton Mayo. Sin abandonar los aspectos centrales que conforman el taylorismo, Mayo introduce la idea de que en la empresa deben desarrollarse aspectos sociales e individuales y formas de relacionamiento entre los trabajadores para un mejor funcionamiento. Esto dio lugar a que la dirección promoviera la atención de algunos intereses de los

trabajadores, con el objeto de mejorar los factores intervinientes en la producción. Precisamente, fue el mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores por medio de grupos informales lo que condujo a un incremento de la productividad. En este sentido, la idea era crear las condiciones de posibilidad para generar un mayor compromiso, consentimiento y cooperación con la empresa, constituyendo un antecedente para otros estudios. De cierta forma, este proceso de control puede ser visto como una prolongación suavizada de la dirección taylorista, que buscaba movilizar a los trabajadores en pos de un incremento productivo, pero no sólo por medio de una eficiente dirección sino también estructurando otros factores que influyen sobre el rendimiento de los trabajadores.

En el marco de la corriente de la dirección gerencial, se encuentran aquellas que observan la necesidad de introducir prácticas motivacionales al ámbito de trabajo y, sobre todo, de incorporar nuevas formas de articular las funciones como elementos motivadores. Estas posturas intentan introducir nuevas lógicas en el funcionamiento de la empresa y en la articulación entre los elementos de cooperación, consentimiento y compromiso a partir de elementos que posibiliten la motivación de los trabajadores. Así, se señalan factores como el enriquecimiento de las tareas, mayor responsabilidad para los trabajadores y la eliminación de controles como mecanismos motivadores, que posibilitarían a la empresa obtener una mayor productividad.

La corriente de la dirección gerencial, debe vincularse a los elementos de control que se desarrollan en los espacios de trabajo y a la generación de mecanismos tendientes a un ejercicio que establezca una relación de cooperación entre los trabajadores y empresarios, que se desenvolvería a partir de las imposición de los directores en las empresas. No se trata de un sistema integral de control, cuyo diseño se encuentra articulado, sino de la forma de ejercicio del control ejercido por la gerencia.

En síntesis, esta corriente, al poner el énfasis en la dirección de procesos de trabajo y dentro de ello, personificar en las figuras gerenciales los elementos

vinculados al control pierde de vista el carácter procesual del control y su lógica estructural inserta en el proceso productivo.

V.2. El control sobre el proceso de trabajo. Perspectivas

El análisis sobre el control del proceso de trabajo es una problemática central en la medida en que puede pensarse que el control del capitalista, si bien encuentra su fundamento en la propiedad privada de los medios de producción, su ejercicio y sostenimiento, no se deriva de ésta sino que debe mantenerse y reproducirse para asegurar su sostenimiento. Por otra parte el control sobre el proceso de producción es central en la medida que la plusvalía, en tanto proceso fundamental de la acumulación capitalista, se deriva de dicho proceso.

Al introducir el tema de control en el espacio de trabajo, se pone énfasis en la dinámica que adquiere en tanto constructo social que permite el despliegue de una dominación que trasciende las fronteras de la empresa. Esta problemática tiene en Marx uno de los primeros análisis de las formas que adquiere el control en los espacios de trabajo y la relevancia de ellos para la producción de tipo capitalista y la reproducción de la dominación.

El elemento que puede considerarse constitutivo de las formas de control en el modo de producción capitalista es la concreción las formas de cooperación emanadas de la reunión de obreros en un mismo espacio de trabajo. Ese pasaje del trabajo a domicilio, o realizado por los gremios bajo el mando del maestro, a una producción que reunía a los obreros bajo el mismo techo y bajo el mando del capitalista, puede considerarse como la búsqueda por controlar el proceso productivo, vigilando el conjunto de elementos que hacen al proceso productivo, básicamente, las materias primas y sobre todo el trabajo.

El punto de partida de Marx para el análisis de las formas de control en la producción capitalista emana de las formas que adquiere la cooperación en las diferentes etapas capitalismo. En el incipiente capitalismo, esa cooperación se basaba

en la reunión de un conjunto de trabajadores bajo el mando del capitalista, los cuales trabajaban bajo un plan de este último. De esta manera, Marx, en principio, reconocía en la dirección del capitalista sobre la producción el eje del control sobre el proceso de trabajo, en la medida en que toda cooperación articulada alrededor de un proceso productivo imponía la necesidad de dirección que establecía y ordenaba las formas de producción. "Con la cooperación de muchos asalariados, el mando del capitalista se convierte en requisito para la ejecución del proceso laboral mismo, en una verdadera condición de producción" (Marx, 1994: 402)

Por lo tanto, la cooperación de los asalariados en el proceso productivo es un efecto del capital que los emplea simultáneamente, elemento que posibilita el desarrollo de la producción capitalista. Precisamente es el capitalista el que debe mantener el orden de la producción, por medio de la dirección y el control sobre los trabajadores y las formas de cooperación. Así, Marx sostiene que "la conexión entre sus funciones, su unidad como cuerpo productivo global, radica fuera de ellos, en el capital, que los mantiene cohesionados. La conexión entre sus trabajos se les enfrenta idealmente como plan, prácticamente como autoridad del capitalista como poder de una voluntad ajena que somete a su objetivo la actividad de ellos" (Op. Cit.: 403). La dirección de la que habla Marx, es una dirección despótica, como dirá más adelante, y ese despotismo va tomando formas muy particulares con el desarrollo de las diferentes formas de cooperación.

Punto de partida entonces, la dirección y el control sobre el proceso productivo parecen convertirse en los elementos que le aseguran la producción y la creación de plusvalor al capital. Pero la función de dirección no se deriva específicamente de proceso social del trabajo, sino que debe sostenerse en tanto que el sistema de producción capitalista se funda sobre la explotación y, por lo tanto, esa función de dirección tiene como objetivo sostener esa explotación condicionada por el desarrollo del antagonismo entre capital y trabajo (Marx, 1994).

En la medida que evoluciona el proceso de producción capitalista, esta dirección tomará diversas formas, generándose de esta manera un cuerpo de trabajadores encargados de la supervisión y control.

Como formas específicas de control en la producción capitalista, "la manufactura" y la división técnica del trabajo que ella supone aparecen como marco del establecimiento de la dirección y el control del capitalista. En ésta el control es ejercido por el capitalista como propietario de los medios de producción. Por su parte este proceso de producción manufacturera que describe Marx, que se desarrolla por medio de la cooperación e integración de numerosos asalariados bajo el mando del capitalista, ya sea de múltiples oficios para la concreción de un producto o la reunión de trabajadores con el mismo oficio para la obtención de una mayor cantidad de productos, se encuentra vinculada a las formas de desenvolvimiento del capitalismo. Así, mientras que en la división del trabajo social reina la competencia y por ende, la anarquía, en el ámbito de la producción se establece un férreo sistema autoritario de control, que tiene en la figura del capitalista la figura de la dirección y la autoridad .

Éste es para Marx el punto de partida de la manufactura y la división, que él denomina manufacturera del trabajo, la cual es ejercida bajo el mando del capitalista. De esta forma, Marx dice que, "la división manufacturera del trabajo supone la autoridad incondicional del capitalista sobre hombres reducidos a meros miembros del mecanismo colectivo, propiedad de aquél; la división social del trabajo contrapone a productores independientes de mercancías que no reconocen más autoridad que la de la competencia" (Marx, 1994: 433).

Visto de esta forma, el reinado de la competencia en la división social del trabajo implica a su vez un control sobre el proceso de trabajo de parte del capitalista, ya que desde ese lugar, impone una disciplina que le da la posibilidad de luchar en ese mercado. De esta manera, el control ejercido sobre el proceso de trabajo a partir de la mirada y de formas despóticas de su ejercicio se vincula a la incipiente división técnica del trabajo; por lo tanto control y división técnica se integran como forma específica de incremento de plusvalía y aparece, como lo

central, la mirada, puesta como ejercicio de control sobre el desenvolvimiento de la cooperación entre los obreros (Marx, 1994).

La división técnica del trabajo se integra al proceso productivo como una nueva condición de dominación del capital sobre el trabajo, "aparece como medio para una explotación civilizada y refinada" (op cit.: 444). Pero Marx, observará en este desarrollo algo que posteriormente retomará y desarrollará Braverman: la producción capitalista y, con ella, la división técnica del trabajo implican una mutilación para el obrero. Esto llevará a nuevas formas de control del capital sobre el trabajo, que tienen su eje en esa mutilación.

Por otra parte, la manufactura y, en ella, la división manufacturera del trabajo, encuentran en la figura del capitalista la materialización del control, lo cual supone un control de carácter subjetivo a partir del ejercicio realizado por éste. El desenvolvimiento de esta división técnica del trabajo, la vigilancia del proceso productivo, primero por el capitalista y luego por un conjunto de trabajadores que cumplen la función de supervisión, implican una subjetivación del control, en la medida en que éste es ejercido por sujetos y sobre sujetos.

La subjetivización del control encarnada en la figura del capitalista se modifica con la incorporación de la máquina y el desarrollo de la "gran industria". Como señala Marx, durante el predominio de la "gran industria", el control transferido a la máquina es entonces el que lleva el ritmo de los tiempos y el trabajo y aparece así como forma objetiva a partir de la cual éste se materializa. De esta manera, si bien la mirada del capitalista aparece aún como forma de vigilancia, parte de ese control queda incorporado a la máquina.

Precisamente, con el desarrollo de la "gran industria" se opera un proceso, a través del cual el mismo control que desarrolla la máquina es elemento central de la forma de succión de plusvalía por parte del capital. Así, control y creación de plusvalor quedan depositados objetivamente en la máquina: "un rasgo común de toda producción capitalista es que no es el obrero quien emplea la condición de trabajo sino, a la inversa, la condición de trabajo al obrero. Pero sólo con la maquinaria, ese

trastrocamiento adquiere una realidad técnicamente tangible. Mediante su transformación en autómata, el medio de trabajo se enfrenta al obrero, durante el proceso mismo de trabajo, como capital, como trabajo inanimado que domina y succiona la fuerza de trabajo vivo" (Marx, 1994: 516).

El desarrollo del sistema fabril será para Marx el factor que termina por procesar una forma específica de disciplina, anclado a la maquinaria pero también al desenvolvimiento de las formas de cooperación y la división entre obreros que se funda en una estructura de carácter militar, "La subordinación técnica del obrero a la marcha uniforme del medio de trabajo y la composición peculiar del cuerpo de trabajo, crean una disciplina cuartelaria hasta constituir un régimen fabril pleno" (Marx, 1994: 517)

Los elementos señalados por Marx, tanto para la manufactura como para la gran industria, se encontraban vinculados a las formas externas de dominación y a leyes de carácter coercitivo que obligaban a los trabajadores a vender su fuerza de trabajo. Este dominio era ejercido de manera coactiva y aún no se encontraba "naturalizado", era la forma de incorporar a la fuerza de trabajo que aún no se encontraba integrada al capital al proceso productivo, pero sería también condición necesaria para el desarrollo del control dentro del proceso mismo de trabajo. De esto se deriva el hecho de que el obrero sólo es propietario de su fuerza de trabajo y depende de su venta para su reproducción que será uno de los elementos que aseguran la posibilidad de control y reproducción de la relación de producción capitalista.

A partir de su libro *Trabajo y capital monopolista,* Braverman (1984) se constituyó en uno de los principales analistas y referentes de la temática del control en la esfera de la producción y, más precisamente, del control como eje central del proceso de trabajo. En su obra, lo coloca como concepto central de los sistemas de organización del trabajo, pues es el control sobre el proceso productivo el que garantiza la extorsión de plusvalía. En este sentido, el análisis del control sobre el proceso de trabajo toma como punto clave la transformación del trabajo en trabajo

productivo, en el momento en el que el control sobre los trabajadores opera en el marco del concepto de plusvalía. Esto quiere decir que la necesidad de ejercer control sobre los obreros radica en el hecho de que el capitalista compra la fuerza de trabajo por un tiempo determinado, pero dicha transacción no incluye el ritmo que debe adoptar el proceso de trabajo, con lo cual el control es el elemento que viene a establecer ese ritmo.

Braverman vincula el desarrollo de la división técnica del trabajo con las formas de control, considerando elementos que dan cuenta de la pérdida de calificación por parte de los trabajadores. Esa pérdida de calificación requerida por los puestos de trabajo posibilitaría intercambios de trabajadores, sin que ello sea perjudicial al proceso productivo. Según este autor, el proceso que se inicia con la Organización Científica del Trabajo conduce a un mayor control sobre los trabajadores en la medida en que se profundiza el proceso de división entre las tareas de concepción y ejecución. Así, en el desenvolvimiento del proceso de descalificación de los trabajadores se concreta el control total del proceso productivo por parte del empresariado, y esto conduce a mayores grados de dominación sobre los trabajadores.

Para Braverman, el taylorismo implica también una dinámica del control sustentada en la posibilidad que tiene la empresa de obtener el conocimiento ganado por trabajadores en el proceso de trabajo. Este aprendizaje de los conocimientos tácitos de los trabajadores implica una forma de control que se articula con el proceso de descalificación, reduciendo así la capacidad de control de los trabajadores sobre el proceso productivo.

Para Braverman, la administración taylorista concentraba los elementos centrales para el desarrollo del control sobre el proceso de trabajo, ya que posibilitaba "la disociación del proceso de trabajo de la pericia de los trabajadores, separación entre la concepción y la ejecución y uso de este monopolio del conocimiento para controlar cada paso del proceso de trabajo y modo de ejecución" (Braverman, 1984: 138-150). Según este autor, estos procesos conducían a la

incorporación al espacio productivo de un conjunto de profesionales que estaban al servicio de la gerencia para tomar el conocimiento de los trabajadores y transformarlo en conocimiento para la empresa, y generaban una división más profunda entre los trabajadores, establecida por las jerarquías de trabajadores.

En la actualidad, las transformaciones en los procesos de trabajo estarían operando en un sentido inverso a la profundización de la división del trabajo tal como la describió Braverman. Al respecto, las nuevas formas organizativas unidas a los proceso de innovación, indicarían un incremento de la polivalencia y multifuncionalidad de los trabajadores, una mayor flexibilidad en el trabajo y un incremento de la adaptación al cumplimiento de diversas funciones. Esta nueva configuración de exigencias y expectativas puestas en los trabajadores establecería una dinámica diferente en la descalificación de los trabajadores que formulara este autor.

Si bien Braverman introduce la descalificación como mecanismo de degradación y de dominación, este aspecto no agota la diversidad existente dentro de las lógicas de control. En este sentido, pueden reconocerse corrientes analíticas que retoman los trabajos desarrollados por este autor y ponen énfasis en el control del proceso de trabajo.

V.3.El control desde los procesos de trabajo

En el marco de la corriente que analiza el proceso de trabajo se encuentran posturas que retoman los análisis de Braverman y que discuten las teorizaciones por él realizadas con respecto al control y a la dinámica que adquiere. Esta corriente, cercana al marxismo, toma como eje las formas de control que se ejercen sobre la fuerza de trabajo reconociendo que se encuentran sumergidas en las relaciones sociales de producción propias del capitalismo. Precisamente, para esta corriente, el punto de partida lo constituye la acción a partir de la cual el capital se transforma en pleno poseedor de la fuerza de trabajo y donde éste ejerce toda la autoridad sobre el proceso productivo.

En el desarrollo de esta postura teórica se pueden recortar dos posiciones: la primera analiza el espacio de trabajo, las estrategias de disciplinamiento desde el control y las formas de resistencia que allí se generan, en tanto que la otra posición pone en relación las estrategias y formas de control consentidas los trabajadores para el desarrollo del proceso productivo.

Dentro de la primera posición descripta se encuentran los análisis realizados por Andrew Friedman (1977), quien parte de revisar los lineamientos de Braverman sobre el proceso de descalificación. En la perspectiva de este autor, el ejercicio del control no es lineal ni se dirige siempre hacia un lugar, sino que pueden desenvolverse formas diversas, dependiendo, entre otras causas, de las posibles resistencias de los trabajadores y la competencia en el mercado. A su vez, el autor distingue dos estrategias de control: la primera es el control directo que se pone de manifiesto a través de las supervisiones directas, amenazas coercitivas y poca o nula responsabilidad de los trabajadores sobre el proceso de trabajo y sus productos. La segunda comprende un grupo que el autor denomina "estrategias de autonomía responsable". Éstas apuntan a potenciar las iniciativas de los trabajadores en busca de la adaptación de éstos a situaciones cambiantes, a la vez que suponen un control de carácter ideológico que intenta conseguir la adhesión de los trabajadores al proceso productivo.

De acuerdo con este autor, el despliegue de ambas estrategias de control se encontraría siempre con formas de resistencia de los trabajadores, porque éstas buscan mantener la autoridad sobre personas esencialmente libres, pero que han alienado su fuerza de trabajo. Se puede ocultar temporalmente esta contradicción, pero las tensiones siempre afloraran (Friedman, 1977). Estas dos estrategias se pueden desarrollar en forma simultánea en diferentes empresas o bien ambas en una sola . A su vez, éstas no se corresponden con un momento histórico dado, no se ligan necesariamente a un régimen de acumulación, ni son secuenciales, más bien se trata de una coexistencia que puede, en determinados contextos, desenvolverse articuladamente.

Esta postura, toma como fundamento la formulación de un control en permanente ejercicio de cambio, en la medida en que existe una resistencia de los trabajadores que se desarrolla a partir de aquel control y hace a la posibilidad de desplegar, por parte del capital, diferentes estrategias de control. A diferencia de Braverman, la descalificación y el control no serían lineales, sino que dependerán de los procesos de resistencia desplegados en cada momento.

Por otra parte, la posición de Friedman posibilita entender el control a partir de la dicotomización que significa establecer la posibilidad de que, dentro de las firmas, existan diferentes formas de control para los trabajadores, un trazado que puede encontrar en los trabajadores centrales de una empresa el ejercicio de prácticas vinculadas a las "estrategias de autonomía responsable". Éste núcleo central de trabajadores gozaría de una mayor autonomía en comparación con otros trabajadores que no conforman el "core" de la empresa y sobre los cuales se aplica el control directo, es decir una supervisión constante con amenazas de despidos. Este último grupo estágeneralmente conformado por trabajadores que, según afirma Friedman, son poco calificados y fáciles de reemplazar.

Otros trabajos como los de Bowles y Gintis (1990 y 1993) han destacado el carácter despótico que mantiene la producción, delineando las formas en que ésta se manifiesta a partir de la articulación de los conceptos de explotación y trabajo. En este sentido ponen al proceso de trabajo como elemento central del desarrollo de la explotación capitalista y construyen la teoría del "intercambio disputado constitutivo", a partir de la cual ponen en evidencia el carácter despótico que rige las relaciones asimétricas entre empleador y trabajador. Este "intercambio disputado constitutivo" se produce exógenamente en la esfera de la circulación y enfrenta al capitalista y al trabajador, este último como portador de la mercancía fuerza de trabajo.

Estos autores, al igual que Braverman, parten de considerar que el empleador compra el tiempo total de uso de la fuerza de trabajo pero no su intensidad. Es la dimensión contractual de carácter externo la que permite la compra

del tiempo de trabajo por parte del capitalista, con el supuesto de que existe un intercambio entre iguales. Sin embargo, la intensidad y el esfuerzo requerido son componentes de carácter endógeno, a partir de los cuales se lleva adelante el proceso de extracción de plusvalía, y elementos de una disputa entre capital y trabajo que se produce en el espacio de trabajo. Precisamente, los autores denominan a este proceso "mecanismo de extracción endógena" y su carácter despótico aparece en la medida en que la renovación contractual se produce en relación al esfuerzo entregado por el trabajador. Si el "atributo disputado" (esfuerzo e intensidad) ha sido entregado de la manera requerida por el capitalista, tanto en tiempo como en calidad, se habla de "renovación contingente". En este sentido, la amenaza latente de perder el trabajo aparece como mecanismo disciplinario cuando no se lleva adelante el proceso de trabajo bajo los esfuerzos requeridos de manera endógena. Este mecanismo se desenvuelve a pesar del carácter voluntario de la relación entre capital y trabajo. En este sentido, la relación establecida en el espacio de la circulación debe validarse endógenamente, a partir de observar cómo el trabajador transforma su trabajo en el trabajo productivo requerido por el capital bajo amenaza latente o manifiesta de no renovar el contrato.

Por otra parte, autores como Richards Edwards (1979) concentran la atención en las formas de control que se fueron desarrollando en el marco del desarrollo capitalista. Este autor señala la existencia de un "control simple", vinculado a los albores del capitalismo competitivo, cuyo ejercicio se basaba en el control directo sobre los productores, y que se puede vincular al carácter subjetivo del control señalado por Marx. Sin embargo, y en la medida que se gestaron las resistencias obreras y se profundizó el desarrollo capitalista, esta forma directa de control fue dando lugar a otras nuevas formas de ejercerlo sobre el proceso productivo. De este modo, el desarrollo del capital monopolista dio lugar a formas estructurales totalmente despersonalizadas. Se trata del desarrollo del "control técnico", que se configura alrededor de la máquina, transfiriendo parte del problema de transformar la fuerza de trabajo en trabajo productivo a la máquina. En este

sentido, en la medida que los ritmos y las cantidades son impuestos por el medio técnico, el control directo, aunque permanece, pasa a un segundo plano de visibilidad. El "control técnico", como forma objetiva de control transferida a una máquina, permite minimizar el problema de la transformación de trabajo en trabajo productivo. Así, la vigilancia para imponer los ritmos de trabajo queda inserta en el proceso de trabajo por medio de las máquinas que terminan determinando la intensidad de aquella transformación.

El otro control de carácter estructural que señala el autor es aquél que se refiere a las condiciones jerárquicas que posibilitan un debilitamiento de la organicidad de los trabajadores. Éste introduce en el espacio de trabajo una diferenciación jerárquica, dependiendo del puesto de trabajo y los requisitos necesarios para cada uno de ellos. Al mismo tiempo imprime un proceso que da como resultado una formación tendiente a crear diferenciaciones entre los propios trabajadores, ya que potencia la individualización del trabajo y tiende a heterogeneizar a la clase trabajadora. Este proceso conduce a una disipación del conflicto, con lo cual se facilita el mantenimiento del control sobre el proceso productivo. Precisamente, y por el tipo de recursos necesarios para su realización, esta forma que adopta el control es denominada por el autor como "burocrática". El principio central de este tipo de control, es poder segmentar la organización obrera, lo que posibilitaría un mayor control sobre los trabajadores.

Por su parte, Paul Edwards (1990), criticando a los autores referidos, señala la existencia del conflicto y del control como formas autoconstitutivas que, en el caso específico del control, tiene dos aspectos: el control detallado" y el "control general". P. Edwards parte de considerar las formas de control desde la idea de un antagonismo estructural entre capital y trabajo producido por la necesidad de extracción de plusvalía, dentro del cual el control se ejercería precisamente para darle continuidad a la obtención de plusvalor. A Partir de allí se derivan las dos forma de control vinculadas. "El control detallado" se refiere a quién controla el proceso y los ritmos de trabajo, las categorías y el trabajo concreto a desarrollarse, la

calidad y las horas de trabajo, es decir, a las tareas a realizar en el proceso de trabajo y la forma de decidir sobre ellas. Estas formas de control de carácter formal se integran a otras de carácter informal, que se desarrollan entre los actores del proceso de trabajo. Para poder comprender este elemento se parte de dos premisas, la primera es el esfuerzo del trabajador en el proceso de trabajo, el cual puede ser variable, se transforma en objeto de disputa y puede tomar dos formas, una institucional que se desarrolla en el marco de la negociación colectiva y otra de carácter informal que se da entre los actores intervinientes. La segunda de las premisas es que los trabajadores pueden recurrir a diferentes estrategias para negociar su esfuerzo.

En cuanto al "control general" el mismo se estaría refiriendo a la adaptación de los trabajadores a los objetivos generales de la empresa (Edwards, 1990). A la vez, este control señala las formas de ver y de pensar que posee el individuo que se integran en el proceso de trabajo y que son generados desde la empresa como objetivos de la misma. Por lo tanto, mientras el "control detallado" refiere a las formas definición del puesto de trabajo, el "control general" se manifiesta como un objetivo amplio de la empresa que busca generar el compromiso de los trabajadores con el mencionado puesto. La tendencia sería producir un mayor control general para ir reduciendo el control detallado.

Por su parte, Coller (1997) parte desde la posición de P. Edwards e introduce la idea de las lógicas de incertidumbre que se encuentran en las relaciones laborales a partir de la negociación del rendimiento. Más exactamente, el autor introduce la idea de las incertidumbres incorporados en las relaciones laborales, las cuales estarían integradas a la dirección empresaria desde el momento en que se busca un esfuerzo determinado por parte del trabajador, queéste no siempre está dispuesto a entregar. Esto lleva a la aparición de un imperativo de control que se expresa de diferentes formas, pero que tiene como objetivo central reducir esa incertidumbre.

V.4. Consentimiento y control

El sociólogo Norteamericano Burawoy (1989) es uno de los primeros en introducir la idea del consentimiento en la producción como mecanismo posibilitador de la reproducción capitalista.

Burawoy hace referencia a los proceso de producción establecidos, no solamente desde los mecanismos de control y su vinculación con la coacción, sino que introduce la idea del consentimiento que los trabajadores desarrollan en la producción y que posibilita el incremento en los beneficios empresarios. Es decir, el control en el proceso de producción se basa en el consentimiento de los trabajadores para llevar a cabo su trabajo y con ello la posibilidad de mejorar la productividad del trabajo en beneficio de la firma. En ese sentido, el punto de partida del autor es el siguiente interrogante: ¿Por qué los trabajadores trabajan por encima de sus posibilidades?

La propuesta de Burawoy se sustenta en que los procesos productivos, a través de los cuales se produce la transformación de trabajo en trabajo efectivo, no pueden verse solamente como procesos de coacción, sino que el control se desenvuelve también en la articulación entre coacción y consentimiento. Al respecto, señala que la "mera coacción no alcanza para explicar el comportamiento de los trabajadores una vez que traspasan las puertas de las fábricas (...) el consentimiento espontáneo se une a la coacción para generar actividades productivas" (Burawoy, 1989: 11).

El consentimiento en la producción debe observarse desde una perspectiva que articule el carácter económico que domina todo ámbito productivo con las posibilidades de que la producción se desarrolle sin conflictos y en forma continua, asegurando así el desenvolvimiento normal del desarrollo de la producción.

Desde esta perspectiva, se puede observar que no alcanza con que las pautas productivas se impongan en el espacio laboral y que la coacción le sirva a ella, sino que es necesario generar condiciones para que las relaciones en los ámbitos de trabajo sean duraderas y se genere consentimiento entre los trabajadores. En palabras

de Burawoy: "Dentro del proceso productivo, el consentimiento tiene un fundamento en una organización de las actividades que parece ofrecer al trabajador un margen real de elección, por reducido que sea. La participación del trabajador en la elección genera el consentimiento (...) la combinación coerción consentimiento en diverso grado asegura la existencia de plusvalía" (Burawoy 1989: 50).

Asimismo, este concepto da lugar a una posible articulación con el de hegemonía de Gramsci, ya que para este autor la creación de consentimiento debe ser generada en forma continua para que el modo de producción pueda reproducirse. Si bien Gramsci utilizó el término hegemonía para analizar las dinámicas políticas y el ejercicio de la reproducción de clase, el mismo concepto puede ser utilizado para dar cuenta de las dinámicas de las prácticas en los espacios fabriles.

A partir de sus estudios etnográficos, Burawoy ha observado la existencia de una dinámica establecida entre los informales "juegos de arreglárselas", que se desarrollaban entre los trabajadores para llevar adelante la producción. Dado que el marco de ese juego posibilita una mayor producción para la empresa, se genera una competencia entre los mismos trabajadores, un recurrente desafío para ver quién produce mayor cantidad en las mismas condiciones, lo cual sirve a su vez para heterogeneizarlos.

Por otra parte, Burawoy, sostiene que, con el avance del capital monopolista, éste ya no necesita de métodos coactivos para ejercer su dominio, sino que el control se logra por medio de la interiorización de un individualismo competitivo, que se refuerza en el ámbito de la empresa por medio de dos mecanismos: los mercados internos y la negociación colectiva. El primero se refiere al desarrollo de los mercados internos de trabajo y se configuran por medio de promociones internas, categorizaciones y diferencias salariales. En tanto, el segundo de los mecanismos se refiere a la institucionalización del conflicto y se transforma en un verdadero proceso de individualización, ya que en él los trabajadores aparecen como "ciudadanos" portadores de derechos y obligaciones.

En un trabajo posterior realizado junto a Wright, han caracterizado las diferentes posibilidades de control a partir de las distintas instancias que componen las lógicas de dominio y su anclaje en los recursos de apropiabilidad de la fuerza de trabajo (Wright y Burawoy, 1994).

Según estos autores, existen dos dimensiones a partir de las cuales se pueden establecer los mecanismos predominantes para la extracción de mayores beneficios empresarios. Estas dos dimensiones son *mecanismos cognitivos* y la *base relacional.* Los mecanismos cognitivos son de dos clases: la *racionalidad estratégica* y las *normas comportamentales y evaluativos.* Por otra parte, distinguen en la base relacional los mecanismos de *dominación* y los de *reciprocidad asimétrica,* construyendo una tipología en la que se diferencian las formas de extracción de plus trabajo por vías coercitivas o por medio de formas hegemónicas.

Considerando la racionalidad estratégica, pueden establecerse las formas predominantes de aseguramiento del rendimiento del trabajo. En un modelo de tipo coercitivo, el trabajador acepta las condiciones impuestas por miedo a represalias, estableciéndose normas comportamentales de obediencia y normas evaluativas basadas en la creencia de la legitimidad en los mecanismos dominantes. En un modelo de carácter hegemónico, el mecanismo cognitivo de la racionalidad estratégica establece que el trabajador actúa suponiendo que sus posibilidades se encuentran atadas a la de la empresa y que las de la empresa se encuentran vinculadas a su trabajo. Esta reciprocidad asimétrica hegemónica, tenderá a desarrollarse en la medida que existan "fuertes normas de desempeño y la creencia en la justicia de los empleadores" (Wright y Burawoy, 1994: 76).

Cercana a esta línea de pensamiento sobre los procesos de control en el espacio de trabajo y el carácter hegemónico que estos pueden tener, se puede mencionar el trabajo de Kuenzer (1989), quien analiza las dinámicas desarrolladas al interior de los ámbitos de trabajo como entramados pedagógicos tendientes a generar una forma de dominación que trascienda la fábrica. Es a partir de la lectura de Gramsci sobre el fordismo, que la autora se refiere a ese espacio como ámbito de

socialización y de creación de hegemonía. Precisamente, para ésta las nuevas formas de organización del trabajo requieren nuevas maneras de concebirlo, lo cual hace que se desplieguen formas concretas para la creación de una mirada sobre el trabajo. La autora sostiene que como toda hegemonía, la hegemonía de la fábrica debe ser entendida no sólo como dirección política, sino también cultural y moral (Kuenzer, 1989).

El punto central para la autora, al igual que Wright y Burawoy, será la hegemonía en el espacio de trabajo, pero Kuenzer observará la trascendencia que tiene la creación de esa hegemonía en los ámbitos extra laborales. En este caso, la hegemonía se liga al proceso pedagógico que se desarrolla en la fábrica y su trascendencia lo transforma en hegemónico, siendo la formación en el ámbito productivo un elemento clave que permite explicarla.

Los cambios que se desarrollaron en la organización del trabajo y en las empresas en los últimos años, donde aparecen como fundamentales los procesos de tercerización de firmas y con ello del trabajo -el trabajo en equipo, la polivalencia, la autonomía de los trabajadores e incremento de la participación de éstos en diferentes instancias., el desarrollo de la calidad y la capacidad de adaptación de los trabajadores se puede vincular a un cambio en las formas de ejercicio del control sobre el proceso de trabajo, puesto que, con la introducción de estas transformaciones, se estaría buscando una implicación no forzada de los trabajadores con la empresa, una vinculación que resalte las ventajas del carácter cooperativo entre capital y trabajo.

De esta manera, en los últimos años se han llevado a cabo trabajos que intentan dar cuenta de los procesos de transformación en los ejercicios de control y en la búsqueda, por parte del capital, de incrementar el plustrabajo. Para ello resulta central la participación y la implicación de los trabajadores con los valores que determina la empresa en busca la autodisciplina y el autocontrol. (Lahera Sanchez, 2005; Montes Cató y Pierbattisti, 2007).

El control ejercido sobre el trabajo se encuentra fundado y legitimado en un lenguaje que articula el concepto de calidad y la implicancia obrera, que en muchos

casos supone la asignación de funciones de supervisón y vigilancia entre trabajadores de un mismo equipo de trabajo (Garrahan y Steward, 1992; Sewel y Wilkinson, 1992; Wright y Edwards, 1998; Montes Cató, 2005a).

Dentro de los ejercicios de control, y a partir de ciertas estrategias y prácticas, existe una búsqueda de consenso activo, de resaltar los beneficios compartidos entre capital y trabajo. Este consenso puede manifestarse por medio de la implicancia y de la participación, a partir de lo cual se genera un "sentido de propiedad y responsabilidad en los empleados y, consecuentemente, surge un mayor compromiso con la organización y una menor necesidad de sistemas de control directo" (Calvo Ortega, 2001: 211). Como Sostiene Castillo Mendoza: "Era preciso desarrollar estrategias laborales dirigidas a producir algo más que un consentimiento puramente pasivo resultante de la facticidad de los mecanismos racionalizadores. Se trataba de lograr un consentimiento activo, efecto de la interiorización de los objetivos del capital por vía de la implicación, más o menos consciente, en las condiciones de su materialización" (Castillo Mendoza, 1991: 22).

De esta manera, la participación de los trabajadores en la empresa será un registro clave en los nuevos modelos organizacionales, ya que por medio de ella se busca no sólo la implicación de los obreros hacia la empresa, sino también aprovechar los conocimientos de los trabajadores adquiridos en instancias de trabajo para ser transferidos a la empresa (Lahera Sanchez, 2004).

Dentro de los nuevos estudios desarrollados sobre el control en el marco de las nuevas formas organizacionales, la participación aparece como una práctica que busca incrementar la eficiencia de la empresa, reducir los costos y aumentar la productividad. Esta participación busca potenciar, capacitar y dotar de herramientas para integrar a los trabajadores a los intereses de las firmas (Edwards y Collinson, 2002). Precisamente, la participación, junto con el despliegue de una mayor autonomía para el desarrollo del proceso productivo por parte de los trabajadores, ha sido enmarcada bajo el concepto de "empowerment", que resume la delegación de responsabilidades hacia los trabajadores.

De lo que se trata entonces, con la incorporación de los cambios en la organización de la producción y con una mayor participación de los trabajadores y su mayor autonomía para la resolución de problemas, es de que éstos transfieran parte de sus conocimientos a la organización. lo cual constituye una actitud y comportamiento hacia la firma que incluye el involucramiento con los destinos de ésta. De esta manera, la responsabilidad y el autocontrol de los operarios aparecen como figuras ejemplares para los empresarios, ya que implican una actitud de búsqueda de mejoras y de soluciones en la actividad que realiza el trabajador (Badia y Bellido, 1999).

La búsqueda de los directores de las empresas tiene como objetivo que los trabajadores logren interiorizar una cultura empresaria destinada a resaltar la integración de intereses contrapuestos, generando subjetividades que vinculen su desarrollo al de la firma. A decir de Linhart, "el proyecto patronal es simple, se trata de poner en práctica todos los medios disponibles para minimizar las fuentes de descontento o, al menos minimizar su expresión" (Linhart, 2002: 58)

De esta manera, se pone en evidencia la necesidad por parte del capital de poner en función las prácticas y estrategias que permitan integrar al trabajador a los objetivos de las empresas, utilizar su capacidad, sus saberes y su voluntad al servicio de los objetivos empresarios. Se crea así la necesidad de trabajadores con comportamientos actitudinales que lo posibiliten; al saber hacer requerido para el desarrollo de las tareas se le suma el saber ser de los trabajadores, ligado al compromiso, la iniciativa, la cooperación y la implicación (Leite, 1999).

Lo que está en el fondo de todo este andamiaje es la búsqueda de superación del conflicto, la búsqueda del abandono de viejas solidaridades tejidas en el marco del espacio de trabajo; es en suma una batalla por la identidad de los trabajadores, por ganar sus mentes (Linhart, 1997).

Todas las prácticas y estrategias empresarias en pos de actuar sobre las subjetividades de los trabajadores se sustentan en la búsqueda de la superación del conflicto o al menos la necesidad de ponerlo en suspenso, anclando todo el

andamiaje de esas prácticas en la cooperación demandada por cualquier proceso productivo en el marco de la incipiente división del trabajo, tanto entre los mismos trabajadores como de estos con la empresa, integrando el devenir de ambos.

Como se mencionó más arriba, el desarrollo del incipiente capitalismo descrito por Marx invocaba a una cooperación y coordinación de la actividad productiva establecida externamente por medio de la autoridad del capitalista, quien organizaba el proceso de trabajo por medio de la misma autoridad que le confería ser propietario de los medios de producción. Así, la cooperación quedaba en manos del capitalista, quien la producía para generar el proceso de trabajo completo.

No obstante, los cambios organizacionales parecen anclarse en una cooperación que se encuentra incorporada al trabajo mismo, que ha dejado de ser externa y conformada por el mismo capital y que está presente en el mismo trabajo, es continuamente producida por el capital. Así lo sostienen Hardt y Negri (2004): "las formas centrales de la cooperación productiva ya no las crea el capitalista como parte del proyecto de organización del trabajo, sino que cada vez emergen de las energías productivas del trabajo mismo. Esta es la clave misma del trabajo inmaterial, producir comunicación, relaciones sociales y cooperación" (Hardt y Negri, 2004: 143). La postura sostenida por los autores se basa en el pasaje de una sociedad basada en el trabajo material a una sociedad basada en el trabajo inmaterial, un trabajo basado en el conocimiento, la información y la comunicación[9], que también denominan "afectivo", porque se basa en la manipulación de afectos, la excitación y la pasión. Por otra parte, el trabajo afectivo se muestra en la recurrente manifestación de los empresarios de reclamar en sus empleados educación, actitud, carácter y conducta prosocial (Hardt y Negri, 2004).

El predominio del trabajo inmaterial no significa, según los autores, que involucre al conjunto de la producción de bienes y servicios, sino que ello comporta

[9] Debe aclararse que los autores ponen de manifiesto que el trabajo que interviene en la producción sigue siendo material, involucra los cuerpos y las mentes. Lo que es inmaterial es el producto, con lo cual buscan utilizar el concepto de "trabajo biopolítico", en la medida en que ese trabajo no sólo crea bienes materiales sino también relaciones y, en última instancia, la vida social misma (Hardt y Negri, 2004).

una tendencia dominante que invade diversas esferas. Así, el trabajo de producción de bienes, más allá de su lógica industrial, se encuentra permeado por las lógicas del trabajo inmaterial.

De esta manera, lo que introducen los autores es la dinámica que se incorpora al proceso productivo con el dominio del trabajo inmaterial. El supuesto de que la cooperación ya no es una relación externa, sino que se encuentra integrada al mismo proceso de trabajo y que, a la vez, es una instancia de creación del mismo trabajo. En otras palabras, no solo se producen bienes o servicios sino también un conjunto de elementos que hacen que la cooperación se vuelva externa a la relación capital trabajo. Por lo tanto, la experiencia de las transformaciones organizacionales desarrolladas en las últimas décadas conducirían a una doble producción, del bien o servicio en sí mismo y de los elementos vinculados al "trabajo afectivo".

Hasta aquí se han señalado las características que asume el control para diferentes corrientes de pensamiento, las cuales se encuentran fuertemente vinculadas a la época en que se desarrolloran esos análisis. En algunos casos, el control se inserta en un proceso histórico que define las diferentes estrategias asumidas por los empresarios, las cuales se inscriben en procesos de cambios vinculados a la resistencia obrera. Al respecto, Tronti sostiene que fueron las luchas obreras las que modificaron la composición interna y la forma de dominación del capital, ya que fueron ellas las que forzaron el pasaje de una plusvalías absoluta a una relativa (Tronti, 1977). Otras perspectivas establecen la convivencia de diferentes formas de control y otras subrayan su dinamismo.

No obstante, y a modo de síntesis de lo expresado a lo largo del capítulo, algunos elementos aparecen como centrales a lo largo de diferentes obras y sirven para explicar el control en el marco del modo de producción capitalista. El punto nodal aquí es que los análisis se derivan del proceso mismo de trabajo. La relación entre control y plusvalía, es decir la compra que hace el capitalista de la fuerza de trabajo, deriva en el espacio laboral en ejercicio de control para imponer una intensidad y ritmo determinado a esa fuerza de trabajo. Este punto es clave: la compra de la fuerza de trabajo se realiza por un determinado tiempo, entonces el control deviene de la necesidad de generar mayores rendimientos de esa fuerza de trabajo, con lo cual el control del proceso de trabajo se incorpora para regular y vigilar la intensidad de esa fuerza. Como sostienen

Laclau y Mouffe, "una vez comprada la fuerza de trabajo, es necesario extraerle el máximo trabajo posible. Esto explica por qué el proceso de trabajo no puede existir sin una serie de relaciones de dominación. Esta es la razón por la que la organización del trabajo capitalista es siempre técnica de producción y técnica de dominación" (Laclau y Mauffe, 2004: 116)

El segundo de los ejes, se enlaza con el primero ya que es la lógica de acumulación la que integra a un proceso de control determinado. Dicho de otra manera, cada forma de cooperación supone un ejercicio de control determinado, una disciplina a ella vinculada. También estos estudios muestran que algunos aspectos se encuentran naturalizados, es decir existe una dominación social que tiene valor de orden para los sujetos y hace que éstos se presenten a trabajar diariamente; pero hacia el interior de la empresa deben mantenerse las formas de control. Otro punto relacionado con el primero es que, desde el punto de partida, el modo de control tiene una naturaleza despótica, basada en el hecho de que la reproducción de la condición misma de trabajadores sólo puede garantizarse y realizarse vendiendo la fuerza de trabajo.

Otro punto que merece destacarse es que, a causa de necesitar el incremento permanente de la plusvalía y, con el ello el rendimiento de la fuerza de trabajo, se genera un proceso de incertidumbre de la relación laboral, que conduce a la existencia de un imperativo de control. La incertidumbre por el rendimiento de la fuerza de trabajo se encuentra en la base de los ejercicios de control sobre el proceso de trabajo.

Por otra parte, se puso en evidencia que el consentimiento aparece como mecanismo central en el marco de los análisis sobre control. La búsqueda del consentimiento y la consecución del mismo estarían dando cuenta de las diferentes formas de control. El consentimiento o la hegemonía en el espacio de trabajo evidencian la búsqueda por parte del capital de la suspensión del conflicto. Aquí la clave aparece en cómo los trabajadores incorporan las estrategias de las empresas y de qué modo posibilitan ese consentimiento en sus relaciones.

Un elemento importante en torno al consentimiento o la hegemonía es la trascendencia que tienen las prácticas productivas del ámbito fabril. La búsqueda del consentimiento se ha puesto de manifiesto, en las últimas décadas, a partir de las transformaciones en las formas de organizar la producción y de las lógicas de participación como mecanismo de generación de esa hegemonía. Precisamente, esa inducción constante a la participación implica una producción de la cooperación y del conjunto de relaciones sociales, una búsqueda de consenso que se desarrolla a partir de

las diferente prácticas y estrategias del capital que actúan sobre las subjetividades y buscan imponer un control de carácter hegemónico fundado en aquella cooperación y consenso por sobre los mecanismos coercitivos.

Por lo tanto, y en el marco de las diferentes perspectivas que han atravesado este capítulo, se puede sostener la idea de un entramado de control que supone diferentes estrategias y de que los cambios que operan en las formas organizacionales son tendencias que se inscriben en formas concretas de control en el proceso de trabajo. Así, los cambios desarrollados en las últimas décadas, como la tercerización de procesos, la participación de los trabajadores, la autonomía, el trabajo en célula y la polivalencia operarían en este sentido, es decir como formas de control que, dependiendo de las relaciones laborales en donde se inscriban, tomarán formas de carácter hegemónico o de carácter coercitivo.

Sin embargo, las perspectivas que se expusieron no abordan las formas de control en el marco de las relaciones establecidas entre diferentes firmas. Este elemento cobra mayor importancia a partir de las transformaciones organizacionales, teniendo en cuenta que en sectores productivos como el que se analiza en esta tesis, aparecen empresas como núcleos organizadores que tienden a afectar los procesos de trabajo de las firmas proveedoras, actuando como un mecanismo más de control.

Capítulo VI. Las relaciones laborales

Las relaciones laborales aparecen como un eje central de la presente tesis, por lo cual a lo largo de este capítulo se presentan las consideraciones teóricas acerca de ellas. En principio, se trata de una revisión sobre diferentes perspectivas dominantes a lo largo la historia de las relaciones industriales. Dentro de ese marco, posteriormente se presenta una forma de abordaje que permite observar diferentes niveles de desarrollo para dichas relaciones, teniendo en cuenta los elementos que las constituyen.

Por otra parte, se presentan los lineamientos centrales que constituyeron las relaciones laborales en Argentina y las transformaciones operadas en la historia reciente, tras el derrumbe del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones. De esta forma, se ponen de manifiesto los conceptos que esas transformaciones han operado. Precarización, descentralización y flexibilización son algunos de los conceptos que se abordan y que sirven para contextualizar las relaciones laborales en el sector automotriz. Al respecto, se presentan los cambios ocurridos en la negociación colectiva, los aspectos centrales de su composición, sus nuevos componentes y las visiones que sobre el tema se presentaron.

VI.1. Una visión amplia de las relaciones laborales.

A lo largo de su historia, la teoría de las relaciones laborales puso énfasis en algunos de los aspectos que las configuran, esto es el conflicto, el consenso, la negociación colectiva, los actores que intervienen y sus formas de articulación. Por otra parte, las tradiciones teóricas dominantes se integran a procesos socio - económicos que condicionan e intervienen en la construcción teórica y en cada una de éstas se pone como eje central el consenso, expresado en la negociación colectiva o el conflicto, que puede ser abordado desde diferentes perspectivas. Al respecto, en la etapa de conformación de las relaciones industriales este concepto hacía alusión a la interacción entre los empresarios, los sindicatos y el gobierno. En ese marco se

analizaba la actividad de los sindicatos ingleses y, al respecto, son pioneros los trabajos de Sidney y Beatriz Webb de fines del siglo XIX, que ponen el acento sobre la negociación colectiva, la reglamentación legal y el seguro mutual (Senén González, 2004 y Cedrola, 1994).

En el desarrollo histórico de las relaciones laborales, más allá de las etapas de construcción, pueden reconocerse diferente teorías, las cuales han sido dominantes en ciertos periodos y que se encuentran integradas a teorías más amplias, a partir de las cuales aquellas se construyeron. De esta manera pueden reconocerse diferentes enfoques, los sistémicos, los marxistas, los de la acción social y los del análisis estratégico[10].

Los enfoques sistémicos han tenido un predominio en el estudio de las relaciones industriales desde 1920 hasta 1970. Dentro de ellos se pueden distinguir dos perspectivas, la primera, conocida como el institucionalismo, la cual se extiende entre la década del '20 y el final de la segunda guerra mundial. Los trabajos de Commons (1923) y Perlman (1928) son los pioneros de. este enfoque, que se centraliza en la descripción y la explicación del rol y función de las instituciones que se encuentran actuando en las relaciones industriales, poniendo el eje en el sindicalismo y el rol del Estado. En este marco, el foco de estudio es la negociación colectiva, el derecho de trabajo y el seguro social, con especial el acento sobre aquellos aspectos que hacen a la búsqueda de cooperación entre empleadores y trabajadores, donde la regulación existente es su manifestación y expresión. En esta corriente, el conflicto no está presente como algo inherente a la relación capital

[10] En la literatura especializada no existe consenso en relación a los enfoques que componen las relaciones industriales y en la realización de divisiones entre enfoques. Siguiendo a Cedrola (1994), existen al menos seis formas de segmentación de los enfoques vinculados a las relaciones industriales. No obstante, se observa que las corrientes sistémicas y marxistas o radicales aparecen como enfoques centrales de las relaciones industriales, ya que se da cuenta de ellos en todos los análisis que se realizan en torno a la evolución de las éstas. Como ejemplo de ello se puede mencionar que autores como Walker (1977) proponen una distinción entre el marxismo, el modelo sistémico y la perspectiva del gobierno industrial. Otra perspectiva (Jackson, 1977) considera la existencia de un enfoque sistémico, de la acción social, pluralista, marxista, pluralista institucionalista y el enfoque estructuralista. Por su parte, Salamon (1988) realiza una división entre un enfoque unitario, uno pluralista y uno radical. Por su Parte, Cedrola (1994) propone un análisis a partir de cinco grandes perspectivas: Las teorías que parten del concepto de sistema social, el enfoque pluralista, el comportamentalismo, el enfoque radical y por último el enfoque del análisis estratégico.

trabajo sino que es una manifestación de intereses divergentes a partir de los cuales aparece la necesidad de solucionarlos (Caire, 1991 y Cedrola, 1994).

La segunda perspectiva que se encuentra inscripta en los enfoques sistémicos incluye aquellos desarrollados en el marco de las "Industrial relations Systems" realizada por Dunlop a fines de los años50, cuya obra ha tenido una influencia notable a lo largo del desarrollo de las relaciones industriales. Para Dunlop, éstas constituyen un sistema característico y autónomo con sus propias categorías e instrumentos de análisis y forman un sistema independiente del sistema económico, aunque comparten ciertas materias comunes.

Para este enfoque un sistema de relaciones industriales debe entenderse como la integración de ciertos actores, de ciertos contextos, de una ideología común a partir de la cual convergen los intereses de los actores y, por último, de un conjunto de reglas cuyo objetivo es regir las condiciones de trabajo y de vida en el trabajo (Dunlop, 1978).

De esta manera, los actores del sistema son: las organizaciones empresarias, los sindicatos y el Estado, que interactúan en un contexto tecnológico, económico y político. El contexto tecnológico tiende a condicionar las normas de organización de la dirección, de los trabajadores, los problemas de control y el tipo de mano de obra, mientras que el económico influencia las normas de organización de la dirección y a cada uno de los actores del sistema. En cuanto al político, está relacionado con la repartición del poder entre los actores en una sociedad y tiene una influencia central para las relaciones industriales (Cedrola, 1994).

La idea de sistema pone el acento sobre la interdependencia de los componentes del mismo. En este sentido todo sistema tiene una finalidad u objetivo (Output), una entrada por donde recibe los insumos (Inputs), las actividades que hacen a la transformación de los insumos en productos y un medio ambiente donde se inserta. El supuesto es la normal interrelación entre los elementos presentes en el sistema. En un sistema de relaciones industriales, el producto del sistema (output) es el establecimiento de ciertas normas, por lo tanto, el objetivo de todo sistema es

lograr una función regulatoria del comportamiento de los actores que se desarrolla en el marco de un conjunto de ideas que son compartidas por éstos y que favorece la unidad. Dentro de esta perspectiva, la negociación colectiva y el marco regulatorio resultan en los elementos centrales de análisis.

Por otra parte, en este enfoque el conflicto aparece como disruptivo de las relaciones entre los actores e indica un funcionamiento anormal de las relaciones, lo cual termina por ser funcional al desarrollo del sistema, en la medida en que la aparición del conflicto es un indicador que debe ser solucionado.

Vinculado a la corriente dunlopiana se desarrolla en Inglaterra lo que se conoce como el post-institucionalismo o la corriente "pluralista", cuya figuras más relevantes son Flanders (1975) y Clegg (1985), quienes concibieron las relaciones industriales como el estudio de las instituciones de regulación del trabajo. No obstante, si bien aparecen cercanos a la concepción de Dunlop, incorporan la problemática del conflicto, el comportamiento e intereses de los actores y otros aspectos de carácter estructural (Cedrola, 1994 y Senén González, 2005).

Dentro de esta corriente se considera que las relaciones industriales se apoyan sobre fuerzas opuestas, puesto que el poder se encuentra disperso en diferentes grupos de interés. Además, se le otorga una gran importancia al interés público, que se encuentra por encima de cualquier interés particular. El Estado es el que garantiza el interés público, el cual debe utilizar el propio poder para proteger el de los grupos más débiles. El análisis se focaliza en los actores y en los mecanismos institucionales como la negociación colectiva.

Dentro de las diferentes perspectivas que se encuentran en el marco del enfoque sistémico, aparecen como rasgos predominantes los estudios que focalizan su atención en los actores, como así también en las instituciones que regulan las relaciones entre ellos. Además, el eje se encuentra puesto en aquellos elementos vinculados con la manifestación de la cooperación entre los actores, dejando en un segundo plano el tema del conflicto y, cuando aparece, se lo trata de manera marginal. En su crítica realizada sobre las corrientes sistémicas de las relaciones

industriales, Hyman (1975) sostiene que "…al enfocar los estudios sobre las instituciones y las regulaciones se corre el peligro de analizar las relaciones industriales en términos de relaciones entre agencias y organizaciones antes que entre personas. Este método de abordar el análisis social, mecánico y despersonalizado se designa *cosificación*: esto es, tratar entidades abstractas, que son creaciones de la actividad humana, como agentes activos de las relaciones sociales y en consecuencia devaluar el papel que desempeñan los actores humanos" (Hyman, 1975: 24)

Precisamente, Hyman representa uno de los teóricos de las relaciones industriales vinculado al enfoque marxista o radical. El punto de arranque de esta corriente se encuentra en la crítica al modelo sistémico en sus diferentes interpretaciones, en la medida en que se sostiene que no tiene poder explicativo y que no puede dar cuenta de la génesis del conflicto entre capital y trabajo. Por otra parte y en tanto que su desarrollo se desenvuelve dentro de la perspectiva marxista, el punto de arranque para el análisis será el proceso de trabajo, en el cual se genera la acumulación capitalista desde el momento en que la generación de plusvalía se produce en ese proceso a partir de la explotación existente del capital sobre el trabajo. Considerando esto, el análisis parte de considerar a las relaciones industriales bajo la impronta del conflicto que se desarrolla a partir de la explotación y que es inherente al proceso de producción capitalista. A raíz de ahí se sostiene que las relaciones industriales se encuentran cruzadas por el conflicto y el control y que eso tiene un carácter dinámico en la medida en que el capital busca de manera continua ejercer el control sobre el proceso de trabajo, pero se ve obstaculizado por la resistencia obrera, lo que deriva en la búsqueda de nuevas formas de control (Hyman, 1975).

Para dar cuenta de estos procesos, dentro de esta corriente de las relaciones industriales se destaca la necesidad de poner la mirada en el proceso de producción y acumulación capitalista y de las relaciones sociales y políticas de dicho proceso. De esta forma, se pueden considerar tres dimensiones a partir de las cuales analizar las

relaciones industriales, la dinámica de la acumulación capitalista y su incidencia sobre el proceso de trabajo, la naturaleza de la clase obrera y sus divisiones internas y, por último, la transformación del Estado y sus modos de intervención (Cedrola, 1994)

Dentro de los enfoques de esta etapa están también los denominados de la acción social, aunque han recibido la denominación de "conductistas" o "comportamentalistas". En este enfoque adquieren relevancia la acción y el comportamiento de los actores en las relaciones laborales, otorgándole una preponderancia sustancial a la negociación. A partir del estudio de ésta última pueden distinguirse diferentes tipos: a saber, la negociación distributiva, la cual impide el conflicto, la integrativa, la que identifican como de carácter cooperativo y la negociación intraorganizacional, la cual fija actitudes. Otros autores (Margerison, 1969) dentro de esta perspectiva, ponen de manifiesto el carácter conflictivo de la sociedad, que hace necesaria su regulación por medio de reglas. Pero, a diferencia de los postulados más sistémicos, los estudios sobre los actores permiten explicar la génesis de los conflictos. Uno de los elementos centrales que constituyen estos enfoques, es la observación del conflicto a partir del comportamiento de los actores a nivel de la empresa. De esta manera, se parte de los actores que intervienen en la firma: los directivos de las empresas que buscan el control de la organización del trabajo y los salarios, los trabajadores que compiten con los directivos por ese control y los accionistas, cuya meta es la supervivencia de la firma y la obtención de beneficios. Dados los objetivos contrapuestos de los actores intervinientes, surgen conflictos que son de diferente índole: conflictos distributivos, estructurales y de relaciones humanas. Los primeros son aquellos que se desarrollan por las condiciones de trabajo y los salarios, los segundos se refieren a la organización del proceso productivo y el tercero da cuenta de la confrontación entre los diferentes roles y de relaciones de autoridad.

Si bien dentro de esta corriente existe el tratamiento del conflicto, éste queda integrado a las disputas entre los actores a nivel de la firma, sin plantear su carácter estructural.

Otro de los enfoques que ha adquirido una trascendencia importante en los últimos años es el del análisis estratégico. Éste enfoque parte de los tradicionales enfoques sistémicos e introduce las estrategias de los actores intervinientes en los sistemas de relaciones laborales para dar cuenta de ellas, ya que sostiene que las transformaciones vinculadas al mundo del trabajo no pueden ser analizadas solamente con los elementos característicos de los sistemas. En este sentido, puede destacarse que el análisis parte del entorno económico, cultural y tecnológico, pero incorpora, las estrategias que usan los actores y los valores de los empresarios, los trabajadores, los sindicatos y las políticas públicas, como elementos centrales que intervienen en la constitución de las relaciones industriales. Es precisamente en esta articulación entre entorno y elección estratégica donde debe ponerse la mirada para analizar las relaciones laborales. En síntesis, siguiendo a Senén González (2005), esta teoría pone el énfasis en las estrategias de los actores que intervienen en las relaciones industriales, luego, sostiene que los resultados obtenidos en las relaciones industriales no se encuentran vinculadas al entorno, sino que son productos de las interacciones de éste con las opciones estratégicas que toman los actores, decisiones éstas que no siempre están planeadas o concientemente mediatizadas y, por último, que las opciones estratégicas serán aquellas que afecten los procesos y resultados de los sistemas los sistemas de relaciones industriales (Senén González, 2005 y Kochan, Katz y kerise, 1994)

En el marco de esta tesis, tomando como referencia los antecedentes vinculados a las diferentes teorías que dominaron el campo de las relaciones laborales en distintos momentos históricos, las relaciones laborales se conciben de manera amplia, en la medida en que comprenden las formas de organización del trabajo entre las empresas y al interior de cada una de ellas, las regulaciones que permiten procesarlas, el nexo que vincula a los trabajadores y empleadores y el

desarrollo de la relación entre los actores intervinientes. En este último sentido, estas relaciones dan cuenta de la problemática en la articulación entre los empresarios, los sindicatos y el Estado.

Siguiendo con el desarrollo de esta perspectiva, Bilbao (1999) sostiene que las relaciones laborales no se limitan al momento del «uso» de la fuerza de trabajo, al momento de la producción, sino que comprenden varios aspectos: los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo, los sistemas de retribución e incentivos, los mecanismos de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo, los programas de formación, reconocimiento de calificaciones y, eventualmente, los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral (Bilbao, 1999). De esta forma, el análisis de las relaciones laborales involucra un conjunto de aspectos que se pueden integran a los análisis de las formas de control y no se limita solamente al estudio entre los actores intervinientes, sus relaciones y las regulaciones de ellas emergentes. Éstos últimos constituyen elementos, factores, que en la confluencia con el resto de los aspectos que componen esta mirada de las relaciones laborales, establecen las formas que ella adquiere.

A su vez, las relaciones laborales se caracterizan por asumir dos formas indisociables de todo sistema productivo, sin las cuales su dinámica se vuelve incomprensible. Estas dos formas son el conflicto y la cooperación. Ambas son inseparables y ninguna de ellas puede dejar de ser tenida en cuenta por los actores intervinientes en las relaciones laborales (Stolovich y Lescano, 1996). De esta manera, se entiende que estas relaciones se encuentran cruzadas por estas dos dimensiones, cada una de las cuales tiene un peso mayor o menor que la otra dentro de las teorías referidas. De esta forma, allí donde la cooperación es central, por medio de la negociación colectiva, el conflicto se constata como algo marginal; mientras que en la otra postura, que tiene el conflicto como eje, la cooperación no es tenida en cuenta o se presenta de manera contextual.

De este modo, se pone de manifiesto la necesidad de integrar ambas dimensiones al análisis, tomando como anclaje la posibilidad de que cada una de éstas sea predominante, dependiendo ello del contexto de su inscripción socio-económico. Así, debe comprenderse que las relaciones de tipo cooperativo son centrales en la medida en que la producción capitalista no puede pensarse sin la cooperación de los trabajadores entre sí y de éstos con el capitalista. La primera forma de cooperación se desenvuelve en el proceso productivo mismo y la otra es la cooperación prestada al capitalista para la producción. Cada una de ellas supone cosas diferentes. Mientras que la cooperación entre trabajadores se inscribe en un espacio productivo entre sujetos con un mismo nivel de "jerarquización", se constituye en espacio de socialización e integración que permite la constitución de un "nosotros". Por el contrario, considerando el otro aspecto de la cooperación, ella misma constituye la figura del "otro", definida en la dimensión del conflicto. Precisamente, este sentido de la cooperación en el marco del desarrollo capitalista de producción supone el consenso entre capitalistas y trabajadores, consenso que se interrumpe con la manifestación del conflicto y reafirma la construcción del "nosotros" emergente del otro nivel de cooperación.

Las relaciones de conflicto, entonces, son constitutivas de todo sistema basado en la explotación, como el capitalismo. Dado que la posibilidad de ganancia del empresario se sustenta en la explotación de la fuerza de trabajo, el conflicto es inherente a las relaciones de producción capitalista y, si bien no siempre se encuentra de forma manifiesta y explícita como la huelga, se halla latente o bajo diversas manifestaciones como el ausentismo o el sabotaje. De esta manera, el conflicto en la sociedad capitalista puede pensarse en diversas dimensiones. Al respecto, Edwars y Scullion (1987) realizan una tipología desde donde esto puede pensarse y que sirve para incorporar a las relaciones laborales. Los autores parten de analizar el proceso de trabajo como el ámbito donde se desenvuelve la relación conflictiva entre capital y trabajo. A partir de las formas de control que se desenvuelven en la producción puede establecerse la lógica de los conflictos

subyacentes, presente en esa relación. De esta manera, se establecen niveles y categorías que parten de considerar las acciones y los significados que los actores le otorgan a esas acciones, pero donde las conductas de los sujetos se evidencian como resistencia al control que intenta imponer el capital.

Categorización del conflicto

Nivel del conflicto	Categorías de conflicto
De comportamiento	Abierto- no dirigido
Institucional	Institucionalizado
estructural	Implícito

Fuente: Edwars y Scullion

En el nivel de conflicto de comportamiento se muestran dos categorías. La primera, el conflicto abierto, se desarrolla cuando los actores les atribuyen a las acciones un significado de oposición a las formas de control y clara manifestación de resistencia. Por su parte, el conflicto no dirigido implica un comportamiento concreto, pero no abiertamente conflictivo; en este caso la acción no adquiere significado en el contexto de control, por ejemplo el ausentismo.

Por su parte, el conflicto institucionalizado se refiere a un reconocimiento del conflicto por parte de los actores involucrados por medio de un acuerdo formal y normas que procesan esos conflictos, las cuales se interpretan y desarrollan en la práctica.

Por último, los autores dan cuenta de aquel conflicto de carácter estructural, que denominan implícito debido a que se encuentra inserto en la relación, es inherente a la relación capital trabajo, más allá de que no se manifieste en algunas de las formas previamente señaladas.

Los elementos señalados en torno al conflicto evidencian la centralidad que tiene este en las relaciones entre capital y trabajo, el carácter inherente y la imposibilidad de no integrarlo al análisis de las relaciones laborales.

En síntesis, las diferentes corrientes teóricas de las relaciones laborales ponen el acento en algunos de sus elementos constitutivos, ya sea la cooperación o el conflicto, en los actores intervinientes o en las opciones que tienen los actores en el marco de esas relaciones. Desde la perspectiva planteada en esta tesis, deben entenderse las relaciones laborales como integradas por un conjunto de elementos que se condicionan mutuamente y que comprenden a la vez diversas instancias o niveles. Por una parte se encuentran las relaciones entabladas entre los actores, ya sea en términos individuales o colectivos, las estrategias desplegadas en esa instancia y la dinámica adquirida por esas relaciones en el plano del proceso productivo, o sea en el espacio de la planta. En este nivel "micro" se desarrollan las relaciones entre los empleadores o directores, los trabajadores y los representantes gremiales. Este primer nivel es constitutivo y a la vez es el ámbito donde las prácticas de los demás niveles procesan su eficacia. Este nivel comprende también las relaciones entre las empresas, básicamente aquellas que se encuentran integradas en un mismo proceso productivo o forman parte de la misma trama, pero el marco de estas relaciones se encuentra articulado por el siguiente nivel.

En el segundo nivel "meso" se encuentra la dinámica de la integración entre los actores de las relaciones laborales, esto es, entre los sindicatos, empresarios y la forma que adopta el Estado. Por medio de estos actores se integra el conjunto de relaciones desarrolladas en el proceso de trabajo. En esta instancia se desarrolla una especie de coordinación entre la multiplicidad de unidades productivas que integran cada actividad. Por otra parte, es el nexo entre el nivel micro y el macro relacional, lo que hace que este nivel, más allá de traducir e integrar diferentes elementos, tenga su propia dinámica de funcionamiento. El nivel "macro" se integra en las relaciones laborales a partir de las configuraciones socio-económicas que se desenvuelven en cada periodo histórico y que condicionan la forma de desarrollo de las relaciones en los otros niveles, pero además integra, a través del Estado, a la diversidad de intereses que lo componen.

En este punto es donde se articulan los procesos de uso de la fuerza de trabajo y el momento de la producción (nivel micro relacional) con los otros elementos señalado por Bilbao (1999), que se configuran en los otros dos niveles. Éstos están mutuamente condicionados y la dicotomía entre la cooperación y el conflicto está siempre presente, pues en cada nivel el capital busca permanentemente la cooperación de los trabajadores, intentando dejar en suspenso el conflicto. No obstante, para que ello pueda producirse es necesario generar estrategias de control que posibiliten el predominio de la cooperación por sobre el conflicto, estrategias que pueden variar entre el consenso y la coerción. Estos diferentes niveles pueden integrarse al desarrollo de las formas de dominación que se encuentran presentes en la sociedad y en el marco de los procesos de trabajo.

Cuadro 5. Niveles de las relaciones laborales y prácticas

Nivel	Intervinientes	Prácticas	Cooperación	Conflicto
Micro	**Empleadores** **Trabajadores** **Representantes gremiales**	Relaciones en el ámbito de la producción y en el espacio de integración inter empresaria. Constitutivo de las relaciones meso y puesta en prácticas de ellas. Prácticas y estrategias de control.	Estrategias de control. Negociaciones individuales. Marginación a los aspectos sindicales. Heterogeneización de los colectivos laborales. La empresa como comunidad de intereses	Acciones desarrolladas a nivel de planta o de empresas de tramas. Componentes individuales y colectivos. Ausentismo, rotación, quite de colaboración, etc.
Meso	**Gobierno** **Cámaras Sectoriales** **Sindicatos Sectoriales**	Negociación colectiva y procesamiento de las instancias macro micro. Relaciones entre los actores por actividad o sector. Coordinación de los espacios de articulación inter firmas. Regulación de las formas de control	Heterogeneización de los colectivos laborales. Negociación colectiva en diversas instancias.	Huelgas, toma de fábricas o quite de colaboración en el marco de la actividad o sector. Lock out patronal. Visible
Macro	**Capital** **Trabajo** **Estado**	Configuración socio económica. Integración de la diversidad de intereses	Búsqueda de consenso. Integraciones básicas de intereses antagónicos. Cooperación ante la crisis.	Huelgas, cortes, de carácter general. Lock out patronal. Visible

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 5 resume la perspectiva establecida en esta tesis sobre las relaciones laborales, recogiendo algunos de los postulados establecidos por otras corrientes pero definiéndolas en diferentes niveles e incorporado en cada uno de ellos las dimensiones de las prácticas, el conflicto y la cooperación que se encuentran presente en la relación entre capital y trabajo.

Por otra parte, integrados a estos tres niveles se encuentran los aspectos que se establecen como propios de las relaciones laborales. De este modo, el "uso" de la fuerza de trabajo se desarrolla exclusivamente en el proceso de trabajo y se encuentra integrado a las otras dimensiones, algunas de las cuales se generan a partir de esta instancia, se regulan en los otros niveles y se reproducen nuevamente en el nivel del proceso de trabajo. Así, por ejemplo, los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo o la organización del tiempo de trabajo se puede encontrar regulados por fuera del espacio de trabajo, más precisamente en el marco del nivel superior pero se efectivizan en el nivel del proceso de trabajo. Lo mismo ocurre con los otros aspectos de las relaciones laborales que se encuentran incorporados al proceso de trabajo, que hacen al "uso" de la fuerza de trabajo y se regulan desde el nivel "meso".

Precisamente estos diferentes niveles de las relaciones laborales coinciden con los distintos niveles de dominación y su mutuo condicionamiento. Así, la reproducción de la dominación a nivel macro se sustenta en la efectividad que tiene el control en el nivel micro y en este último se procesa la efectividad de la dominación general del capital sobre el trabajo.

VI.2.1. La evolución de relaciones laborales en Argentina.

Como fue mencionado en el apartado anterior, las relaciones laborales se desarrollan en diferentes niveles, comprenden diversas dimensiones y aspectos y , por eso, diferentes modos de análisis. En este sentido, la mirada puesta sobre la evolución de las relaciones laborales en Argentina, sobre todo aquella vinculada a los niveles "macro" y "meso" y a los cambios acontecidos durante la década del '90,

permite enmarcar los procesos desarrollados en los niveles "micro" en el espacio mismo de la planta y observar su efectividad y cómo se desenvuelve la reproducción de los mismos. De esta manera, la comprensión de las relaciones laborales en estos niveles permite establecer el contexto de desarrollo de los procesos de trabajo y, a la vez, cómo esos cambios vinculados a la organización productiva se encuentran integrados en los otros niveles.

La evolución de las relaciones laborales en Argentina debe integrarse a los procesos de transformaciones económicas, políticas y sociales que se han sucedido desde 1940. Más allá de los cambios acontecidos en la historia política argentina, puede establecerse la aparición de ciertas regularidades durante esos años y hasta el golpe de 1976, que se inscriben dentro del modelo de industrialización por sustitución de importaciones. A partir de ese momento y más notoriamente desde los primeros años de la década del '90, se vislumbran transformaciones de envergadura en los aspectos concernientes a las relaciones entre capitalistas y trabajadores. Precisamente, los cambios en la economía tuvieron impacto en la conformación de esas relaciones y ello también afectó al actor sindical. Por eso, es preciso establecer los cambios desarrollados en la relación capital trabajo y las formas que ésta fue adoptando, sobre todo en los años 90, cuando proliferaron diversas relaciones de dependencia que se separaban de las "tradicionales".Posteriormente se observarán los efectos que esto tuvo sobre las relaciones entre los actores y las lógicas de la negociación colectiva.

Las relaciones de dependencia que se establecieron entre trabajadores y empleadores adoptaron diversas formas durante el desarrollo del capitalismo y esto función de otros elementos que les daban sentido. De esta manera, la relación de dependencia predominante durante el modelo de ISI se basaba en un vínculo entre el empresario y el trabajador, constituido por un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, ejercido en un lugar físico establecido bajo la lógica del "trabajo para toda la vida". Precisamente, en esta idea estaba implícita la trayectoria lineal, " trabajar en una empresa para siempre" y jubilarse en ella. De acuerdo con esta forma

de establecer la dependencia, la etapa activa del trabajador seguía un proceso sin muchas interrupciones. Esta forma de relación, que se puede denominar "tradicional", se vinculaba con un proceso creciente de asalarización que encontraba en los trabajadores la forma de reproducción social vía el consumo. Esta pauta predominante hasta la década del ´80 dio paso a otras formas de dependencia que, sin ser novedosas, fueron extendiéndose y formando parte importante de la escena laboral.

Aquella relación entre empleadores y trabajadores desarrollada durante los años de la industrialización por sustitución de importaciones, se definía por algunas características: implicaba empleos en relación de dependencia, ejercidos a tiempo completo, y con contratos por tiempo indeterminado. Se trataba a su vez de empleos que se encontraban integrados a un amplio sistema previsional y de seguridad social, que en forma indirecta incrementaba el salario. Con respecto a los contratos, éstos se celebraban bajo el mando del capitalista o en un lugar determinado, eran formalmente registrados ante la administración pública del trabajo y protegidos por el derecho del trabajo, también eran garantía contra las arbitrariedades de los empleadores y en su realización prevalecía una negociación colectiva de trabajo centralizada, a través de la cual se definía el salario, ajustable por la inflación y la productividad esperada. Esta dinámica de funcionamiento de las relaciones se daba en el marco de lo que fue en el orden internacional la relación salarial fordista (Neffa, 1998).

De aquel trabajo desarrollado bajo la dirección de un capitalista, ejercido portiempo indeterminado y con las respectivas contribuciones sociales, se pasó a un número importante de situaciones de asalarización que se presentaban muchas veces como formas de trabajo independiente. Por otro lado, en muchos casos se produjo un despegue del trabajador del espacio físico, una separación entre el trabajo a realizar y el espacio donde se lleva a cabo. Aquella relación de dependencia tradicional no sólo implicaba la obtención de un ingreso, también posibilitaba el acceso a un conjunto de servicios que formaban parte del salario de manera

indirecta. Obra social, útiles escolares y turismo eran algunos de los beneficios que se encontraban acoplados a esa relación y a la afiliación al sindicato, además de que ésta última constituía un conjunto de relaciones vinculadas al trabajo. Lógicamente, estas relaciones de dependencia excedían el ámbito de la empresa y se desarrollaban también en las esferas de la administración pública.

Los procesos de terciarización, la privatización de empresas, la descentralización, el incremento de la participación del sector servicios en la economía, las reformas del Estado, las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, la profunda desocupación como mecanismo disciplinador, las ideologías individualizantes y las leyes laborales[11] sancionadas durante los noventa fueron dando lugar a que se desenvolvieran relaciones de dependencia que rompían de manera frecuente con aquella relación "tradicional".

Las formas de relación de dependencia emergentes en los últimos años dependen de la inserción de los trabajadores en la empresa, esto es, la forma contractual que adopta esa relación y cómo se insertan en la organización. De este modo, siguiendo a Palomino (2000), aparece un gradiente de situaciones que se alejan cada vez más de las relaciones "tradicionales" de asalarización predominantes hasta bien entrada la década del ochenta. La forma más cercana a lo que hemos llamado "modelo tradicional" resulta de la inserción laboral que posibilita un ingreso a la relación de dependencia, pero diferente en la forma contractual. Es decir, una labor desarrollada en un espacio de trabajo determinado, bajo el mando o dirección del empresario, pero que es llevada a cabo por medio de un contrato por tiempo determinado, una pasantía, contrato por agencia de personal temporario o simplemente no registrado. Muchos trabajadores con estas formas contractuales suelen convivir en el espacio de trabajo con trabajadores con una inserción de

[11] Entre otras leyes y decretos sancionados durante esos años, más allá de que algunos fueron derogados posteriormente, se destaca la Ley Nacional de Empleo (N° 24013),que determinaba el abandono, al menos momentáneo, del contrato por tiempo indeterminado como paradigma de las relaciones laborales. El decreto N° 1334 establecía la imposibilidad de introducir cláusulas indexatorias en los CCT. También se produjo una modificación a la ley de contrato de trabajo en 1995, la cual establecía, entre otras cosas, la extensión del periodo de prueba, un régimen más flexibilizado para la PYMES (Montes Cató, et al, 1999)

carácter "tradicional" y ello suele tener impacto sobre el conjunto. Estos efectos tienden a procesarse en el marco de una fuerte fragmentación e introducen una traba en la conformación de una estructura colectiva. Este ejercicio, que aparece como simple puesta en práctica de las posibilidades que brinda el mercado de trabajo y las regulaciones vigentes y, en este sentido se presenta como mecanismos seleccionador que posibilita hacer frente fácilmente a los avatares de la demanda, marca las condiciones de heterogeneidad entre los trabajadores al interior de las firmas, creándose de esta forma mecanismos que tienden a dividir al colectivo de trabajo por la introducción de criterios vinculados a la flexibilidad externa.

Como muestra Héctor Palomino (2000), esto implica una escisión entre un "núcleo estable" de trabajadores protegidos y una "periferia" de trabajadores precarizados. Dentro de estas modalidades de contratación, se encuentran las pasantías de trabajo, las cuales implican una vinculación entre los estudios que lleva adelante el trabajador y la labor a realizar en el espacio de trabajo. Sin embargo, y diferentes investigaciones lo han constatado, las empresas usaron estas modalidades de contratación con el único fin de reducir costos laborales, sin que se controlase la vinculación existente entre los estudios y las tareas (un ejemplo sumamente claro lo constituyó la contratación como teleoperadores de estudiantes de las carreras de comunicación social).

La segunda de las formas de inserción laboral se encuentra fuertemente vinculada a los procesos de subcontratación y adquiere diversas modalidades según los ámbitos específicos de inserción empresaria. Así, pueden darse estos procesos en empresas de antigua radicación y que van abandonando paulatinamente la producción de un conjunto de bienes y servicios que no son centrales para la empresa. En este caso las firmas se desprenden de áreas que no consideran estratégicas, que, no obstante, siguen integradas a la empresa a partir de la sub contratación. En muchos casos, estas subcontratistas están conformadas por los mismos trabajadores que antes eran empleados de las firmas ; en otros, son estos ex-trabajadores los que fundan una empresa o cooperativa para brindar el servicio. A

partir de ello se generan relaciones de dependencia que se pueden inscribir, en algunos casos, dentro de lo que hemos denominado "modelo tradicional", en la medida en que implican el goce de los servicios que incluye el trabajo asalariado. No obstante, la mayoría de las veces estos trabajos suponen menores salarios que los pagados en las empresas que actúan como núcleos u organizadoras en la cadena productiva y también, peores condiciones de trabajo.

A su vez, estos trabajadores no sólo se encuentran sometidos al destino de la empresa donde desarrollan sus tareas, sino al destino de la empresa núcleo. De esta forma, los procesos de tercerización tienen diferentes efectos, entre los cuales se destaca la reducción de los costos salariales y la desintegración de los espacios laborales. Este último conlleva a su vez la heterogeneización de los colectivos de trabajo, lo que constituye el aspecto político de los procesos de subcontratación (Castillo, 1989). Mientras se fragmentan las empresas, se van fragmentando los colectivos de trabajo que posibilitaban el desenvolvimiento activo de los procesos de conflicto que daban lugar a la consecución de mejoras laborales.

La otra forma de subcontratación abarca aquello que implica la realización de tareas en espacios de trabajo que no son los de las empresas que contratan al trabajador. Mientras el trabajador que se encuentra contratado por una firma realiza sus tareas en otras organizaciones, debe sujetarse al funcionamiento, disciplina y lógicas imperantes en esas otras. La integración a diversos espacios de trabajo y la adaptación a los mismos, supone consecuencias para el trabajador en cuanto a la interacción, que se ve permanentemente interrumpida. Supone también lo que Palomino (2000) llama "doble sujeción", por una parte se encuentra condicionado por la estructura de la empresa a la que pertenece y, por otra, a la organización donde desarrolla sus tareas.

Por otro lado, la figura de la prestación de servicios se fue extendiendo durante la década del '90 y permanece vigente dentro de las formas de relación salarial más extendidas. Ella puede desarrollarse dentro o fuera de la organización, pero su particularidad radica en que las cargas sociales y contribuciones deben ser

pagadas por el trabajador, alejándose de la figura "tradicional" de relaciones de dependencia. Estas relaciones, en tanto que son una prestación de servicios, suponen una relación entre pares en la que, como sostienen Montero (2000) y Palomino (2000), se abandona el sustrato colectivo característico del derecho laboral para integrarse a un espacio individual, más vinculado al derecho comercial. La extensión de este fenómeno supone enfrentar como iguales al dador de trabajo y al trabajador, que, fuera de su espacio colectivo de inserción, no puede ser protegido por el derecho del trabajo ni, menos aún, por las negociaciones colectivas.

La última de estas situaciones se encuentra conformada por aquellas relaciones de dependencia que no se ejercen bajo la supervisión directa del capital, en donde la relación se establece por el cumplimiento de objetivos y que en muchos casos ésta no implica una relación salarial. Al respecto, entre las relaciones de este tipo puede señalarse dos extremos. El primero y más común es el trabajo a domicilio, desarrollado de manera extendida en el sector de la confección, que implica un trabajo a *façon* o, lo que es lo mismo, un trabajo a destajo que se paga –muy mal por cierto- por prenda terminada, y en el que el trabajador no se encuentra en relación de dependencia. De alguna manera, esto implica un retorno a los albores del capitalismo, donde el trabajo a domicilio era de uso habitual (Neffa, 1990). El otro extremo lo constituyen los trabajos que pueden desarrollarse en red o por objetivos y que salen fuera del control directo. Muchos de éstos pueden ser desarrollados bajo la lógica de una relación de dependencia "tradicional", cumpliendo con los requisitos legales de inscripción de los trabajadores de modo que gocen de los servicios otorgados y construidos alrededor del trabajo.

Estos cambios significativos en torno a la inserción laboral de los trabajadores, que como describimos en los párrafos anteriores implica una vasta cantidad de situaciones que van desde el trabajo asalariado tradicional a formas de precarización cada vez más profundas, conducen a procesos de heterogeneización del colectivo laboral.

Más allá de su contenido económico, las relaciones de dependencia desarrolladas en los años noventa tuvieron un fuerte contenido político, en la medida en que los procesos de desestructuración del colectivo de trabajo, que había crecido al amparo del modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, implicaron su segmentación. Dado que la fortaleza de las organizaciones obreras provenía de estos colectivos, en el marco de aquella reestructuración éstas adoptaron diversas estrategias para posibilitar su continuidad organizacional.

De esta manera, Lucena (2000) establece la existencia de tres estrategias adoptadas por los sindicatos en América Latina en el contexto de la oleada neoliberal que dominó el escenario económico, político y social durante los noventa. Las posiciones que establece el autor son: adaptativas, pasivas y resistentes. Las estrategias adaptativas desarrolladas por diferentes gremios consistieron en integrarse al proceso de transformación neoliberal sin grandes cuestionamientos y con una fuerte impronta negociadora. En cuanto a los sindicatos con posiciones pasivas, estos se caracterizaron por no hacer grandes transformaciones en su interior, pero adoptaron y en muchos casos apañaron la profundización de las reformas liberales. Por último, los que adoptaron una estrategia de resistencia directamente enfrentaron el conjunto de estas reformas, más allá de no contar con los recursos materiales del pasado.

Por su parte, Victoria Murillo (1997) analiza las formas de adaptación de los sindicatos en Argentina en el marco de las reformas introducidas por el gobierno de Menem y establece la existencia tres de estas estrategias entre los actores sindicales. La primera es la de resistencia, la segunda de las estrategias es la de "supervivencia organizativa" y la tercera la denomina de "subordinación". Esta última se desarrolla como simple acatamiento de los postulados emanados desde el gobierno, a cambio de mantener una posición política privilegiada por medio de la consecución de cargos y recursos. En el caso de la "supervivencia organizativa", ésta se enmarca dentro de los que James (2005) llama el "pragmatismo institucional" y se refiere a la capacidad de adaptación de los sindicatos ante nuevos escenarios políticos y económicos. Este caso

remite a un proceso de mercantilización por parte de los sindicatos, que tienden a negociar con el gobierno las condiciones de aceptación de las reformas en la medida en que ello les reporta beneficios de importancia, y que ademá transforma a los sindicatos en agentes de servicios (Murillo, 1997)[12].

El despliegue de las estrategias seguidas por los actores sindicales supone a su vez el desarrollo de configuraciones novedosas entre los actores de las relaciones laborales, en los diferentes niveles. La emergencia de estas lógicas de relacionamiento y las estrategias de los actores puede ser analizada a partir del desarrollo de la negociación colectiva, que aparece como un indicador que permite observar la dinámica de las relaciones laborales en términos de los actores, las estrategias y los fundamentos de ese proceso.

VI.2.2. Cambios y continuidades en la Negociación colectiva

Para ver las relaciones por medio del desarrollo de la negociación colectiva, es necesario observar tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos, a partir de los cuales pueden establecerse ciertas regularidades en su funcionamiento articulado con los procesos macro económicos de su inscripción. Así, la negociación colectiva posibilita realizar un acercamiento a instancias micro y meso relacionales, en la medida en que expresa tanto las relaciones entre los actores en el segundo de los niveles como el procesamiento de las instancias relacionales a nivel de planta (o sea, el nivel micro) y a su vez estructura las formas en que se desenvuelven las relaciones en ese nivel.

En términos generales, la negociación entre los trabajadores y el capital puede establecerse en diversos niveles, donde el nivel "macro" es el que establece el contexto jurídico, legal y normativo que encuadra las condiciones del desarrollo de los otros niveles. En este sentido, toda negociación remite a las leyes y/o acuerdos

[12] Victoria Murillo utiliza la idea de "Supervivencia organizativa" a partir del concepto de "recursos de poder" desarrollados por Korpi. (1978 y 1985). La autora remite este concepto a los recursos de la organización, que incluyen, estructura, patrones de liderazgo, finanzas y capacidad de proveer incentivos.

que se definen entre los sectores empresarios y los sindicatos y en los que puede intervenir el Estado. Por su parte, los acuerdos constituyen los marcos o pactos sociales que regularán las negociaciones que se realicen tomándolos como base. En Argentina, como en otros países, estos acuerdos son firmados por las centrales sindicales, el gobierno nacional y las cámaras empresariales, pudiendo luego realizarse acuerdos a nivel sectorial.

Las instancias de negociación pueden ser realizadas a nivel de empresa (esto generalmente se da en las grandes unidades productivas), o bien a nivel de rama o actividad, dependiendo ello de las regulaciones que rigen las formas de negociación y las disposiciones y estatutos de los sindicatos. Al respecto, la negociación colectiva puede plasmarse en acuerdos firmados entre las partes o bien en CCT, que son aquellos de mayor importancia a la hora de definir las condiciones de trabajo y la puesta en marcha del proceso de trabajo. También existen otras formas de negociación de carácter informal que se desarrollan en el ámbito de la empresa, que no quedan plasmadas en los convenios o acuerdos y que se desarrollan entre las partes de la negociación en el ámbito de la firma. De esta forma, se observan los niveles micro y meso, vinculados, como ya señalamos, al nivel macro.

En lo referente al trabajador, la negociación define un conjunto de elementos que permite establecer límites a la sobre-explotación y enmarca las condiciones en que se hará efectiva su disposición para el capital en el centro de trabajo. Para la empresa, la negociación define las restricciones a las que se enfrentará en el manejo de la fuerza de trabajo, así como los límites de sus prerrogativas.

En Argentina, el escenario de la negociación colectiva, sea a través de la firma de acuerdos o en CCT, estuvo dominado durante largos años por el decreto 23852/45 de asociaciones profesionales de trabajadores, firmado durante la gestión de Perón al frente de la Secretaría de Trabajo y Previsión.. Precisamente, esta norma otorgaba la representación sindical a un solo sindicato por rama o actividad, el cual era el encargado de llevar adelante las negociaciones con las cámaras empresarias.

Interrumpida en numerosas oportunidades por los diferentes golpes de Estado, la negociación colectiva tenía un anclaje corporativo y fue preponderante durante el periodo de ISI, a pesar de la aparición de diferentes sindicatos de empresas o corrientes sindicales antagónicas al poder central de las organizaciones gremiales.

Este modelo, con una importante intervención estatal, se asociaba a una fuerte normativa social que tendía a crear condiciones para la centralización de la negociación. Con un régimen triangular de relaciones constituido por el Estado, las cámaras empresarias y los sindicatos, se hacía posible la negociación por rama o actividad, caracterizada por el predominio de la convención colectiva no fragmentada de base territorial nacional a nivel superior, aunque se firmasen acuerdos y convenios en niveles más bajos. Las comisiones internas y delegados fabriles eran los encargados de velar por la aplicación de lo convenido. Éstos a su vez se constituían en un engranaje central de las organizaciones gremiales, en la medida en que eran los representantes de los gremios ante el conjunto de trabajadores y, al mismo tiempo, la proximidad con sus compañeros y el desarrollo de sus tareas en el espacio fabril los convertían en interlocutores por medio de los cuales los trabajadores se integraban a la organización. El desarrollo de este modelo de negociación colectiva cristalizaba los ejes centrales del desenvolvimiento socio - laboral predominante hasta mediados de los '70, en tanto que vinculaba e integraba al conjunto de trabajadores de una rama o actividad y lo enfrentaba al conjunto de empresarios a través de las cámaras donde ellos se encontraban representados, mediando siempre el Estado en la interlocución. (Novick, 1998; Godín, 1998).

La irrupción de la última dictadura rompió con el patrón de estas relaciones laborales, prohibió la negociación colectiva y, por sobre todo, sancionó un conjunto de decretos que derogaba beneficios para los trabajadores (Tomada, 1999). Esto se llevó a cabo en un contexto de fuerte represión, que implicaba la imposibilidad de llevar adelante mecanismos de protesta para detener el avance sobre los derechos que llevaba adelante el gobierno dictatorial. Esto no significa que no se hayan llevado adelante medidas de fuerza en contra de ese avasallamiento, sino que las

mismas, muchas veces silenciadas por la represión y la censura, no transponían los ámbitos inmediatos de su realización.

La última ronda de negociaciones se había desarrollado en 1975, donde se habían acordado 623 CCT, de los cuales el 73% se había realizado a nivel de la actividad y el 27% restante a nivel de empresa (Goldín, 2001). No obstante, todo aquel andamiaje se vio interrumpido por la dictadura y sólo con el retorno a la democracia se abrirían nuevas expectativas en torno a la legislación laboral.

Al respecto, recién en 1984 se restituyeron los efectos legales de las cláusulas convencionales y se derogó toda la legislación que había cercenado los derechos laborales durante la dictadura[13]. Sin embargo, y en el marco del lanzamiento del Plan Austral en 1985, se limitó la negociación de las comisiones paritarias a la discusión de las condiciones de trabajo, excluyendo la negociación salarial. El salario seguiría siendo fijado por decretos gubernamentales.

Ya durante el gobierno de Alfonsín comenzó a manifestarse la necesidad de modificar y modernizar las relaciones laborales, a partir de una descentralización de la negociación colectiva, el fortalecimiento de la autonomía de las partes intervinientes y la incorporación de los trabajadores del sector público, entre otros aspectos. Como todo aquello que se precia de modernizador, estas posiciones partían de una severa crítica al modelo dominante de relaciones laborales, llamado entonces modelo "tradicional", que incluía entre otras características su inclinación manifiesta hacia el partido peronista, por oposición al deber ser que se intentaba crear. La idea de modernización que comenzaba a manifestarse discursivamente se integraba a los cambios que, bajo la égida liberal, había introducido la dictadura y que necesitaba avanzar hacia otros campos.

[13] Debe tenerse en cuenta que el propio gobierno de Alfonsín, quien había asumido el 10 de diciembre de 1983, intentó modificar aquel conjunto de reglas y prácticas que sostenía la estructura sindical, por medio de lo que se dio en llamar la Ley Mucci (llamada así por el ministro de Trabajo que presentó el proyecto de reforma de los sindicatos), pero sin éxito. Por medio de esta ley se intentaba la integración de las minorías en los órganos de conducción, una mayor libertad sindical, el control de las elecciones por parte del Estado y la limitación de la reelección de los dirigentes.

Será recién en 1988 que comenzará un proceso de negociación colectiva tendiente a modificar los CCT existentes hasta entonces, cuyas cláusulas se encontraban vigentes por ultraactividad. Se puede decir que durante el corto periodo de negociación alfonsinista, la negociación colectiva no incorporó los efectos modernizadores que se planteaban desde el discurso, sino que ésta se llevó adelante en el marco del modelo "tradicional". Prevaleció la firma de convenios por actividad y, aunque se incorporaron nuevos sectores, nuevas cámaras empresarias y algunas nuevas especificidades en cuanto al contenido de la negociación, no obstante, el tema salarial seguía siendo dominante.

Pese a esta reapertura de la negociación, el número de CCT firmados entre 1988 y marzo de 1989 alcanzó a sesenta, un número bastante acotado si se compara con lo que sucedería en la década siguiente y si se tiene en cuenta que habían pasado catorce años desde las últimas negociaciones colectivas.

Puesta en caja la inflación, en 1991 comenzó un proceso para las relaciones laborales fuertemente vinculado a la inspiración de la convertibilidad. Sin que ello significara que se produjeran idas y vueltas sobre algunas leyes, el escenario de este periodo puede verse como un periodo de profundas transformaciones en cuanto a las relaciones laborales y la negociación colectiva. Como un eslabón más de la convertibilidad se dispuso que los incrementos salariales sólo podían desarrollarse si se producía un incremento en la productividad, además de que se prohibía la introducción de cláusulas indexatorias en los CCT. Precisamente, durante los 90 se produjeron cambios importantes en los tres niveles de las relaciones laborales, pero la impronta de esta marcha será marcada por el nivel "macro". Así, las transformaciones socio económicas tuvieron efectos fuertes sobre los niveles inferiores, a partir de los cambios que se manifestaron en la correlación de fuerzas sociales, que a su vez conducen el rumbo del Estado.

De esta manera, las relaciones laborales desarrolladas desde principios de la década de 1990 se articulan en sus niveles más bajos con las lógicas neoliberales profundizadas durante esta década, derivadas de la aplicación a rajatabla de las

políticas sugeridas en el marco del "Consenso de Washington". Por tal motivo, el diseño de las políticas laborales y la forma de llevar adelante los procesos de transformación en ese contexto articulaban relaciones laborales tendientes a favorecer el desenvolvimiento de políticas económicas signadas por la libertad de mercado.

Durante este periodo se fueron desarrollando un conjunto de leyes e instrumentos que, bajo la declaración de "modernización" y creación de empleo, iban socavando los andamiajes que sostenían las condiciones de empleo de calidad. Así, se abría la posibilidad de contratar personal por tiempo determinado, se extendían los periodos de prueba, se daba la posibilidad de fraccionar el aguinaldo, se promocionaba la contratación por medio de pasantías y se reducían las cargas patronales de las empresas con el fin de hacerlas más competitivas, inclusive para aquellas que gozaban de una inserción monopólica.

Una vez frenada la inflación por medio del plan de convertibilidad, bajo cierta esfera de legitimad derivada del fuerte disciplinamiento que había significado el proceso hiperinflacionario de 1989 - 1990, y considerando además una nueva correlación de fuerzas donde el empresariado aparecía con mayor fortaleza y mejor vinculación con el gobierno de Menem frente al creciente desprestigio de los sindicatos, se comenzaron a establecer y llevar adelante los lineamientos de la tan mentada "modernización" de las relaciones laborales, acoplada a la "modernización" del Estado y a la "modernización" empresarial. Los efectos de este conjunto de "modernizaciones" empezaron a hacerse sentir paulatinamente a lo largo de la década de 1990.

En el orden cuantitativo, los cambios se manifestaron en la multiplicación de firmas de CCT y acuerdos entre los sindicatos y los empresarios, mientras que en el orden cualitativo se iban introduciendo novedosas cláusulas que incorporaban nuevos elementos. De esta manera, la "modernización" de las relaciones laborales comenzaba reflejarse en la proliferación de firmas de acuerdos y CCT. Durante el periodo que va desde 1991 a abril de 1999 se llevaron a cabo 1578 negociaciones, de

las cuales el 42% se registraron al nivel de la actividad y rama y el 58% restante se desarrolló a nivel de la firma. Comparando 1991 con el año 1998, se puede apreciar mejor el cambio desarrollado en cuanto al nivel de negociación. Mientras que en 1991 la negociación en la actividad o rama representaba el 82% y la negociación por empresa el 18%, en 1998 esta tendencia se revierte y el 88% de la negociación se desarrolla a nivel de la firma. En este mismo sentido, si se toman en consideración solamente los CCT de trabajo firmados entre 1991 y 1998 que reemplazaron a los CCT vigentes por ultractividad o modificaron los vencidos, se destaca que de los 450 CCT homologados, el 66% se llevó a cabo a nivel de la empresa mientras que el 34% restante a nivel de rama o actividad (Goldín, 2001). La tendencia manifiesta hasta fines de la Convertibilidad comienza a revertirse, se firmaron un número mayor de acuerdos y CCT a nivel de actividad o rama que durante la década del 90, pero sin que llegaran a ser los predominantes. Este proceso, que se evidencia a partir de 2004, se vincula con la posibilidad que se abre desde la devaluación de discutir aumentos salariales en paritarias, elemento vedado durante el desarrollo de la convertibilidad.

Cuadro 6: Convenios colectivos de trabajo y acuerdos homologados, 1991-2005

	Número			porcentaje		
Año	**Actividad**	**Empresa**	**Total**	**Actividad**	**Empresa**	**Total**
1991	79	18	97	81,4	18,6	100
1992	165	44	209	78,9	21,1	100
1993	127	91	218	58,3	41,7	100
1994	98	104	202	48,5	51,5	100
1995	71	125	196	36,2	63,8	100
1996	45	107	152	29,6	70,4	100
1997	41	167	208	19,7	80,3	100
1998	30	189	219	13,7	86,3	100
1999	29	185	214	13,6	86,4	100
2000	12	64	76	15,8	84,2	100
2001	22	128	150	14,7	85,3	100
2002	27	181	208	13	87	100
2003	68	338	406	16,7	83,3	100
2004	112	236	348	32,2	67,8	100
2005	203	365	568	35,7	64,3	100
Total	1129	2342	3471	32,5	67,5	100

Fuente: MTEySS

Los datos presentados en el cuadro anterior, si bien evidencian un cambio de tendencia desde 2004, muestran, más allá de esta reversión, los cambios operados en cuanto al predominio de las firmas de CCT y el conjunto de negociaciones colectivas a nivel de la firma. Esto estaría dando cuenta de un creciente nivel de atomización en los procesos negociadores, más vinculado a las características de cada una de las firmas que al conjunto de actividad o rama. Sin embargo, este proceso que se venía llevando a cabo en otros países adoptó características distintivas, que hacen a las particularidades del desarrollo de negociación colectiva de Argentina y la relación entre los actores intervinientes. No obstante el desarrollo de la descentralización de la negociación colectiva, este proceso no condujo a la conformación de sindicatos de empresa sino al sostenimiento de una estructura sindical. Pero, esta recurrencia a la utilización de los actores constituidos bajo el período anterior, en relación con la modalidad predominante de funcionamiento de las relaciones laborales, imprimió mayor dinamismo a las comisiones internas, que tuvieron una intervención significativa en los procesos negociadores.

Por otra parte, esta descentralización y el crecimiento de la negociación por empresa se pueden asociar al funcionamiento en red de las empresas (como vimos anteriormente), lo que implicó, por ejemplo, la firma de convenios colectivos similares en la empresa núcleo y en las otras subcontratadas o proveedoras. Como se verá en apartados posteriores, esto sucedió frecuentemente en el caso de las firmas terminales del sector automotriz y las proveedoras que se iban instalando en el país.

Ahora bien, en este punto resulta pertinente preguntarse cuál es el sentido y la finalidad del cambio en los niveles de la negociación. Uno de los argumentos de peso se halla sin lugar a dudas en la posición del sector empresario. Esta versión sostiene que la firma de acuerdos o CCT a nivel de empresa otorga una visión más ajustada de la realidad que se vive en cada unidad productiva, dando cuenta de sus vicisitudes. Este razonamiento se apoya en la modelización "modernizante" de los

procesos de trabajo, que homogeneiza para el conjunto del mundo del trabajo una realidad que sólo se presenta en algunos sectores y empresas en particular[14].

Otros datos suelen contraponerse con estos para realzar el carácter atomizado de la negociación colectiva en este período y resaltan que, si bien se desarrolló un fuerte proceso de descentralización de la negociación, la mayoría de los trabajadores siguió rigiéndose por CCT de actividad, ya sea porque se mantuvo este nivel en la negociación o bien porque se encontraba en ultraactividad. En este sentido, se destaca que los trabajadores cubiertos por CCT de empresa son aproximadamente 400.000, mientras que el resto de la fuerza de trabajo se encuentra bajo CCT de actividad o rama (Goldín, 2001).

La persistencia de algunos sindicatos en mantener vigentes los CCT de trabajo de la ronda del año 1975 puede vincularse con el momento en que se desarrollaba la negociación. Al respecto, el mantenimiento de aquellos CCT les aseguraba, aunque de manera débil, mantener algunas ventajas en las condiciones de trabajo acordadas en aquella oportunidad, mientras que firmar nuevos CCT, en el contexto de la profundización del neoliberalismo y de pérdida de poder relativo de los sindicatos, implicaba indirectamente (dada la correlación de fuerzas) una pérdida en las condiciones de trabajo que de hecho se daban en la fábrica.

Lo ocurrido durante el desarrollo de las profundas transformaciones en las relaciones laborales en la década del noventa ha encontrado diferentes interpretaciones, que van desde los que sostienen que los cambios no fueron tan significativos, como aquellos que ponen el acento en la profundización de las

[14] La importancia de la descentralización se puso de manifiesto en el momento de la sanción, en 2000, de lo que se conoció como "Ley Banelco", la cual buscaba imponer las condiciones exigidas por gran parte del empresariado, como por ejemplo, incrementar los periodos de prueba, posibilitar despidos sin indemnización o descentralizar la negociación colectiva. En ella se exponía claramente el verdadero carácter de la descentralización, ya que se trataba entre unos de sus artículos, de la posibilidad de que un CCT de nivel menor, como es el de empresa, rigiese por encima de uno de nivel mayor (de actividad). Leído políticamente esto conlleva la atomización de la fuerza de trabajo, en tanto que permite imponer condiciones de trabajo distintas entre trabajadores de un mismo sector y actividad, debilitando aún más la capacidad de discusión de los ya alicaídos sindicatos.

Es importante recordar que, según la legislación existente hasta entonces, siempre una norma de nivel superior, que supone un mayor nivel de actores intervinientes, se impone como un piso a la posibilidad de un acuerdo de nivel inferior. Una empresa podía entonces pactar mejoras a lo establecido en un CCT de actividad, pero nunca peores condiciones, lo que sí era posible con la ley de Flamarique y sus amigos.

transformaciones, encontrándose entre ellas posturas intermedias. Cada una de estas interpretaciones pone énfasis en distintos aspectos que hacen a las relaciones laborales, encontrándose siempre en un nivel "meso" o "macro", según la propuesta de análisis de las relaciones laborales realizada en esta tesis.

Por una parte, se encuentran aquellos que definen la situación de los ´90 como un período durante el cual las relaciones laborales se habrían descentralizado, y con ello la firma y estructuración de los CCT, produciéndose un pasaje de estructuras fuertemente centralizadas a otras más heterogéneas que de alguna forma estarían cristalizando las heterogeneidades que presentaba el sistema productivo. Dentro de este enfoque, Novick (1998) señala que las relaciones laborales operan en diversos niveles de descentralización porque tienen una inscripción muy específica en la empresa, como sistema productivo, y en colectivos de trabajo que tienden a diferenciarse, afectando la noción de identidad y solidaridad de los trabajadores. En este sentido, la descentralización de las relaciones laborales no es sólo funcional a las posibilidades de negociación de las empresas, sino que permite atender las reivindicaciones diferenciales de los asalariados, sus identificaciones y referencias. De esta forma, se estaría dando cuenta de la importancia de la negociación por empresa y del proceso de descentralización llevado adelante, generando cambios significativos en la estructura de la negociación colectiva (Novick, 1998).

Los cambios desarrollados durante esta década estarían integrados a su vez al debilitamiento del poder sindical, las transformaciones en la organización del trabajo y en las estructuras corporativas y la diversificación de los intereses de los trabajadores. Desde la perspectiva planteada en esta tesis, se estaría pasando al desarrollo de una configuración de las relaciones laborales, que encuentra en el plano "micro", en el nivel de la planta, su forma de estructuración. De esta manera, los cambios acontecidos en las relaciones laborales pondrían de manifiesto los cambios vinculados a los procesos productivos, en la medida en que toman los elementos individuales de las empresas para constituirse en el andamiaje sobre el cual se procesa la negociación entre los actores y organizan las relaciones laborales.

Un caso paradigmático de negociación descentralizada lo constituye la firma del CCT entre la empresa automotriz General Motors y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte automotor de la República Argentina (SMATA), en 1994. El mismo se produjo antes de la instalación de la empresa en Argentina, por lo tanto antes de la constitución de un colectivo de trabajo.

El mismo ejemplo es utilizado por las posturas que sostienen que poco cambió en la estructura de la negociación. Retomando el caso, se trata de un sindicato que negocia con la empresa por medio de sus cúpulas, siendo además un sindicato que siempre realizó negociaciones a este nivel. Los trabajos que sostienen que durante la década de 1990 persistió la estructura de relaciones laborales y la negociación colectiva vigentes durante el modelo de sustitución de importaciones, hacen hincapié en que ellas mantienen las formas y pautas establecidas del modelo anterior, observándose un proceso de descentralización sólo en aquellos sectores donde se produjeron privatizaciones y se multiplicaron las unidades de negociación o entre aquellos sectores donde siempre se produjeron negociaciones por empresa.

Marshall y Perelman (2002) sostienen que el desarrollo de las negociaciones por empresa no ha sido el que hubiesen requerido los dirigentes empresarios, sino que lo que se desarrolló fue una estructura en la que los sindicatos negociaban con las empresas un convenio sin que los delegados o comisiones internas pudiesen ser los responsables de llevar adelante las negociaciones. Esto estaría dando cuenta de un proceso de negociación espuria, más que de un cambio en el nivel, dado que no habría representación y participación de los trabajadores cuando se negocia a nivel de la firma. En este sentido, las autoras refieren a la lógica de que los cambios no habrían sido tales pues, si se analiza desde los actores intervinientes, mantuvieron las lógicas desarrolladas durante el modelo ISI.

La proliferación de negociaciones colectivas desarrolladas a nivel de las firmas, se enmarcaría en los procesos de transformación económica de los noventa. En ese momento se produjo una creciente concentración de capital en actividades diversas y, a la vez, el proceso privatizador condujo a una segmentación de empresas,

elementos que comienza a desarrollarse ese proceso que otros autores definen como descentralizador.

Por otra parte, se produjo una redefinición de las normas que condujeron al desenvolvimiento de una negociación de carácter descentralizado. Si bien se buscaba la concreción de sindicatos de empresa para debilitar al movimiento obrero, eso no prosperó y se mantuvo la estructura de negociaciones vigente hasta entonces. Por otra parte, dentro de esta corriente se sostiene que el proceso descentralizador que se observa por el número de acuerdos y CCT se enmarca también dentro de la escasez de recursos con que contaban los sindicatos, los cuales en la disputa por la representación aceptaban condiciones de desventaja.

El análisis realizado por estas autoras considera la necesidad de estudiar los niveles de la negociación y la estructuración a partir de cuatro elementos, que pueden observarse en la realidad del desarrollo de las relaciones laborales. De esta manera establecen la necesidad de ver y combinar distintas variables: el nivel de la negociación, el grado de coordinación y control por parte de las entidades sindicales y el carácter de la negociación (formal o informal). A partir de esto pueden establecerse diferentes grados o niveles de negociación: 1-Descentralización formal por medio de firmas de CCT por empresa con participación de sindicatos de empresa; 2- Descentralización formal por medio de firmas de CCT por empresa con participación de sindicatos o negociados por sindicatos generales; 3-Descentralización formal a través de la firma de acuerdos por empresa articulados con CCT de actividad firmado por sindicatos de actividad y 4-Descentralización informal realizada a nivel de empresa, (acuerdos no homologados). Para las autoras, si bien se han firmado convenios en el punto 2, estos han sido escasos y predominaron aquellos del tercer nivel, los cuales evidencian mejor las características asumidas por la negociación colectiva durante la década del '90 (Marshall y Perelman, 2002).

En síntesis, esta postura sostiene la existencia de una continuidad del modelo de relaciones laborales de las décadas anteriores y el de los noventa, en la

medida en que los actores sindicales son los mismos que negocian y aquellos que negociaban en un nivel inferior mantuvieron este funcionamiento. También puede mencionarse a favor se esta postura, el elevado número de trabajadores que siguen rigiéndose por convenios y/o acuerdos desarrollados a nivel de actividad.

Entre ambas interpretaciones se encuentra aquella desarrollada por Palomino y Senén González (1998), la cual sostiene que durante la década de 1990 se produjo un pasaje de un "sistema" fuertemente centralizado, basado en relaciones capital trabajo de tipo corporativo, a "subsistemas" en permanente cambio, donde aparecieron y se desarrollaron diferentes articulaciones en la relación entre empresarios y trabajadores, dependiendo de los sectores, las empresas intervinientes en cada uno de ellos, del tipo de firma y del sindicato (Palomino y Senén González, 1998). De esta forma se plantea la existencia de diversos "subsistemas" de relaciones laborales, cuyas diferencias derivan de los distintos roles y situaciones afrontadas por los sindicatos y las formas en que se desenvuelve la relación entre los trabajadores y la empresa. La participación del sindicato en los subsistemas va desde un mínimo, en el cual es sólo un interlocutor no central, hasta un máximo, cuando el sindicato logra incorporar ciertas perspectivas al marco regulatorio del subsistema.

Más allá de estas corrientes de interpretación, se puede sostener que si se tiene en cuenta a los actores que intervienen en este terreno y la manera de procesar esa negociación por medio de los mismos, no se han manifestado importantes cambios en la estructura de la negociación colectiva. Es cierto que muchos de los sindicatos que negociaron en el pasado en el nivel de empresa lo siguieron haciendo en los años menemistas. Sin embargo, y tal vez como eje central de las negociaciones y las firmas de nuevos CCT, lo que comenzó a modificarse de manera importante en esos nuevos convenios fue el contenido de lo negociado. Así, enmarcadas dentro del proceso flexibilizador vinculado a la política económica , apareciendo novedosas condiciones de trabajo y otras formas de dar cuenta de las calificaciones requeridas y valoradas, que se acoplaban a la nueva política económica y laboral desarrollada desde el gobierno nacional.

En suma, acerca de este periodo se puede decir que: a) Una proporción importante de la población asalariada seguía amparada por CCT de actividad o rama y muchos de ellos por aquellos concertados en la ronda del ´75, aunque éstos últimos presentaban un alto grado de inaplicación; b) La nueva negociación colectiva abandonaba crecientemente los niveles de la actividad o rama, decreciendo el número de convenios colectivos firmado en estos niveles; c) Creció el número de CCT a nivel de la firma o establecimiento, que superaba claramente el porcentaje de los de niveles superiores; d) Esos convenios colectivos de empresa, si bien eran escasos en términos absolutos y en relación con el número de las empresas en las que podrían haberse concertado, exhiben cambios de importancia en los contenidos (Goldín, 2001).

En pocas palabras, se puede sostener que los cambios operados en la negociación desde los ´90 no serían tan profundos como manifiestan algunos autores, si se supone una lógica estructurada alrededor de los negociadores y se tiene en cuenta la historia y la tradición de cada uno de los sindicatos que negocia. Sin embargo, no puede dejar de verse que los cambios, más allá de la estructura de la negociación, se han producido en la materia negociada, o sea que están relacionados con las nuevas lógicas de producción, con requerimientos por parte de las nuevas formas organizativas de polifuncionalidad, competencias, filosofía de la empresa, tratamiento del conflicto, etc. Al respecto, desde la perspectiva planteada sobre los niveles de las relaciones laborales, parece manifestarse de manera clara una articulación entre ellos, donde cada uno tiene incidencia sobre los otros. De esta forma, las transformaciones desarrolladas en la estructura económica y la correlación de fuerzas existente, modificaron las acciones y las relaciones en el nivel "meso", lo cual tuvo efectos sobre el nivel de planta. A su vez, las transformaciones en el nivel "micro" impactaron sobre el desarrollo de los otros niveles. Más allá de los aspectos cuantitativos que marcan el desarrollo de un proceso de creciente descentralización dada por la cantidad de CCT y acuerdos desde la década de 1990, el contenido de lo

negociado en aquellos años define, en términos generales, la integración entre el nivel "micro" y "meso".

Los contenidos introducidos en la negociación colectiva desde los noventa, la proliferación de firmas de CCT y acuerdos de empresa y los cambios acontecidos en el "mundo del trabajo" se encuentran asociados a la lógica característica de la flexibilización laboral. El significado de este concepto multiforme, que de alguna manera cruzaba el desarrollo de las relaciones laborales, se inscribe en los cambios, que a nivel mundial, comenzaron a llevarse adelante desde mediados de la década del setenta, aunque no siempre se quisiera con él dar cuenta de lo mismo. Por eso, la conceptualización de la flexibilidad ha sido variada y numerosa, pero a su vez se hace necesaria, en la medida en que los contenidos novedosos introducidos en los CCT se encuentran vinculados a este concepto.

VI.2.3. Flexibilidad laboral y relaciones laborales

Fundamentalmente desde finales de la década del ´80, en Argentina comenzó a manifestarse la necesidad de flexibilizar los mercados de trabajo y, con ello, imponer ciertas lógicas a las formas de organizarlos por parte de los sectores empresarios, algunos partidos políticos, sectores del gobierno y, sobre todo, de algunas *usinas de pensamiento* vinculadas a ciertos sectores del capital. Según estas posiciones, la rigidez del mercado de trabajo y de las formas organizacionales aparecían como los elementos que frenaban el incremento del empleo debido al costo elevado de la contratación de la mano de obra. Sobre todo a mediados de la década del '90, cuando se profundizaron los problemas del desempleo, este tipo de soluciones tomó vigor. Simplificando, estas voces predicaban que el problema del desempleo se debía a la existencia de un exceso de regulaciones que no permitía u obstaculizaba el encuentro de la oferta con la demanda. En esos términos, el problema no era la falta de puestos de trabajo, ya que se sostenía que había ofertas de empleo con salarios muy bajos y gente dispuesta a aceptarlas; era la la legislación la

que no permitía la existencia de una contratación por debajo del salario mínimo. Lo mismo valía para todo tipo de regulaciones que desde el Estado interviniesen en la producción (habilitaciones, condiciones de trabajo, jubilaciones, etc.). En ese marco, sería entonces una mayor flexibilidad del mercado de trabajo, y con ello de los trabajadores, lo que posibilitaría frenar el desempleo. De esta manera, la idea de la flexibilidad se encuentra estrictamente vinculada al mercado de trabajo.

Sin embargo, en otros espacios y a partir de las experiencias europeas, este concepto fue tomando diversos significados, dependiendo lo que con ello quería manifestarse. Las diferentes conceptualizaciones de la idea de flexibilidad se encontraban arraigadas en las formas que se adoptaron en los países de Europa para organizar el proceso y las relaciones de trabajo, luego de la crisis de la regulación fordista a mediados de la década de 1970.

Las principales definiciones del concepto de flexibilidad vienen dadas a partir de vincular los aspectos técnicos productivos, de empleo de la mano de obra, de costos de la fuerza de trabajo y organizacionales. El punto de partida puede ser lo sostenido por Atkinson (1987), quien define la flexibilidad productiva como constituida por diferentes aspectos, entre los cuales se encuentra la flexibilidad numérica, que hace referencia tanto a los aspectos cuantitativos como la posibilidad de ajustar los planteles laborales y las horas de trabajo a las fluctuaciones de la demanda; la flexibilidad funcional, que remite a los criterios de polifuncionalidad y las competencias requeridas para el desarrollo de diversas tareas; la flexibilidad por distanciamiento, la cual se refiere al reemplazo de los contratos de empleo por los contratos comerciales en el marco de las lógicas de subcontratación y, por último, la flexibilidad financiera, que remite a las formas diferenciales de remuneración, donde se inscribe la vinculación entre esta lógica y la funcional.

La OIT por su parte, tomando como referencia las experiencias realizadas en diferentes países, agrupa las posibles definiciones en torno a cinco grandes factores.

El primero se vincula al costo laboral y la posibilidad de las empresas de fijar distintos salarios en torno al trabajo bajo diferentes situaciones. En este sentido, la

posibilidad de establecer los salarios por medio de evaluaciones, rendimientos y competencias dio como resultado una heterogeneización salarial. El segundo de estos factores se vincula con la reducción de los costos laborales por vía de la precarización de las condiciones de trabajo. Ello implicó una creciente desprotección de los trabajadores ,en la medida en que comenzaron a dominar aspectos vinculados a la contratación temporal, contrataciones de tipo mercantil y modificaciones del derecho de despido. El tercer factor remite al tiempo de trabajo, lo cual hace referencia a la anualización de la jornada de trabajo, el tiempo de trabajo parcial, reducción de las horas extras, etc. El cuarto de los factores deviene de los cambios en la organización del trabajo y su vinculación a la polivalencia, mayor movilidad, incremento de la autonomía y la introducción del "justo a tiempo". Como último factor se encuentran las características de la formación de los trabajadores, vinculadas a las posibilidades de polivalencia y autonomía, en este sentido, es la empresa la que lleva adelante procesos de capacitación para adecuar la mano de obra a las exigencias técnicas.

Por su parte, los regulacionistas franceses, de la mano de Boyer (1987), parten del análisis de la relación salarial a partir del cual se realiza una diferenciación entre "flexibilidad externa" y "flexibilidad interna". La primera se refiere a las posibilidades de entrada y salida de los trabajadores por medio de contratos de trabajo que posibiliten mantener los costos de la mano de obra y las relaciones entabladas entre las empresas, los sindicatos y el Estado. En cuanto a la segunda, da cuenta de las formas que adopta la fuerza de trabajo en situaciones concretas y se refiere a la polivalencia, implicación, grado de autonomía, trabajo en equipo, etc. Vinculado a ello, Boyer establece la existencia de diferentes elementos que caracterizan a la flexibilidad productiva: el grado de adaptabilidad de la organización productiva, es decir la capacidad del equipamiento de adaptarse a la demanda; la aptitud de los trabajadores para cambiar de puestos de trabajo, lo cual se integra a la flexibilidad interna y remite a las posibilidades de polivalencia de los trabajadores; las restricciones jurídicas al despido y al contrato laboral, lo cual se vincula a la

flexibilidad externa, en la medida en que los empresarios se desligan de una parte importante de las responsabilidades que tenían en el pasado; la sensibilidad de los salarios, los cuales deben adaptarse también a la demanda y por último, la posibilidad de la empresa de desentenderse de costos salariales (Boyer, 1987).

Precisamente desde la escuela regulacionista, vinculados a los aspectos que configuran la flexibilidad en su articulación con la relación entre los actores de las relaciones laborales, estos autores ensayaron una modelaización de las alternativas surgidas con la crisis del fordismo, dando cuenta de cuatro situaciones. En primer lugar, "el modelo de flexibilidad defensiva descentralizada", que destaca los rasgos de flexibilidad externa que permiten hacer frente fácilmente a las perturbaciones de la economía. Allí, las negociaciones entre empresarios y trabajadores están descentralizadas y se busca un alejamiento del sindicato como interlocutor. También se individualizan las relaciones entre empresarios y trabajadores y la firma aparece con un rol excluyente. Las variables de ajuste de este modelo son los salarios y el empleo en las empresas; un buen ejemplo es EE UU.

El segundo modelo es el de "flexibilidad ofensiva descentralizada" y se caracteriza por una promoción de la polifuncionalidad, por la participación de los trabajadores en los incrementos de la productividad y por la reducida intervención de los sindicatos, aunque es mayor que en el primer modelo. Esta concepción se basa en el esquema japonés, en el que la trama de subcontratistas amortigua los efectos de las depresiones del mercado, mientras que en las empresas centrales se asegura el empleo de por vida, aunque con un ritmo muy intenso de trabajo, que a la vez exige dedicación, lealtad y colaboración con la empresa. Así se produce un proceso de segmentación del mundo del trabajo derivado, entre otros elementos, de las desigualdades salariales entre empleados de empresas vinculadas.

El tercero de los modelos es denominado "flexibilidad ofensiva de tipo social demócrata". En este modelo existe una negociación colectiva centralizada y los sindicatos tienen una gran fortaleza. En él se da una articulación entre los actores intervinientes en las relaciones laborales y se negocian regularmente las condiciones

de trabajo, los salarios y los cambios tecnológicos. En este modelo operaría una suerte de cambio consensuado entre sindicatos y empresarios, y se destacan las formas asociativas y cooperativas. Predominante en los países nórdicos durante el auge del Estado de bienestar, este modelo fue diluyéndose para dar paso a los modelos híbridos.

El último de los modelos es el "híbrido". En él existe una mayor participación de los sindicatos si se compara con el sistema "defensivo descentralizado" y se presenta una combinación de rasgos que caracterizan tanto a la flexibilidad externa como a la interna. No obstante, no llegan a establecerse los mecanismos prioritarios de la "flexibilidad defensiva" ni gozan de las ventajas encarnadas en algunos modelos de los países de Europa occidental. (Boyer, 1992 y Fernández, 2005)

En síntesis, si se toman en consideración los elementos presentados en torno a la flexibilidad, la misma puede resumirse haciendo referencia a los diferentes aspectos que la componen. En primera instancia podemos decir que la flexibilidad estaría integrada por los elementos contractuales y el desarrollo y posibilidades legales de las firmas para contratar y expulsar fuerza de trabajo evitando costos. El segundo de los elementos a tener en cuenta es aquel que hace a los aspectos organizacionales, los modos en que la fuerza de trabajo se convierte en trabajo efectivo, aspectos vinculados con la polivalencia, autonomía, organización del trabajo, competencias y habilidades de la mano de obra y las formas de evaluación y retribución.

Por otra parte, en el marco de la propuesta realizada en esta tesis, los aspectos vinculados a la flexibilidad pueden entenderse para el análisis de las relaciones laborales en la medida en que existe una integración entre los diversos niveles, en los cuales las características asumidas por la flexibilidad, originadas en los niveles "macro" y "meso", se efectivizan en los espacios de trabajo y toman de éste parte de su desarrollo.

Precisamente, durante la década del '90, las transformaciones operadas en los contenidos de la negociación colectiva se encontraban vinculados a los elementos de flexibilidad, tanto interna como externa. Al respecto, los CCT y acuerdos celebrados entre empresarios y sindicatos incorporaban cláusulas que, partiendo de la "filosofía de la empresa", establecían las formas organizacionales por medio de equipos de trabajo, la polivalencia, la capacitación, la participación y la autonomía. En tanto, los mecanismos de flexibilidad externa se manifiestaban por medio de las modalidades de contratación, el contrato por tiempo determinado y en carácter de prueba, las posibilidades de fraccionamiento de las vacaciones y la disposición del tiempo de trabajo del asalariado por medio de la anualización de la jornada de trabajo. Precisamente, y de acuerdo con estudios realizados en diferentes sectores (Novick, 1998; Montes Cató, et al, 2005 y Fígari, 2000), parecen privilegiarse aquellos aspectos vinculados a la flexibilidad externa por sobre aquellos que se encuentran dentro de los mecanismos definidos como flexibilidad interna.

De esta manera se constituyen algunos de los aspectos que consolidan el recorte de los derechos laborales; aunque la participación de los sindicatos en la construcción de estas nuevas formas hace que las características que asumen las negociaciones y el rol mismo que ellos juegan, tanto a nivel de empresa como de actividad, se asemejen más en su patrón de funcionamiento a aquella flexibilidad denominada "híbrida", con una negociación que privilegia los aspectos vinculados a los costos de la mano de obra.

Capítulo VII. Las relaciones laborales en la industria automotriz.

Las relaciones laborales en la industria automotriz se inscriben en el marco de las transformaciones acontecidas durante los noventa y esta industria aparece a la vez como una actividad que resume esos cambios. Como ya fue dicho, en ella se han desarrollado un conjunto de transformaciones productivas en línea con los cambios internacionales de la industria, incorporándose a su vez cambios tecnológicos, organizacionales y sociales que impactan sobre el mundo del trabajo. En Argentina, los procesos de tercerización del sector, las inversiones realizadas y los cambios introducidos tuvieron impacto sobre las relaciones laborales, tanto en los niveles "micro", como en el "meso", integrado al nivel "macro". En este capítulo, luego de realizar un breve repaso por la configuración histórica de las relaciones laborales del sector, se dará cuenta de las transformaciones desarrolladas desde los noventa, teniendo en cuenta los niveles y las dimensiones de las mismas, aunque se pondrá énfasis en los elementos característicos de la negociación colectiva y dentro de ella en los CCT, ya que por medio de estos elementos se puede observar el desenvolvimiento de las relaciones entre los actores.

VII.1. Breve historia de la configuración de las relaciones laborales.

Realizar un recorrido histórico por las relaciones laborales del sector reviste ciertas dificultades en la medida en que seguramente el recorte realizado implica dejar al margen cuestiones que, tal vez, en otros trabajos y en otras instancias pueden aparecer como centrales. El presente apartado constituye un recorrido que permite dar cuenta de la construcción y consolidación de relaciones en esta actividad. Para poder dar cuenta de la problemática de investigación que se desarrolla en la presente tesis, se analiza el devenir de las relaciones laborales del sector. Esto permite observar con un poco más de claridad las acciones y prácticas actuales de los involucrados en estas relaciones y además, entender las estrategias del capital para

actuar sobre las subjetividades, buscando desestructurar la representación de los trabajadores, en la medida que se busca apropiarse de su palabra. De esta manera, la posibilidad de convertirse en interlocutor de los trabajadores será un campo de disputa entre la empresa y los sindicatos, que tendrá efectos sobre las formas de control en las firmas (Stolovich y Lescano, 1996).

Anteriormente se refirió cómo se habían desarrollado en Argentina las relaciones laborales y, más específicamente, la conformación de una estructura de negociación de carácter corporativo que implicaba la negociación por actividad o rama, por medio de un sindicato único reconocido por el Estado, situación que otorgaba al sindicato la potestad de negociar con las cámaras sectoriales. El desenvolvimiento de las relaciones laborales del sector se inscribe dentro de esta dinámica y en el marco de las transformaciones políticas, económicas y sociales de Argentina.

En primera instancia, debe tenerse en cuenta que los sindicatos que han actuado tradicionalmente en la actividad han sido la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA). No obstante, y en la medida en que las nuevas tecnologías permiten el uso de nuevos materiales -lo que se vincula a los procesos de tercerización de la producción- otros sindicatos intervendrán en la trama automotriz.

El derrotero seguido por los sindicatos intervinientes en el sector confluye con los cambios en el modelo ISI, su posterior interrupción en 1976 y la dinámica de los noventa. En la ISI, la primera etapa se encuentra marcada por la producción para el mercado interno de artículos de consumo final, mientras que en la segunda, con el ingreso masivo de capitales extranjeros y junto con ellos, de importantes firmas automotrices, las relaciones laborales estarán fuertemente vinculada a ellos. .

La instalación de las terminales automotrices traerá aparejada una complejización de las relaciones laborales en torno al sector, puesto que las firmas que ingresan para llevar adelante inversiones en Argentina exigen ciertas condiciones para que éstas puedan concretarse, condiciones a las que subyace el

intento de desarticular el movimiento obrero y hacerlo más permeable a las exigencias de las firmas.

Si se toma como punto de partida del desarrollo automotriz la empresa del Estado IAME, las relaciones laborales en ella se caracterizaron por no encontrarse constituidas en un nivel "meso", ya que la disciplina militar allí impuesta impedía la sindicalización de los trabajadores (Brennan, 1994). Por lo tanto, las negociaciones desarrolladas en IAME se establecían en un nivel "micro" y de manera individual.

Será el ingreso de IKA y Fiat a la actividad el que conducirá un proceso de cambios de envergadura en la representación gremial y en las negociaciones entre trabajadores y empresarios, en relación al desarrollo de la negociación colectiva y representación gremial en su conjunto. En el caso de la primera de las firmas, la representación de sus trabajadores será entregada, por el gobierno de Aramburu, a un sindicato que en aquel momento era de menor envergadura, el SMATA. Hasta ese momento éste había representado a trabajadores de talleres y estaciones de servicio y a partir de entonces comenzó con la representación de los trabajadores del sector, tanto terminales como autopartistas. Pero la decisión de otorgarle a SMATA esta representación tenía un criterio político de importancia, comenzar a quitarle poder a la UOM, que había crecido durante los años del gobierno de Perón, lo quele otorgaba un poder excepcional a la luz del gobierno militar y los empresarios (Novick y Catalano, 1994). El encuadramiento sindical en el sector será un motivo de permanente disputa entre ambos sindicatos desde entonces.

La empresa Fiat, por su parte adoptó en un primer momento la opción de que sus trabajadores estuviesen representados por la UOM, pero ya en 1960 la empresa, a instancias del gobierno de Frondizi, adoptará un sistema de sindicato de empresa, rompiendo de esta manera con el tradicional sistema de relaciones laborales, vinculado a la existencia de un sindicato por rama o actividad.

Las innovaciones introducidas en el interregno de la presidencia de Frondizi primero y del gobierno de Illia después, que permitían la organización sindical de empresa, permitieron el desenvolvimiento de las experiencias de la firma Italiana

Fiat. Apartir de esto, se organizaron los sindicatos de empresas en las plantas de Córdoba de la empresa italiana, donde se crearon el Sindicato de Trabajadores de Materfer (SITRAM) y el Sindicato de trabajadores de Fiat – Concord (SITRAC). Del mismo modo también se desarrolló el Sindicato de trabajadores de Perkins (SITRAP) y, en Buenos Aires, el Sindicato de Trabajadores de Fiat Caseros (SITRAFIC).

La otra de las innovaciones introducidas en el periodo es la posibilidad de negociar a nivel de planta las condiciones de trabajo, elemento éste aceptado por algunos sindicatos y que posibilitaba negociar "convenios colectivos de trabajo por empresa". En este sentido, el SMATA establecía la posibilidad de negociar en ese nivel, y ya hacia 1966, de los 9 CCT existentes a nivel de empresa 8 fueron celebarados por SMATA, sobre un total de 142 firmados durante ese año (Marshall y Perelman, 2002)

Ambos factores tenían como principio fundamental la heterogeneización del movimiento obrero y el supuesto de encontrar una mayor facilidad para negociar en el nivel de planta, sin la intromisión de elementos externos. Esto implicaba también, para las empresas, negociar tomando como referencia su sistema de producción, la productividad y las condiciones en que se desarrollaría el proceso de trabajo.

La idea central de las firmas, con la introducción de estas nuevas relaciones laborales, consistía en desarticular y aislar a las fracciones de la fuerza laboral y aplicar sus criterios de relaciones laborales y sus forma de dominación, basados en el paternalismo empresario (James, 2005).

Por lo tanto, en las relaciones laborales de la industria automotriz, entre fines de 1950 y durante la década de 1960, se desarrollaron transformaciones importantes en torno a la organización del movimiento obrero, en la medida en que se dispuso de la posibilidad de establecer sindicatos por empresa, un requerimiento de los empresarios para poder dividir a los trabajadores. Además, deben resaltarse las particularidades que le daban cierta independencia a las regionales del SMATA, cuyo peso relativamente importante se deriva de la envergadura de las empresas

automotrices. Estos elementos, a su vez serán fundamentales a la hora de explicar el "Cordobazo" y el desenvolvimiento del "Clasismo".

Sin lugar a dudas, el sindicalismo vinculado a la actividad automotriz en Córdoba tuvo una participación central en los acontecimientos de 1969 y el ciclo de protesta que se abrió en aquel momento. En este sentido, los elementos que condujeron a la profundización de la protesta en Córdoba se vinculaban, por un lado, al repudio a la dictadura del gobierno de Onganía, al empeoramiento de las condiciones de trabajo que se llevaba adelante en la provincia a través de la no puesta en marcha de las negociaciones colectivas, las quitas zonales, que implicaban una pérdida del orden del 30% del salario de los trabajadores cordobeses con respecto a los de Buenos Aires y la supresión del "sábado inglés" y por otro, al desarrollo de una fuerte autonomía de los sindicatos cordobeses en relación a sus centrales (Gordillo, 2003; Lobato y Suriano, 2002).

Por su parte, Brennan (1994) señala que el desarrollo de las acciones sindicales no sólo se define en relación con la estructura de funcionamiento sindical, sino que deben ser incorporadas la filosofía y las prácticas gerenciales, ya que son éstas las que posibilitan o desalientan las prácticas sindicales y determinan las formas que éstas asumen. Por ejemplo, en la empresa IKA, al aceptar al sindicato como un interlocutor independiente, la empresa permitió que la estructura sindical tuviese una expresión local y contribuyó a la participación de los trabajadores en los asuntos gremiales.

A medida en que estos procesos se iban desarrollando, la negociación a nivel de empresa indujo a un fortalecimiento de la capacidad de las bases, posibilitando a su vez un mayor compromiso de ellas con la acción. Es decir que, mientras las lógicas representativas que habían funcionado en la actividad hasta entonces hacían de las bases y de los trabajadores meros receptores de las negociaciones realizadas en otros espacios, la nueva lógica de negociación incorporó amplios sectores a la vida de la acción sindical, en tanto que requería de ellas para un desenvolvimiento adecuado. Con ello también debe destacarse que los planes de racionalización de las firmas, el

incremento de la intensidad del trabajo y las condiciones en que se desarrollaba la labor condujeron a que muchos trabajadores comenzaran a desafiar las pautas impuestas por las firmas.

A partir de las experiencias de Córdoba, se consolidó dentro de las relaciones laborales del sector en esta provincia un núcleo "antiburocrático" y clasista, liderado en primera instancia por los sindicatos de planta y creció la figura de René Salamanca, Trabajador de la empresa IKA Renault que a partir de las elecciones en Córdoba de 1972 se erigirá en secretario general de la seccional. Esto le imprimiría a las relaciones laborales del sector en la provincia una particularidad y las diferenciaría de las estrategias adoptadas en la central obrera. Asimismo, en 1973 se produjo la inclusión de los sindicatos de planta de las empresas de Fiat a la UOM, más allá del triunfo en el plebiscito de la incorporación de los trabajadores al SMATA. Esta decisión gubernamental y empresaria de encuadramiento de los trabajadores de las empresas de Fiat a la UOM se inscribe en un claro proceso de quita de poder a la seccional Córdoba de SMATA, liderada por Salamanca.

Mientras en Córdoba se consolidaba la alternativa clasista que enfrentaba a la dirección de SMATA y por otra parte también a la UOM, a nivel nacional se desarrollaba una estrategia de carácter corporativo, que enfrentaría de manera constante a la seccional Córdoba. El carácter corporativo le fue impuesto al gremio a partir de 1968 momento en que triunfa el Movimiento Unidad Automotriz Lista verde (MUA). La estrategia de este movimiento se acerca a la de la UOM, una estructura sindical verticalista y homogénea, en la cual se promueve la afiliación para convertir al sindicato en un sindicato poderoso y, a la vez, conseguir el encuadramiento de todas las terminales automotrices y las autopartistas, lo cual será motivo de disputa constante con la UOM .

La nueva orientación de SMATA que le imprimió el movimiento de unidad automotriz dinamizó la lucha por los encuadramientos y logró que las terminales, donde antes no tenían afiliados, pasaran a representar el 40 % del padrón a mediados de 1970 (Novick y Catalano 1994).

Este cambio de estrategia en la conducción del gremio revela una nueva lógica de operación en el sector y en el marco de las políticas nacionales: el sindicato deberá asumir un rol diferente respecto de las patronales, del Estado y de sus propios afiliados.

Por su parte, la disputa por el encuadramiento tomará diferentes direcciones. Dependiendo del gobierno y la estrategia de éste para el desarrollo del sector, la indefinición del encuadramiento permitirá una constante intervención del Estado y posibilitará entregarle a uno u otro gremio la representación de acuerdo con la dinámica de los acontecimientos y, sobre todo, con las relaciones entre los actores intervinientes. Precisamente, esta indefinición le sirvió al gobierno para otorgarle la representación de los trabajadores de las empresas de Fiat a la UOM, en una clara manifestación de quitarle el poder SMATA de la seccional Córdoba (Brennan, 1994).

Por lo tanto, durante el transcurso de los primeros años del desarrollo del sector, se puede apreciar la existencia de diferentes mecanismos de funcionamiento en las relaciones laborales del nivel "meso" y, básicamente, entre los actores intervinientes, en pos de integrar las relaciones laborales en un marco determinado. Sin embargo, el funcionamiento de la actividad sindical durante estos años se encuentra dentro de los efectos "macro", es decir, su desarrollo está dinamizado por los factores de contexto[15]. De esta forma, y debido las especificidades propias del movimiento obrero cordobés, se desarrollará una disputa al interior del sindicato, entre la seccional Córdoba de SMATA y la conducción nacional y entre este sindicato y la UOM por obtener el monopolio de la representación del sector. A su vez, el funcionamiento de las relaciones laborales del sector estuvieron marcadas por la creación de sindicatos de empresa, cuya lógica obtener un control mayor sobre la fuerza de trabajo en aquellas empresas, proceso que se logró en un principio, pero que comenzó a redefinirse desde fines de la década del '60.

[15] Si bien no es el objetivo de esta tesis, basta recordar que durante estos años comienzan los procesos vinculados a las luchas armadas, el crecimiento de las expresiones revolucionarias y, dentro del sindicalismo, es el momento en que cobran expresión diferentes manifestaciones que convergen en la CGT de los Argentinos liderado por Ongaro.

Por su parte, en Buenos Aires los trabajadores de Ford representan el eje más dinámico dentro del gremio y tienen una historia de organización sindical combativa. Desde la reorganización de su cuerpo de delegados en 1974, en él siempre han tenido un fuerte peso las líneas clasistas y combativas o aquellas que se oponían a la conducción nacional de SMATA. El cuerpo de delegados de esta empresa y, con él los trabajadores, serán los protagonistas de las movilizaciones desarrolladas por el gremio.

Desde 1973, con el retorno del peronismo al poder se incrementa la conflictividad intra gremial en el marco de las reformas de la nueva ley de asociaciones profesionales que, entre otras medidas, refuerza la existencia de un sindicato por rama o actividad, permite la intervención de las entidades de primer grado por las de segundo y establece la duración de los mandatos en cuatro años.

Precisamente, bajo el paraguas de esta reforma se llevará adelante la intervención del SMATA Córdoba, seccional que estaba distante de la conducción nacional. Se expulsó a todos sus miembros. Esta disputa duró hasta el golpe de 1976.

En el marco de las disputas inter-sindicales vinculadas al encuadramiento, también se mantuvo la disputa entre la UOM y el SMATA. El laudo Ministerial N° 29 firmado en 1975 marcará un hito en esa discusión. Este laudo reconocía la rama automotor dentro de UOM. Esto, vinculado a un aumento previo que se le había otorgado a los trabajadores de la UOM por encima del resto de los sindicatos, abría la posibilidad de un crecimiento en el enfrentamiento entre estas dos centrales, ya que se favorecía la posición de la UOM, y era posible que los trabajadores estuviesen compelidos a manifestar su adhesión a esta última central. Esto provocó el incremento de las movilizaciones de SMATA, cuyo efecto fue detener los encuadramientos de los trabajadores bajo este laudo.

El golpe de Estado de 1976 modificó el escenario sobre el cual se desarrollaban las relaciones laborales. Estos dos sindicatos fueron intervenidos y muchos de sus miembros tuvieron que abandonar sus lugares de trabajo y otros, como el caso de René Salamanca, fueron secuestrados por los grupos de tareas.

El proceso de reorganización nacional significó la prohibición de las actividades gremiales, la intervención de numerosos sindicatos -entre los cuales se encontraban los vinculados al sector objeto de estudio- la desaparición de delegados y dirigentes gremiales y la detención de numerosos dirigentes gremiales, como fue el caso de los delegados de la Ford. Precisamente, en esta empresa se buscará definir un nuevo perfil sindical, que si bien no era novedoso, al menos buscaba alejarse de las instancias vinculadas al sindicato de SMATA. Durante la dictadura la empresa intentó transformar la representación gremial de un sindicato "por" empresa a uno "de" empresa y llevó adelante un proceso para deslegitimar la acción sindical. En este marco, se les pidió a los trabajadores afiliados que ratificaran su voluntad de permanecer bajo esa condición, dándose un resultado catastrófico, tanto para la dictadura como para la empresa, en el que el 95% confirmaba su voluntad de mantener su afiliación al sindicato (Winter, 1984).

Durante los años de dictadura militar, en el marco de una fuerte retracción del sector y bajo la represión sufrida por las organizaciones sindicales, el nivel de conflictividad se mantuvo alto en relación a la dureza con que se reprimían las manifestaciones de este tipo. Como ejemplo, se puede señalar el conflicto entre General Motors y sus trabajadores a 6 meses de la dictadura, medida de fuerza que luego se extendió a la empresa Ford, la adhesión al paro general de 1979 contra la dictadura y los conflictos de 1981 (Winter, 1984).

El retorno a la democracia a partir de fines de 1983, llevó a un proceso de normalización de la actividad sindical. El primero en normalizarse fue SMATA en 1984, con el triunfo del actual secretario general, José Rodríguez. Mientras tanto, en la empresa Ford, los sectores vinculados a la línea histórica clasista y contestataria lograron su participación en la comisión interna con un porcentaje significativo de votos.

El año 1985 estuvo señalizado por un conflicto de gran significación y otros menores, todos ellos vinculados al achicamiento de las empresas, los procesos de tercerización y la caída en el empleo. Un conflicto particularmente paradigmático es

el de Ford, que implicó la toma de la empresa, a causa de la reestructuración que se iba a llevar adelante debido a la futura fusión que se haría con la empresa Volkswagen. Dicha reestructuración implicaba el despido de numerosos trabajadores, lo que llevó a la comisión interna a decidir la toma de la empresa. Sin embargo, el conflicto terminó con una dura represión, la quita de apoyo de la conducción nacional y el despido de los delegados más comprometidos y de trabajadores que habían participado de dicha toma. A partir de ese momento la conducción nacional buscó imponer un control más minucioso sobre las seccionales y los cuerpos de delegados de las fábricas.

La restitución de la negociación colectiva en 1988 condujo a SMATA a tramitar la negociación de 44 convenios colectivos, de los cuales 36 son convenios de empresas y los restantes de rama o realizados con cámara. De los 36 convenios de empresas presentados, 13 son nuevos, lo que indica toda una tendencia dentro del gremio a fijar grados de descentralización en la negociación colectiva.

Durante estos años, en el marco de los procesos de transformación productiva que venía desarrollándose, el sindicato centralizó su estrategia en la negociación de la recuperación salarial y sobre el eje de la defensa de la fuente de trabajo por sobre la flexibilidad en las condiciones de uso de la fuente de trabajo.

Hacia 1988 también se acentúan los conflictos inter-organizacionales entre la UOM y el SMATA, a partir de la aprobación por el Ministerio de Trabajo de un nuevo estatuto por el cual se le otorga como ámbitos propios y específicos de encuadramiento para la UOM, la representación de actividades propias del SMATA. Esta resolución perpetuó el conflicto de encuadramiento, ya que la resolución no dispone de elementos técnicos y jurídicos que permitan establecer la lógica del encuadramiento dentro de la actividad, dando lugar a que el mismo se procese a partir de la capacidad de lobby de cada organización gremial.

A partir de la reapertura de la negociación colectiva, SMATA adoptó un tipo de negociación articulada que se corresponde con prácticas de negociación históricas al interior de la misma. Es un modelo de negociación que se integra los niveles,

"macro", "meso" y "micro". En los dos primeros se establecen acuerdos generales entre los principales actores: Estado, sindicatos, empresas y cámaras, y a nivel "micro" se negocia en el marco de las especificidades de cada firma el sindicato y la empresa. En este modo de negociación, si bien participan diferentes niveles de la organización gremial, la participación de las comisiones internas es muy limitada. De esta forma, SMATA, como entidad de primer grado, no descentralizó las negociaciones y evitó el protagonismo de las comisiones internas y seccionales que en otras épocas le habían generado conducciones alternativas en lo político y en lo gremial. De esta forma, SMATA aceptó la negociación articulada, montando un andamiaje de control sobre ella, con el objetivo de limitar la autonomía relativa de los diferentes niveles. Esta forma de sindicalismo asegura a los empleadores los beneficios de negociación por empresa, es decir, aquella vinculada a las condiciones legales de su rentabilidad, sin los peligros de un sindicalismo de empresa que en la Argentina tenía una fuerte tradición combativa y antipatronal. Las empresas gozaron así de los beneficios de una negociación a medida, sin el riesgo de gobernabilidad que implica esta negociación descentralizada. De esta manera las comisiones internas tuvieron un papel secundario, viendo restringido su protagonismo y su capacidad de oposición a las políticas patronales y a las de conducción del gremio. Para el sindicato los beneficios se establecieron en términos de fortalecimiento de su poder institucional, evitando a su vez el crecimiento y articulación de políticas contestatarias (Novick y Catalano 1994).

La UOM en tanto, como otro de los sindicatos de la actividad, mantuvo durantes estos años una lógica de funcionamiento característica de las prácticas gremiales constituidas en el modelo de ISI, manteniendo una estructura fuertemente jerarquizada y un tipo de negociación por actividad o rama, celebrando acuerdos con cámaras empresarias, alejándose del SMATA, en cuanto establece una lógica de negociación por empresa.

Los elementos señalados en cuanto a la negociación y las formas de negociar de cada uno de ellos, marcan el escenario de las relaciones laborales que se abrirían durante la década del '90, en la fase expansiva del ciclo económico.

La trayectoria del sector en materia de relaciones laborales en sus tres niveles, "macro", "meso" y "micro", estuvo signada por su mutua influencia. El camino emprendido por las empresas en el periodo de instalación de la industria automotriz y su afán de lograr relaciones "armoniosas" condujo a un proceso descentralizador hacia los niveles "meso" y "micro". Éstas terminaron por tener efectos sobre el nivel "macro", en tanto que generaron las condiciones de posibilidad para el desarrollo del conflicto entre los sectores del capital y el trabajo, a partir del efecto de demostración sobre otros sectores y actividades. Básicamente, en el nivel "meso" se produjo un enfrentamiento entre los sindicatos por el encuadramiento de los trabajadores del sector y un claro enfrentamiento entre diferentes alternativas al interior de SMATA, lo que incrementó la conflictividad en algunos espacios. De esta forma, por ejemplo, en el momento del triunfo de los sectores clasistas, el SMATA de Córdoba abría tres frentes de conflicto: El mantenido con la patronal, el desarrollado con el gobierno y el intra sindical.

Este breve recorrido histórico permite establecer que en las terminales automotrices, al ser grandes unidades productivas, existe una mayor transparencia de las relaciones establecidas en el nivel "micro" entre los actores intervinientes. Esto hace posible a su vez establecer la dinámica de funcionamiento en el nivel "meso" y su integración con el nivel anterior. En este contexto, los sindicatos del sector y, más específicamente, el funcionamiento de SMATA permiten establecer la lógica de integración entre los dos niveles.

Este proceso también evidencia la lucha continua entre las empresas y los sindicatos para articular la heterogeneidad de la composición de la fuerza de trabajo, articulación alrededor de la cual se constituye una identidad del trabajo que se vincula con las acciones de los actores y las trayectorias de los sujetos que conforman esa heterogeneidad. De esta manera, durante el periodo recorrido, se observa la

construcción de una identidad vinculada al trabajo y a la pertenencia a una organización gremial que se profundizaba en el conflicto. Esa identidad construida alrededor del trabajo comienza a reconfigurarse a partir de los cambios que acontecerán desde el nivel de la producción y su organización hasta en las transformaciones desarrolladas en la ideología. A su vez, este periodo se caracterizó por tener al conflicto como uno de los aspectos más relevante en los diferentes niveles de las relaciones laborales, centralidad que se intentó modificar a partir de las prácticas y estrategias desarrolladas por las empresas en pos de insertar la cooperación como aspecto dinamizador de las relaciones laborales.

VII.2. Los actores intervinientes y la negociación colectiva en los noventa

Los cambios operados en la industria automotriz modificaron y complejizaron el desenvolvimiento de la actividad y, a su vez, las relaciones laborales. Dentro de ellas se integraron diversos actores sindicales que en periodos anteriores aparecían como marginales a dicha actividad. Precisamente, este proceso se desarrolló en el marco de un cambio tecnológico referido tanto a la utilización de materiales diversos para la construcción de automóviles, como a la incorporación de tecnológica integrada al automóvil. A su vez, los procesos de tercerización y el desprendimiento de las firmas terminales de numerosas secciones de la empresa contribuyeron a la incorporación de otros actores sindicales, en la medida que se hizo más importante la presencia de otras actividades antes desarrolladas en el interior de ellas y que se encontraban bajo la representación gremial correspondiente a esa empresa terminal. De esta forma, hay que entender las relaciones entre empresas como entramados más amplios que los sectoriales, donde se articulan jerárquicamente un conjunto de proveedores en diferentes niveles desde una empresa núcleo y confluye un número cada vez más importantes de sindicatos.

Esta forma de segmentar la empresa, como se verá más adelante, fue un elemento de mayor efectividad económica y política para las firmas, en la medida en

que, por una parte, logró deshacerse de una parte importante de trabajadores con elevados niveles salariales y, a la vez, como elemento político heterogeinizó los colectivos laborales, quitándoles parte del poder de negociación que los representantes podían utilizar en el marco de esas negociaciones.

El análisis de las instancias de negociación que llevaremos adelante en esta parte se inscribe en los niveles "micro" y "meso" articulado con el nivel "macro". En la medida en que existe un desarrollo negocial a nivel de la firma integrado a un nivel mayor y, en el marco de las formas que adopta, se trata de un abordaje con un nivel de profundidad mayor en los dos primeros niveles, que busca dar cuenta de sus aspectos predominantes.

En el marco general del desenvolvimiento de las relaciones laborales en Argentina, en la trama automotriz, actualmente, intervienen junto con el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte automotor de la República Argentina (SMATA) y Unión Obrera Metalúrgica (UOM) otros sectores y representaciones gremiales. Tal es el caso del vidrio, representado por el Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio y Afines (SOIVA) y el Sindicato de empleados de la industria del vidrio y afines de la república Argentina (SEIVARA); del caucho y neumático, donde también intervienen dos: el Sindicato Único de trabajadores del Neumático y afines (SUTNA) y Sindicato de Empleados del Caucho y Afines; del petroquímico (Federación de trabajadores de la Industria Química y petroquímica) y el de pinturas (Unión del personal de fábricas de pintura y afines de la República Argentina). Existe, a su vez, representación gremial de supervisores, como en el caso de la Asociación de Supervisores de la Industria metalúrgica de la República Argentina (ASIMRA) y la Asociación del Personal superior de Daimler Chrysler Argentina.

De estos sindicatos, SMATA, SOIVA, Federación de trabajadores de la Industria Química y petroquímica, y SUTNA han firmado CCT por empresas, en tanto los restantes, si bien pueden realizar acuerdos en ese nivel, los CCT son a nivel de actividad.

En este contexto, se destacan por la cantidad de empresas intervinientes los que representan a los trabajadores del sector metalúrgico y, por su importancia, los que nuclean a los de firmas terminales. Sin embargo, la introducción de nuevos componentes para el uso en la industria automotriz hace que los distintos sindicatos comiencen a tener mayor incidencia en la trama aunque no alcancen, por el momento, a las empresas enmarcadas en las actividades mencionadas en primer lugar.

En el caso de las firmas metalmecánicas que intervienen en el proceso productivo, el ingreso de las grandes empresas y conglomerados autopartistas de carácter global durante la década del 1990 y la posibilidad otorgada en materia regulatoria, hizo que algunas de estas firmasen CCT "por empresa" con el SMATA, poco frecuente durante épocas anteriores, ya que los trabajadores de los autopartistas estaban representados mayoritariamente por la UOM y se regían por CCT de actividad. La firma de CCT de las autopartistas con SMATA debe vincularse con los cambios operados a nivel de las firmas terminales y en la relación de éstas con los proveedores[16]. Al respecto, en la medida en que comenzaban a operarse transformaciones tecno-oganizacionales que llevaban a las firmas terminales a desprenderse de la producción de diferentes componentes, convirtiéndose en ensambladoras que tercerizan parte importante de su producción, empezaron a crecer y expandirse las empresas autopartistas más vinculadas a las terminales, que se instalaron cerca de las empresas núcleo y enfrentaban mayores condicionamientos impuestos por éstas.

La posibilidad que otorgaba el SMATA de negociar por empresa[17] hizo que se firmasen convenios entre éste y algunas firmas proveedoras de las terminales, sobre todo aquellas que ingresaban con la ensambladora. De esta manera comenzaron a desarrollarse nuevas formas de articulación negocial que partían de la

[16] Para analizar este parte de la investigación se confeccionó una base datos con las empresas de la trama a partir de los datos suministrados por diferentes cámaras empresarias, como ADEFA, AFAC y ADIMRA.

[17] Debe aclararse, sin embargo, que SMATA no sólo firma CCT por empresa sino que también tiene CCT de actividad como son los casos de las concesionarias ACARA y Talleres FAATRA.

firma de convenios con la empresa núcleo, en este caso la terminal automotriz, y luego se firmaba un convenio con características parecidas o similares con las proveedoras.

A partir de la normalización de la Negociación colectiva, entre 1989 y 2004, se firmaron 43 CCT por empresa en el interior de la trama, enmarcados en esa nueva lógica de negociación colectiva por empresa. Al respecto, como puede observarse en el cuadro 1, del total de los CCT firmados por empresa durante los años de referencia, los que componen la trama representan el 6.4%. A su vez, los CCT firmados por empresas proveedoras representan el 65% del conjunto firmado en la trama. Por otra parte, es interesante destacar que, del total de CCT de la trama, siete son renovaciones, de los cuales cinco pertenecen a las empresas terminales y que, en el conjunto, predominan las firmas de empresas vinculadas al SMATA, que representa el 86% de los CCT firmados a nivel empresa en el marco de la cadena productiva.

Cuadro 7: CCT en la trama automotriz firmados desde 1989

Año	CCT firmados por terminales	CCT firmados por Autopartistas metal mecánicos	CCT firmados por autopartistas de otro sector	CCT firmados por concesionarios	Total de convenios Firmados en la trama	% de CCT por año en la trama	Total CCT por empresa
89-93	4	9			13	30,2	95
94-97	5	11	2		18	41,9	182
98-01	4	2	1	1	8	18,6	177
2002-04	1	1	2		4	9,3	219
Total	14	23	5	1	43	100	673
%	32,6	53,5	11,6	2,3	100		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. MTEySS

Como surge del cuadro de referencia, la dinámica de las firmas de los CCT en el marco del encadenamiento productivo está vinculada con el ingreso de las inversiones en el sector. De esta forma, casi el 42% de los CCT firmados en la trama

automotriz se realizaron en el periodo 1994-1997, período en el que se instalan Toyota, GM y Fiat junto a otras empresas autopartistas globales, y representan el 10% de los CCT homologados durante ese período.

Cuadro 8 : Empresas con CCT firmados a este nivel que actualmente producen en la trama

		Proveedores										
	Terminales	No Globales			Globales			Segundo anillo				
		Gde	Med	Peq	Gde	Med	Peq	Gde	Med	Peq	Total	Total sin Terminales
Con CCT por empresa	9	8	1		7	1					26	17
Sin CCT por empresa	1	60	59	35	17	8	4	18	52	137	391	390
Total	10	68	60	35	24	9	4	18	52	137	417	407
% de CCT	80	11,8	1,7	0	29,2	11,1					6	4,2

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. MTEySS

En esta parte de la investigación, la segmentación de las firmas se realizó teniendo en cuenta la relación con las firmas terminales y el grado de inserción mundial de las proveedoras. De esta manera, a partir de la base de firmas armadas para el presente estudio, se pudo verificar la existencia de 417 empresas que intervienen en esta actividad. Como resultado de esta segmentación quedaron conformadas cuatro categorías, Terminales, globales, No globales (ambas del primer anillo) y segundo anillo. A su vez cada una de estas proveedoras fueron categorizadas en grandes, que son aquellas que tienen más de cien empleados, las medianas entre treinta y cien y las pequeñas menos de treinta empleados.

Como permite observar el cuadro 7, las firmas de los CCT por empresa en las Autopartistas se desarrollan solamente en las firmas proveedoras del Núcleo de la trama[18] . El mayor nivel de homologación de CCT se da entre las empresas proveedoras de las terminales, donde el 20% ha firmado algún Convenio en el nivel de empresa y, en términos relativos, en aquellas empresas que pertenecen a firmas

[18] Debe aclararse que algunas de éstas también intervienen en el mercado de reposición.

autopartistas globales, donde el 29% ha firmado CCT en el nivel. Por otra parte, se advierte que en el segundo anillo no se han firmado CCT por empresa, lo que se debe, en gran medida, a que en este tramo predominan las pequeñas empresas, pero también a su desvinculación de las empresas núcleos por lo que no están rejidas por sus pautas y condiciones de trabajo.

De esta forma, se observa el grado de heterogeneidad que presenta la estructura de las negociaciones en la trama donde intervienen diversos sindicatos. En relación con ello, puede verse una dinámica vinculada a los cambios operados en torno a las relaciones y a la conformación de procesos de heterogéneos alrededor de las formas de negociación, donde aparecen firmas de CCT desarrolladas a nivel "micro", es decir a nivel de la empresa, en tanto que se mantienen vigentes otros de 1975. Sin embargo, estas firmas a nivel "micro" están fuertemente integradas al nivel superior, es decir al nivel "meso", en la medida en que, como fue advertido anteriormente, los que llevan adelante la negociación son las centrales gremiales y la empresa.

Esto puede ser visto desde dos perspectivas diferentes: la primera tiene que ver con una correlación de fuerzas desfavorables para los trabajadores que inclinó a algunos sindicatos a mantener vigentes los CCT negociados en la década de 1970, ya que en ese momento se habían conseguido logros que podían perderse en las negociaciones tendientes a la flexibilización.

La segunda perspectiva indicaría una pérdida de vigencia de esos CCT y las transformaciones producidas de hecho en el nivel de la empresa, que se desarrollaron por medio de acuerdos entre los empresarios y los delegados de base, pero manteniendo el CCT por actividad vigente. Es decir, no obstante el mantenimiento de los CCT existe una negociación continua en el nivel "micro", vinculada a los aspectos que hacen a las formas de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Por lo tanto, lejos de conformarse un patrón común en torno a las negociaciones en la trama automotriz, se ve un proceso de características diferenciales dependiendo del sindicato que intervenga, aunque la empresa es el

ámbito privilegiado de negociación. De esta manera, entonces se pasa a una forma de integración entre procesos "micro" y "meso", con una mutua influencia entre ambas instancias.

Durante la década del'90 se observa una nueva lógica en lo referente al contenido de la negociación, que se inaugura con la firma del CCT que realiza SMATA con GM[19]. La particularidad de ese convenio radica en que se firma antes de la instalación de la empresa, es decir sin que se haya constituido el colectivo de trabajadores, lo que de alguna manera muestra el grado de centralización que sigue manteniendo la negociación colectiva en cuanto a los actores intervinientes y supone un privilegio, por el desarrollo de las relaciones laborales en el nivel "meso", en aquellos aspectos referidos a la negociación colectiva. De todas maneras, esto también pone de manifiesto la importancia que adquieren para la firma las condiciones de desarrollo del proceso de producción y la forma en que se lleva adelante la transformación del trabajo en trabajo productivo, donde se imponen los criterios empresarios y se busca insertar criterios referidos a la flexibilidad en la asignación de tareas y lógicas de flexibilidad externa. Sin embargo, los CCT firmados de esta forma, que son también los casos de Fiat y Toyota, se renovaron cerca de los plazos establecidos. De esto se deduce que lo que se privilegia antes de la formación del colectivo de trabajadores en la empresa es la inversión, pues se firma un CCT que considera criterios preestablecidos. Posteriormente, en el momento de su renovación, sólo se revisan ciertos elementos surgidos de la experiencia desarrollada en los ámbitos de trabajo, pero de ninguna manera se hacen cambios sustanciales en los puntos vinculados a la flexibilidad. En este sentido, el privilegio de la inversión y la generación de empleo que ello llevaba aparejado, de acuerdo al discurso empresarial, dinamizaba y posibilitaba, en un marco de escasez, la generación de condiciones para la firma de CCT a medida de las empresas, lo que les posibilitaba

[19] Para la firma de este CCT (1994), el entonces Ministro de trabajo y seguridad social sostenía que: "El reciente CCT firmado entre GM y el SMATA...constituye un hito en la historia de la negociación colectiva en Argentina...puede calificarse como emblemático para el futuro de las relaciones de trabajo, ya que rompe con una larga tradición de esclerosis en los contenidos de la negociación colectiva en nuestro país" (Clarín 22/4/94).

imponer ciertos mecanismos tendientes a favorecer y asegurar un mayor rendimiento de la fuerza de trabajo.

De esta manera, las relaciones laborales y, dentro de ellas, las formas de organización del trabajo se articulan con las prédicas neoliberales cuyo discurso intentaba confrontar las rigideces de las formas existentes a las bondades de la flexibilidad, que posibilitaría la generación de empleos y mejoras en el mismo. Sin embargo, lejos de desarrollarse una reducción en los niveles de desempleo, la implementación de medidas flexibilizadoras durante los años90, produjo un incremento de la desocupación[20]. Por lo tanto, bajo la lógica dominante del neo liberalismo, dentro del aspecto "macro" de articulación de las relaciones laborales se desarrollaron procesos en niveles "meso", que a su vez generaron las condiciones de posibilidad en el nivel "micro". Esto condujo posteriormente a un incremento en las negociaciones realizadas en éstos últimos niveles, "micro" y "meso".

Ejemplos de los procesos señalados son los casos de los CCT de las firmas GM y Toyota, que se realizaron atendiendo a los requerimientos de las empresas.

En cuanto al CCT firmado entre SMATA y la Empresa GM en 1994, allí se establecían criterios de polifuncionalidad, reducción del número de categorías laborales, capacitación, participación de los trabajadores y anualización de la jornada laboral a 2188 hs, lo que inducía a la realización de cambios que hacían al mismo proceso de trabajo.

Por otra parte, en el caso de la empresa Toyota -que firmó un CCT antes de la conformación del colectivo laboral en 1996, luego revisado en 2001- se observan algunos cambios en cuanto a las categorías establecidas convencionalmente. Al respecto, en el primero se establecían dos categorías de trabajo, lo que lo hacía el más flexible de todos los CCT de la trama y llevaba al extremo la polifuncionalidad al establecer por jerarquía dos categorías, la de operario polivalente y la de operario polivalente líder. En el CCT de 2001 se mantienen las categorías existentes, pero éstas se dividen en seis niveles, lo cual implica una nueva redefinición de la

[20] La desocupación pasó de de un 5.3% en 1990 a 15.4% en 2000.

polifuncionalidad vinculada a las perspectivas de competencia, a la vez que se negocia el pasaje de categorías introduciendo evaluaciones de desempeño, sacando la antigüedad como criterio de incremento salarial y aumento categorial. Estos cambios no son menores, en la medida en que el un número mayor de categorías puede conformar mejoras salariales para el conjunto de los trabajadores.

De esta manera, se pueden establecer en las nuevas negociaciones, por un lado, un proceso en el que tienden a prevalecer formas de flexibilidad externa e interna con intervención de los sindicatos y, por otro, procesos de descentralización de la negociación, donde el punto crucial es la negociación en el nivel "meso", que establece las prácticas, sus contenidos y reglas en el nivel inferior.

Esos CCT celebrados con las empresas de nueva instalación difieren de aquellos CCT celebrados con las firmas terminales de vieja instalación (Ford, Renault, Mercedes Benz, Peugeot-Citroën, Scania y Volkwagen). En éstos pueden observarse todavía las características asociadas al modelo fordista en materia de categorías y funciones, mientras que en los de nueva instalación (Fiat, GM y Toyota) aparecen los criterios de la producción ligera, se van suprimiendo categorías, las funciones están más vinculadas a las competencias alcanzadas que a los oficios y se apela a la multifuncionalidad de los trabajadores, como fue observado más arriba.

Siguiendo con esta comparación, se puede establecer una distancia bastante importante en la forma de intervención de los sindicatos en las empresas. En este sentido, en los CCT firmados antes de 1994 parece sugerir una idea de articulación entre los intereses del movimiento obrero organizado y los de las empresas, en la medida en que el sindicato logra actuar e intervenir en diferentes áreas y establecer pautas mínimas para la puesta en marcha de nuevas formas de organización. En cambio, esto no ocurre en las empresas de nueva instalación, donde la negociación se encuentra estructurada alrededor de los criterios empresariales y donde las formas de organización del trabajo no son cuestionadas por las organizaciones obreras.

Más arriba se señaló que unos de los cambios que se habían introducido en la convención colectiva, tenía que ver con su contenido, vinculado a los aspectos

"macro" que posibilitaban la introducción de modificaciones en algunos aspectos de las relaciones laborales. Al respecto, con los nuevos CCT se introdujo la anualización de la jornada de trabajo, con sistemas de créditos y débitos que posibilitan disminuir la cantidad de horas extras pagadas, ya que las jornadas son compensadas entre sí. Esto le posibilitó a la empresa hacer uso de la fuerza de trabajo de acuerdo con las necesidades de producción existentes e hizo recaer el peso de los ciclos económicos sobre los trabajadores.

En las firmas de los convenios con algunos de los grandes proveedores de autopartes se pudo observar ciertas particularidades que hacen a las formas de ingreso al mercado local. Algunas de estas empresas firmaron CCT de trabajo con el SMATA durante la década del 90, tomando como base los que firmaban las terminales, sobre todo aquellas empresas que ingresaban junto con la empresa núcleo o eran parte del grupo. Pero, también aquellas que ingresaban al mercado local por medio de la compra de firmas nacionales o internacionales que producían en Argentina encontraban los CCT que regían en esas firmas, con lo cual en algunos casos se desarrollaban acuerdos posteriores. En el caso de las empresas vinculadas al SMATA se podían llegar a concretar nuevos CCT, puesto que con aquellas firmas vinculadas a la UOM se podían desarrollar acuerdos de vigencia determinada. Más allá de la representación gremial que correspondiera, se desarrolló, un proceso de heterogeneización del colectivo laboral entre trabajadores que realizaban las mismas tareas e incluso, en algunos casos, entre trabajadores pertenecientes al mismo conglomerado. Ello podíae derivar también en diferencias, no sólo de condiciones de trabajo, sino también de salarios, fragmentando aún más el colectivo de trabajo.

Ejemplo de lo dicho anteriormente son los casos de las firmas de CCT con similares características por la pertenencia al grupo empresario, o por el ingreso de la firma núcleo y de la firma proveedora. Al respecto, se destacan los firmados por Fiat y las autopartistas Magneti Marelli, o los casos de GM y Delphi y Toyota y Yazaki. En estos casos, aunque existen diferencias en torno a los salarios, los procesos de trabajo que se describen son básicamente similares.

Por otra parte, en una de las siete empresas que actualmente conforma el conglomerado Dana rige el CCT firmado entre SMATA y ETON, mientras que en las otras los trabajadores son representados por la UOM, lo que implica que los trabajadores pertenecientes al mismo conglomerado no sólo no tienen las mismas condiciones de trabajo, sino tampoco los mismos salarios. Al respecto, actualmente los salarios básicos por CCT que rigen en las empresas vinculadas a la UOM son un 17% inferiores a los de la empresa del grupo vinculada con SMATA.

La corporación Lear, por su parte, tiene dos empresas en Argentina, en cada una de las cuales rige un CCT diferente, en una, el firmado con SMATA y en la otra el CCT de actividad de la UOM, fenómeno que también se vincula a la forma de inserción de la corporación en Argentina.

De esta forma, no sólo se divide la producción sino que ello acarrea un proceso de diferenciación creciente entre los trabajadores, que va más allá de la mera separación por empresas. Estas diferencias se dan en las condiciones de trabajo dentro de los mismos conglomerados y luego en las mismas empresas, factores éstos que tienden a favorecer las dinámicas empresarias de individualización y pérdida del sustrato colectivo del trabajo.

En síntesis, los procesos de fragmentación empresaria conllevan dinámicas de heterogeneización entre los trabajadores produciendo procesos crecientes de individualización. Ésta aparece así como manifestación contradictoria de las dinámicas colectivas que se intentan imponer, donde el eje constitutivo de las formas de expresión colectiva ha pasado a ser la empresa. Así, mientras cada empresa aparece como marco de referencia para la construcción de los colectivos laborales vinculados a las firmas, las formas individualizadoras chocan con aquellas construcciones colectivas introduciendo la competencia entre los trabajadores. Por otra parte, esta expresión fragmentaria que llevan aparejada los procesos de subcontratación se homogeinizan en las formas y lógicas del desarrollo del proceso de producción, donde se pone de manifiesto una dinámica que expresa una taylorización de nuevo tipo, un *one best way* vinculado a las dimensiones de

polivalencia, flexibilidad, trabajo en equipo, criterios de paz social y participación de los trabajadores entre otras. Así, las relaciones laborales presentan una lógica donde el nivel "micro" pasa a ser determinante para el desarrollo del proceso productivo y que termina de confirmarse y articularse en el nivel inmediatamente superior. Así, los criterios vinculados a la flexibilidad en el nivel de planta son integrados en el nivel "meso" y ella sirve para la puesta en práctica de las relaciones laborales en nuevas inversiones.

VII.3. Los trabajadores de la trama automotriz y las relaciones laborales

A partir de la encuesta realizada a trabajadores de las firmas pertenecientes a la trama automotriz, se pueden observar algunos datos sobre las relaciones laborales en la trama, referidos a diferentes variables básicas que permiten tener un perfil de los trabajadores de este entramado productivo.

Cuadro 9 Características de la muestra de la encuesta realizada

Tipo de empresa	Casos	Ocupados promedio	Salario medio	Años en la empresa promedio	Contrato por tiempo indeterminados	Afiliación
Terminal	28	1699	2348	12	100%	100%
Proveedores globales	39	421	1488	5	75%	74%
Proveedores No globales	49	419	1338	7	74%	77%
Total	116	728	1616	8	81%	77%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama.

Uno de los primeros datos a destacar es que, si bien no existen diferencias importantes en cuanto a la situación contractual, se destaca que el 100% de los encuestados de las firmas terminales se encontraban en una relación de dependencia

de carácter tradicional vinculada al promedio de permanencia en la firma, siendo mayor en las empresas terminales, donde llega a un promedio de 12 años. La diferencia en cuanto a la permanencia entre terminales y proveedoras puede encontrarse asociada a lo ya señalado anteriormente, sobre la posibilidad que tienen las firmas terminales de transferir la crisis hacia abajo en la cadena productiva, lo que explica que el promedio de permanencia en las proveedoras sea de entre 5 y 7 años. Por otro lado, el salario en aquellas firmas se encontraba un 69% por encima del promedio del conjunto. En cuanto a la afiliación sindical se destaca el 100% que se da en las firmas terminales, frente a una menor afiliación en las firmas Proveedoras Globales.

Cuadro 10: Trabajadores por tipo de empresa según sindicato

Tipo de empresa		Sindicato			
		SMATA	UOM	Otros	Total
Terminal	Trabajadores	28	0	0	28
	%	100	0	0	100
Global	Trabajadores	14	14	11	39
	%	36	36	28	100
No global	Trabajadores	16	17	16	49
	%	33	34	33	100
Total	Trabajadores	58	31	27	116
	%	50	27	23	100

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a trabajadores de la trama automotriz.

En lo referido acerca de la relación entre el sindicato y los tipos de empresas, se destaca que el total de los encuestados de las firmas núcleo se encuentran representados por SMATA, situación esperable, en la medida en que la única terminal donde interviene otro sindicato (UOM) es Peugeot Citroen. En lo que respecta a los proveedores, la representación se encuentra más distribuida. Para el caso de las firmas globales, un 36% de trabajadores pertenecen a UOM y otro tanto a SMATA, mientras que en el 28% es representado por otros sindicatos. En el caso de las firmas no globales, los trabajadores encuestados se encuentran divididos casi por tercios entre los sindicatos.

En aquellas empresas que se encontraban representadas por SMATA, la tasa de afiliación llegaba al 81% de los trabajadores, siendo los representados por la UOM los de menor tasa de afiliación, con un 71% (Cuadro 11).

Cuadro 11: Trabajadores por sindicato, antigüedad en la empresa y situación contractual según afiliación, conocimiento del CCT y Participación en actividades sindicales, En porcentaje.

		Afiliación		Conocimiento del CCT		Participación en actividades sindicales[21]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Sindicato	SMATA	81	29	82*	18	66*	34
	UOM	71	39	19	81	19	81
	OTROS	78	22	37	63	41	59
Antigüedad en la empresa	Hasta 3 Años	66	34	34-*	66	36-*	64
	Entre 3 y 8 años	85	15	77	23	46	54
	Más de 8 años	91***	9	75*	25	64*	36
Situación contractual	Efectivo	80	20	61	39	55*	45
	Contrato a plazo	68	32	27	63*	13	87**
Total		77	23	75	25	47	53

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama.Nota[22]: * test Z significativo al 1%, ** test Z significativo al 5%, * test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.**

La acción sindical y la participación de los trabajadores puede observarse por medio de mecanismos que posibilitan establecer el grado de esa participación vinculada a la organización obrera; de esta forma, el conocimiento del CCT es un elemento que acerca la posibilidad de dicha observación como así también la participación en acciones sindicales. Estas variables permiten establecer el grado de penetración que tiene la acción de los representantes a nivel de planta, ya que por

[21] La participación en actividades sindicales implica que el trabajador ha participado de asambleas, reuniones informativas, paros, quite de colaboración, etc.

22 El test Z permite saber el sentido de la asociación entre grupos, mostrando la relación existente entre las variables y dentro de ellas entre las diferentes categorías. Cuando Z se encuentra entre 1,6 y 1,8 se considera el que es significativo al 10%, entre 1,9 y 2 es significativo al 5% y cuando es mayor o igual que 2,1 es significativo al 1%. En caso de que Z sea negativo, implica que la relación es inversamente significativa

medio de ellos es que se canalizan los reclamos de los trabajadores y que el sindicato llega hasta ellos en sus puestos.

Esto puede analizarse a la luz de algunos de los cambios operados en el sistema de relaciones laborales, como la introducción de contratos a plazo y la rotación de personal, que condicionan las trayectorias dentro de las firmas. En primera instancia, se puede observar que existe una mayor presencia del sindicato de SMATA, lo cual se explica considerando las instancias señaladas para evaluar su acción. Al respecto, como puede observarse en el cuadro de referencia, los trabajadores que se encuentran en empresas cuya representación le corresponde a SMATA tienen un conocimiento del CCT (82%) que es significativamente mayor al de los trabajadores representados por UOM, que alcanza solamente el 19% de los casos, o al de otros sindicatos. Este conocimiento del CCT se vincularía con las renovaciones realizadas por el sindicato en el nivel de la empresa, que implican una mayor participación de los trabajadores en el momento de la negociación y posibilitan dicho conocimiento. De esta forma, se puede ver también una participación en actividades sindicales significativamente mayor (66%) de los trabajadores vinculados con SMATA la que existe en el resto de los gremios.

Al analizar estas variables de acuerdo con la antigüedad en la firma se destacan, por encima de la media, la afiliación, el conocimiento del CCT y la participación entre aquellos con mayor antigüedad en las firmas. Para el caso de la afiliación, la mima llega al 91% para los trabajadores con más de 8 años de antigüedad, de los cuales un 75% conocen el CCT y el 64% ha participado de actividades sindicales, a diferencia, en este último caso, de los que tienen menos de 3 años en la firma ya que sólo conoce el CCT el 34% y el 36% ha participado de actividades sindicales.

Al observar el desenvolvimiento de las variables de acuerdo a la situación contractual, se aprecia que en la categoría correspondiente a los contratados a plazo existe desconocimiento del CCT y la no participación en actividades sindicales resalta de forma significativa.

Tomando como referencia los datos presentados se destaca en primera instancia la acción del SMATA por sobre el resto de los sindicatos, en la medida en que su tasa de afiliación es mayor, el conocimiento del CCT de sus afiliados y la participación de los trabajadores sobresale del resto. Sin embargo, los elementos más destacados de los datos que han sido presentados son aquellos que de alguna manera corroboran las hipótesis de la segmentación y heterogeneización de los colectivos laborales como fenómenos que exceden el aspecto exclusivamente económico. Al respecto, las rupturas de las empresas significan rupturas en las organizaciones sindicales, en el anclaje del trabajador a una organización determinada cuya presencia puede ser más eficaz. Al desesctructurarse la empresa y convertirse algunas de ellas en unidades productivas más pequeñas tiende a resentirse la representación gremial y con ello el nivel de interacción de los trabajadores con el sindicato, quedando más expuesto el trabajador a una negociación individual con el empleador.

En ese mismo sentido, apunta la segmentación hacia la antigüedad en la firma y en la situación contractual. Como evidencian los datos, el compromiso con la organización sindical es relativamente acotado en los casos de poca antigüedad o de una situación contractual que, si bien es legal, no por ello deja de ser totalmente endeble. Los pocos años en la empresa y la situación de inserción endeble, con el temor de quedarse afuera en caso de no renovarse el contrato, establecen una especie de barrera entre los que están en esa situación y aquellos cuya estabilidad está dada por los años de permanencia en la firma.

En síntesis, si se observan los CCT de trabajo desarrollados en las firmas terminales y las proveedoras se proyecta la idea de una dinámica vincular y una matriz que permite el desarrollo de determinadas prácticas en las diferentes empresas. La conjunción de ambas se basa en el aprovechamiento de esa matriz. La división de empresas como forma de división técnica del trabajo se constata también en esos CCT, donde se pueden vislumbrar las formas que adquiere la organización del proceso de trabajo y el efecto que tiene la terminal y sus trabajadores sobre el conjunto de empresas proveedoras. Así, la aplicación del JIT, implica que desde una

firma se estructure el horario del conjunto de trabajadores, a la vez que por medio de los CCT se permite la presencia de trabajadores con contratos a plazo; esto, como se pudo ver, introduce una ruptura también dentro de los trabajadores de una misma firma.

Los elementos presentados ponen de manifiesto la confluencia entre los niveles "meso", "micro" y "macro". Este último, en la medida en que incorpora, a partir de una correlación de fuerzas determinada y por medio del Estado, la dirección de las relaciones laborales en los niveles inferiores. En tanto, los elementos incorporados en el nivel "meso" se reflejan en el nivel de la empresa y en las prácticas de los sujetos, lo que permite otorgarle una funcionalidad al "meso", que se profundiza cuando en ese nivel se traducen e integran las demandas del nivel inferior.

Capítulo VIII. EL control sobre el proceso de trabajo en el sector automotriz

> "La esclavitud en la que la burguesía mantiene sujeto al proletariado, en ninguna parte se presenta más claramente a la luz del día que en el sistema fabril. Toda libertad queda aquí en suspenso de derecho y de hecho. El obrero debe estar en la fábrica a las 5:30 hs de la mañana; si llega un par de minutos tarde, se lo castiga; si se presenta 10 minutos después de la hora; no se lo deja entrar hasta después del desayuno y pierde entonces la cuarta parte del jornal, tiene que comer, beber y dormir a la voz de mando. La despótica campana lo saca de la cama y le hace terminar su desayuno y su almuerzo. ¿Y qué ocurre en la fábrica misma? Aquí el fabricante es el legislador absoluto". (Engels, Cit. Por Marx, 1994: 518).

La cita de Engels describe la forma despótica que había observado, en su momento, dentro del sistema fabril. A lo largo de este capítulo, se intenta establecer hasta qué punto aquel sistema despótico del que nos hablaba el autor alemán se ha modificado, y en ese caso cuales son los aspectos centrales de aquella modificación y cómo es vivenciado por los actores el sistema de control que se impone en el proceso de trabajo.

En capítulos anteriores nos hemos referido a un conjunto de factores y elementos que se encontrarían presentes en las nuevas formas de organización del proceso de trabajo. Algunos de ellos se manifiestan de manera concreta y se evidencian a través de los acontecimientos desarrollados en las plantas fabriles, como es el caso de la tercerización o sub contratación. Esto produce una división entre empresas, cuya organización productiva a nivel individual evidencia heterogeneidades respecto de la puesta en práctica de las formas de producción. Estas diferencias resaltan en el discurso gerencial de las firmas y, en algunos casos, se han incorporado a los CCT firmados durante la década del noventa, especialmente en la actividad objeto de estudio. Así, se observa una homogeneidad discursiva contrapuesta a una heterogeneidad concreta en la producción. Precisamente, esa homogeneidad es la que llama profundamente la atención -y por qué no, levanta

suspicacias-, despertando el interés en analizar el fenómeno desde otros puntos de vista.

De esta manera, como ya fue señalado, aparecen abundantes conceptos productivos, enlazados a las prácticas de la "lean production" o del modelo Toyota de producción, como el trabajo en equipo, la polivalencia, el JIT, la autonomía exigida a los trabajadores, la calidad total, la mejora continua, la participación, la capacitación y la transferencia de conocimiento y filosofía de la empresa. Este conjunto de elementos y prácticas, que parece formar parte del paisaje , sobre todo del discurso gerencial en las plantas fabriles del sector automotriz, se despliega a partir de la articulación entre las firmas. Allí, la terminal, como centro de gravedad del entramado productivo, juega un rol clave para la imposición de formas de producir y prácticas que -como veremos en el presente capítulo- tienden a buscar el consenso activo de los trabajadores, actuando sobre las subjetividades para lograr un incremento de la productividad.

Veremos entonces cómo se fueron incorporando estos elementos y prácticas a las empresas, en el marco de las relaciones entre ellas y los efectos que esto tuvo como estrategia de control sobre los trabajadores. La introducción de estas prácticas no implica a su vez el abandono de viejas formas de control y de obtención de cooperación por parte de los trabajadores con medios coercitivos. Al respecto, se habla de coerción cuando no existe un intento de implicar a los trabajadores y la amenaza aparece en forma manifiesta, o sea en el discurso de la empresa, o latente entre los trabajadores. Así, las amenazas de no renovación contractual, de despido o de suspensión pueden enrolarse dentro de las primeras formas coercitivas. Las segundas están vinculadas al interior de la firma y a su contexto. Así, el conocimiento sobre la desocupación y la posibilidad de encontrarse en esa situación aparecen como elementos externos que influyen hacia adentro como mecanismos latentes de amenaza, basados en la creencia en que la participación, la responsabilidad y el comportamiento influyen sobre la renovación contractual.

Las estrategias y las prácticas de las empresas serán más hegemónicas o más coercitivas dependiendo del significado que los actores les den. Las prácticas y estrategias fuera de esta lógica de comprensión implican formas vacías de acción, si se entiende que, detrás de ellas, está la búsqueda de la maximización de beneficios por medio de una implicación de los trabajadores que suspenda el conflicto y genere una forma de acción e intervención que favorezcan la cooperación entre los trabajadores y de éstos con el capital.

De esta manera, el análisis que se lleva adelante se ubica en el nivel "micro" de las relaciones laborales, es decir en el nivel de la planta y de las relaciones entre las firmas que componen el entramado productivo, dentro del nivel que hemos denominado "meso". Como ya fue puesto de manifiesto, los procesos desarrollados en el nivel "micro", sobre el cual se puede analizar el control sobre el proceso productivo, tenderán a afectar el desarrollo de los otros niveles, mientras que el desenvolvimiento del nivel "meso" repercutirá sobre el nivel inferior.

VIII.1. La hegemonía como estrategia de control.

Hemos venido manifestando a lo largo de la tesis que en las firmas se despliegan diferentes mecanismos de control y que, en ese marco, las estrategias empresarias adoptarán formas diferentes dependiendo de la interpretación que los sujetos sobre quines se las intenta imponer hagan de ellas. En este sentido, se ha dado cuenta de la existencia de estrategias, prácticas y formas de control que pueden ir desde las más coercitivas hasta otras de carácter hegemónico. No obstante, la utilización del concepto de hegemonía puede traer aparejado un número de dificultades por su carácter multifacético y su incidencia global, en tanto concepto general de comprensión de los mecanismos sociales de consentimiento. Al respecto, una primera aproximación puede hacerse a través de su versión gramsciana, en donde el principio de autoridad se deriva al mismo tiempo del consenso y de la fuerza o espada. En Gramsci, la hegemonía aparece como forma de vida, una mirada

sobre el mundo construida en diferentes espacios, entre los cuales el laboral tendrá una incidencia central .

La presencia de mecanismos de consentimiento en los espacios de trabajo nos habla de una concreción espacio temporal acotada de la hegemonía. Es la expresión concreta, el emergente empírico de la ideología hegemónica que mantiene el orden en un espacio de convivencia social más amplio. En este sentido, la expresión ideológica de la dominación en el espacio laboral busca organizar el consentimiento en función del incremento de la productividad del trabajo; en palabras de Barret: "(…) la hegemonía es mejor comprendida como la organización del consentimiento: el proceso que construye formas subordinadas de conciencia sin recurrir a la violencia o a la coerción" (Barret, 2004: 266). No obstante, debe tenerse en cuenta que el concepto mismo de hegemonía no es todo consentimiento, ésta es ante todo la integración de elementos vinculados a laaquiescencia y otros a la coerción. La idea de consentimiento no implica la ausencia de coerción, sino sino tan sólo que ésta no se ejerce directamente (Burawoy y Wright, 1994)

Para que un proceso hegemónico se despliegue fácilmente al interior de una fábrica y no encuentre obstáculos en su forma de articulación, la producción debe desarrollarse sin interrupciones conflictivas, puesto que la existencia de ese tipo de interrupciones pondría en tela de juicio la legitimidad de la dirección del proceso, y desnudaría la lucha por el control del proceso productivo (Hyman, 1981). Precisamente, una dirección es hegemónica si puede imponer sus estrategias de productividad, su organización productiva y obtener una mayor valorización de la fuerza de trabajo por medio del consentimiento de aquellos que intervienen el proceso laboral, sin que exista una práctica explícitamente autoritaria de suparte . Ahora bien, debe tenerse en cuenta que la posibilidad de resistencia está presente en todos los procesos de constitución hegemónica, dado su carácter inacabado y en el marco del antagonismo inherente al capitalismo entre empresarios y trabajadores. También cabe señalar que la coerción se encuentra presente en estos procesos, aunque sólo sea de manera latente. Por lo tanto, la hegemonía supone la

consideración de los intereses de los grupos sobre los cuales se ejercerá la dominación. Esto requiere que se forme un cierto equilibrio de compromiso y esto sólo es posible en la medida que no se ponga en cuestión el ejercicio del control (Gramsci, 2004).

Ahora bien, en los espacios laborales se articulan procesos externos de dominación con los propios de este ámbito particular. De esta forma, los factores disciplinarios que sirven para mantener la hegemonía a nivel social se encuentran presentes permanentemente en los procesos de construcción hegemónica en los espacios fabriles.

Gramsci, en su análisis sobre la racionalización de la producción y el fordismo, pone en evidencia la relación existente entre las formas de trabajo y el modo de vida de las sociedades. Al respecto, sostiene la imposibilidad de separar los métodos de trabajo de las formas de pensar, de vivir y de sentir la vida. De esta manera, describe cómo desde la producción se construye una consmovisión anclada en el mundo del trabajo a partir de las prácticas, que en aquel momento llevaba adelante la empresa Ford. Al respecto, Gramsci sostenía: "En América la racionalización del trabajo y el prohibicionismo son cosas indudablemente relacionadas: las encuestas de los industriales sobre la vida íntima de los trabajadores, los servicios de inspección creados por algunas empresas, son necesidades del nuevo método de trabajo, lo cual reporta el mayor esfuerzo colectivo por crear un nuevo tipo de hombre y de trabajador" (Gramsci, 2004: 476). En función de la producción racionalizada, surgió la necesidad de crear un nuevo tipo de hombre capaz de ajustarse a los nuevos métodos, para lo cual no era suficiente la coerción, era necesario generar cierto consentimiento que se buscaría lograr por medio del pago del salario alto, el conocido Five Dollar Day (Kuenzer, 1989). En este sentido, hay una búsqueda por parte del capitalismo de que la hegemonía *nazca en la fábrica*, es decir, de elaborar "una cultura de masas¨ que pueda adherir los valores, las creencias y las actitudes a la estructura económica " (Portantiero, 1983: 57).

Con los elementos esgrimidos de Gramsci, Burawoy establece en ese mismo sentido una articulación entre el trabajo, sus prácticas y la organización y una forma de ver el mundo, afirmando que "la producción de cosas no constituye sólo una reproducción de las relaciones sociales, sino también de producción de una experiencia de esas relaciones" (Burawoy, 1989: 37). Lo sostenido por Burawoy no es menor en este marco: la producción no es sólo producción de mercancías, es sobre todo el proceso por el cual se puede construir la visión de esas relaciones, punto central si se asume que la producción material sólo es posible si se sostiene sobre la producción de relaciones.

Puestas de esta manera las cosas, el espacio de trabajo se constituye entonces como un entramado complejo de prácticas hegemónicas que buscan ocultar y volver opaca su condición de ámbito de confrontación entre capital y trabajo. Esta relación de confrontación y antagonismo no está fija de una vez y para siempre, sino que está cargada de indefinición, puesto que se modifica continuamente al calor de la misma puesta en acto. El carácter indefinido de una relación social –en este caso laboral- se evidencia en que cada momento es distinto de otro y en cada uno de ellos los componentes de la relación modifican sus identidades, de modo tal que ni el contenido ni la forma que tomará un antagonismo puede establecerse a priori. Las prácticas hegemónicas, precisamente, buscan articular permanentemente lo indefinido de la relación: "Las prácticas hegemónicas son suturantes en la medida que su campo de acción está determinado por lo social, por el carácter finalmente no-fijo de todo significante. Esta falta originaria es precisamente lo que las prácticas hegemónicas intentan llenar" (Laclau y Mouffe, 2004: 77). De hecho, la presencia de antagonismos y la existencia de elementos conflictivos – o sea, en conflicto por su definición misma- es lo que define los procesos de construcción hegemónica.

Por otro lado, éstos se concretan a través de un conjunto de prácticas que – bajo la forma de dirección organizacional- despliega el capital en los espacios de trabajo incesantamente. Esto último tiene que ver con que siempre dichos procesos

están "en curso", en vías de realizarse dado que, por su naturaleza, tal como explicamos anteriormente su realización plena se postula como un imposible.

Este carácter indefinido de las prácticas hegemónicas determina que el concepto encierre en sí mismo la articulación de los elementos que se encuentran presentes en la relación. En este sentido, la articulación refiere a aquellas prácticas concretas que buscan integrar o asimilar elementos antes dispersos que, a partir de su articulación en un entramado discursivo, mutan su identidad como resultado de estas mismas prácticas. Como sostiene Raymond Williams, "La hegemonía constituye un cuerpo de prácticas y expectativas en relación a la totalidad de la vida… es un vívido sistema de significados y valores que en la medida que son experimentados en la práctica parecen confirmarse recíprocamente" (Williams, 2000: 131).

Pero también la realización de aquella articulación se despliega sobre un entramado de prácticas articulatorias contrarias a ella; en este sentido la hegemonía supone prácticas articulatorias como respuesta a otras prácticas articulatorias de carácter antagónico.

Así, el concepto articulación permite comprender los discursos que al interior de las empresas pueden llegar a tener efectos performativos en las subjetividades de los trabajadores y entender en profundidad los mecanismos de control que actualmente operan sobre éstos, en tanto que la apreciación de Williams permite establecer cómo la hegemonía se constituye sobre las prácticas de los que intervienen en los procesos sobre los cuales actúa.

El análisis sobre los procesos de construcción hegemónica se transforma en análisis sobre las operaciones del poder en la medida en que el concepto de hegemonía pone énfasis en las maneras en que opera el poder para formar una cosmovisión de las relaciones sociales y para determinar las maneras de consentimiento (Butler, 2003)

Debe quedar claro a esta altura que la hegemonía debe entenderse como la forma en que el poder busca imponer el consentimiento y el consenso, la reificación de las relaciones sociales, por medio de prácticas de las que dispone para hacerlo

posible. . En este mismo sentido, debe comprenderse que el supuesto central del carácter de la hegemonía es la existencia de grupos antagónicos y que ella nunca se encuentra acabada, lo que conduce a la imposición de prácticas articulatorias en pos de integrar aquellos opuestos. Por este motivo, el proceso de trabajo aparece como espacio de concreción hegemónica, como espacio donde el capital busca conseguir el consentimiento de los trabajadores. Precisamente, si se toma al proceso de trabajo como un ámbito de análisis, se pueden observar aquellas prácticas y estrategias del capital, en la medida en que en él se encuentran las clases antagónicas: la resistencia obreras impone transformaciones a la organización del trabajo y el capital busca controlar el proceso productivo, siendo conducido a esa creación estratégica. Por esto mismo, el espacio de trabajo puede verse como un ámbito de despliegue hegemónico, ya que las transformaciones en la organización del trabajo como prácticas articulatorias se encuentran determinadas por el antagonismo entre capital y trabajo.

VIII.2.1. Estrategias de control en las empresas.

Se han señalado anteriormente los procesos de transformación que se manifiestan en el discurso empresario, pero además, se puso en evidencia la existencia de un proceso de fragmentación empresarial vinculado a los procesos de tercerización. Por otra parte se observó la posibilidad de reconstruir el proceso en su conjunto, a partir de las relaciones que establecen las empresas núcleo y sus proveedores, para analizar en profundidad el desarrollo tanto de la organización del proceso de trabajo, como las formas de control que se unen a ella. En este sentido, Castillo sostiene que "la recomposición de la fragmentación empresarial aparece como punto de partida para la percepción de la fragmentación del obrero colectivo que fabrica un determinado bien". (Castillo, 1989: 26).

De esta manera, puede desarrollarse un proceso de rearticulación que permita analizar los procesos de trabajo en su totalidad, estableciendo las

dependencias existentes en el marco de las relaciones empresarias y la influencia que ellas tienen en las formas de control. Al respecto, Pugliano (2002) muestra en su trabajo sobre la producción de Fiat en Italia el efecto de las prácticas del JIT sobre los trabajadores y la confluencia de esta estrategia con la búsqueda del consentimiento de los trabajadores. La evidencia presentada por la autora da cuenta de cómo las nuevas formas de producción tienen detrás un mecanismo que busca de forma permanente generar las condiciones de posibilidad para el desarrollo de un consenso de los trabajadores para la imposición de ciertas prácticas.

Más allá de la fragmentación empresaria, las formas que adquiere y su reconstitución como elemento central que permite apreciar mejor las formas de control del conjunto, se desenvuelven estrategias y prácticas empresarias, integradas a esas relaciones, que buscan la implicación de los trabajadores en pos de conseguir el control sobre el proceso de trabajo. Así, las formas de control que pueden analizarse son aquellas vinculadas con las formas organizacionales, la jornada de trabajo y las modalidades de contratación, como así también los mecanismos de participación establecidos por las empresas como otra de esas estrategias, las cuales se desarrollan por la intervención de los trabajadores en diferentes mecanismos dispuestos por las firmas. De esta manera, las innovaciones organizacionales, la utilización de nuevos mecanismos regulatorios, la aplicación de nuevas tecnologías y la gestión de la participación aparecen como instrumentos que buscan incesantemente generar un consentimiento de los trabajadores con la producción, instrumentos éstos utilizados por los gerentes para romper con el pasado, para promover una nueva clase una empresa (Linhart, 1997).

Una de las maneras de observar los procesos relacionales de las firmas y las lógicas participativas es por medio de la negociación colectiva, más precisamente, por medio del análisis de los contenidos de lo CCT, en los cuales, dando cuenta de ciertos elementos, se puede apreciar el impacto que tienen esas relaciones sobre el trabajo. Además, los CCT posibilitan establecer las lógicas relacionales que se desenvuelven en el nivel “micro” y su articulación con otros niveles.

De esta manera pueden desarrollarse análisis que posibilitan dar cuenta de los aspectos que se desarrollaron en capítulos anteriores, pero ya desde una puesta concreta de aquellos elementos. A continuación se presenta el análisis de los CCT haciendo hincapié en aquellos ejes que aparecen como mecanismos de control, como estrategias de las firmas para conseguir la cooperación indefinida de los trabajadores, poniendo énfasis en las características que adoptan esas estrategias, ya sean de carácter coercitivo o hegemónico.

Diferentes aspectos son analizados como formas de control desarrolladas en las firmas. Al respecto, aquellas variables como la jornada de trabajo y las formas de contratación constituyen dos de las más importantes, y se vinculan con los efectos que tienen las relaciones entre las firmas y con el modo en que interviene la firma núcleo en el control del proceso de trabajo de otras empresas.

Por otra parte se analizan los CCT en relación con los rasgos que establecen las formas organizacionales y aquellos elementos vinculados a la participación en el proceso de trabajo. De esta forma, se ponen en evidencia los aspectos centrales que se introducen en los CCT para el desarrollo de esa participación. Ésta se desarrolla por medio de la intervención de los trabajadores en círculos de calidad o mejora continua, sistemas de sugerencias, evaluaciones y en la calidad; elementos éstos que tienen importancia en la transferencia del saber obrero a la empresa y a la vez como elemento de control sobre el proceso de trabajo.

Para el análisis se tomaron los CCT de una empresa núcleo, Toyota, y de tres de sus empresas proveedoras. Una de las proveedoras es fabricante de mazos de cables para la industria automotriz, llegó a Argentina vinculada con la firma terminal y se instaló en 1997 en Escobar, localidad próxima a la de la empresa núcleo. La segunda es productora de butacas y paneles para interior y comenzó a producir en Argentina durante 2005, año en que la firma terminal finalizó una significativa ampliación de su planta para la producción de vehículos. Ésta concentra su actividad en la localidad de Campana, también cercana a la empresa ensambladora. Por su parte, la tercera, instalada en la localidad de Munro desde 1958, es proveedora de

parabrisas para diferentes terminales. Cada una de estas firmas ha firmado CCT por empresa.

La empresa Toyota llegó a Argentina en el año 1994 y comenzó a desarrollar sus actividades comerciales desde Rosario, asociada a una firma carrocera local. En 1996 instaló su planta en Zárate, provincia de Buenos Aires y, con marcados altibajos, pasó de producir algo más de 10.000 vehículos en 1997 a casi 16.000 en 2003. Durante el año 2002, ante la apertura del mercado mexicano, la empresa decidió la ampliación de su planta para satisfacer la demanda del mercado latinoamericano y comenzó a desarrollar también el proyecto de producción de la nueva Hilux, ampliando la planta para producir hasta 70.000 unidades anuales. Este proyecto se concretó a principios de 2005 y continúa con la puesta en marcha de la planta estampadora para finales del año. Acompañando el crecimiento del establecimiento, la empresa pasó de 450 empleados, en 1997, a 2500 en el año 2007.

Desde el primer momento, la transformación cultural en la empresa y como forma de expresión de la construcción hegemónica, consistió en borrar todo vestigio anclado en el pasado. Esto significó nominar de diferentes maneras aquello que estuviera vinculado a ese pasado. Así, el término "operario" intenta ser modificado, solapado y trasformado en conceptos cuya sustancia y connotación conducen a otras divisiones y otros anclajes. "Operario" es reemplazado por el concepto de operador, pero también *team member*, colaborador, asociado, son otros de los tantos conceptos que usan las firmas para no referirse a esas figuras vinculadas al pasado. De esta manera, en los nuevos CCT aparecen esas figuras que buscan sustituir al "viejo" concepto de operario, en tanto que desaparece por completo en las instancias discursivas que propias de la empresa, como las publicaciones y medios de comunicación con los asalariados.

En cuanto al tema relacionado con la jornada de trabajo, la firma núcleo y las autopartistas metalmecánicas que la proveen se basan en la jornada anual de 2133 horas, con un sistema de créditos y débitos mediante el que es posible compensar jornadas menores con otras mayores. En la firma productora de parabrisas, por su

parte, se establece una jornada con promedio plurisemanal, donde el promedio semanal es de 46.67hs, llegando a corresponder semanas de 52 hs de trabajo. En relación con ello, lo que evidencian los CCT de trabajo es el ejercicio de poder que tiene la empresa terminal sobre el conjunto de los trabajadores. Precisamente, mientras que entre los trabajadores de las terminales el horario de trabajo se encuentra regido por el empleador y supeditado a sus decisiones, en las autopartistas aparece la dependencia con la terminal y de los trabajadores de ésas con aquella.

> Ante la necesidad de las terminales automotrices de recepcionar los productos fabricados por la empresa con mayores frecuencias semanales, y a efectos de no desabastecer a los clientes, se podrá solicitar la aplicación de sistemas que permitan trabajar durante los siete días de la semana, otorgando los correspondientes francos compensatorios ... comunicándolo previamente a la representación gremial (CCT 665/04).

Así, el poder de la empresa terminal sobre sus proveedoras se pone de manifiesto en distintas circunstancias, en la medida en que ejerce un control sobre el proceso de trabajo de toda la trama, a la vez que determina los ritmos de producción, no sólo al interior de su espacio productivo, sino y en la medida en que se impone el JIT, opera sobre los ritmos de trabajo del conjunto de las empresas que intervienen en la trama.

De esta forma, el trabajador aparece condicionado, no sólo en su ámbito de trabajo, sino por el conjunto de la trama y más específicamente por la firma terminal. Tanto el accionar del trabajador de las empresas proveedoras como su tiempo quedan condicionados por la empresa en que desarrolla sus tareas y, a la vez, por la demanda y la forma de la demanda que realiza la empresa núcleo; es decir, sus acciones y su tiempo se encuentran integradas al nivel de la planta y al nivel de las vinculaciones entre las firmas. De esta manera, el trabajador queda sujeto a mecanismos y determinaciones realizadas en otros espacios de trabajo.

Otro de los elementos que debe resaltarse es el relativo a la disposición de los tiempos, al descanso que le corresponde al trabajador durante la jornada de trabajo. En relación con ello, tanto las firmas autopartistas metalmecánicas como la

terminal tienen descansos de 40 minutos, aunque estos pueden verse afectados por el sistema de "parada de línea en posición fija"[23], y dos descansos más, de 10 minutos cada uno, sin que ello implique una parada del proceso de trabajo, requiriendo y transfiriendo la responsabilidad al equipo de trabajo, que debe regular los descansos de cada uno de los componentes para no parar la producción. En lo que respecta a la productora de parabrisas, los trabajadores cuentan con un solo descanso de 30 minutos, sin la posibilidad de parar el proceso de trabajo, dejando al equipo de trabajo la responsabilidad de determinar su cumplimiento. La autonomía del equipo de trabajo, en estos casos, radica en la decisión sobre forma en que se cumplimentará con las exigencias empresarias y el momento en que cada integrante deberá trabajar más intensamente.

Esto, que a simple vista aparece como un mecanismo de incremento de la intensidad del trabajo, tiene un correlato en el nivel relacional, en la medida en que los procesos de integración se desarrollan solamente en el marco del equipo de trabajo, y en relación con la especificidad del proceso productivo, que no deja espacio para que se desarrollen otras formas de relación, que podrían darse si se efectuase el descanso en forma conjunta. Es decir que se bloquea, en el espacio mismo de trabajo, toda forma de relación que no sea la estrictamente laboral; con esto las empresas intentan asegurar una profundización de los niveles de heterogeneidad existentes entre los trabajadores. El espacio de sociabilidad se convierte en un ámbito que reproduce las condiciones de la misma producción y obstaculiza las posibilidades de concreción colectiva de los trabajadores

En cuanto a las modalidades de contratación, se deja constancia de que pueden usarse todas las formas legalmente posibles. Sin embargo, en el último de los CCT firmados entre SMATA y la firma productora de butacas y paneles se observa la incorporación de artículos que disponen la posibilidad de contratar por agencia, imponiendo un plazo de doce meses para ello, apareciendo esto como límite y

[23] Este concepto significa que la línea de producción sólo se detendrá una vez que se complete un ciclo completo de trabajo.

oportunidad para la empresa, en tanto que establece claramente la especificidad de su uso.

Por otra parte, en la medida en que lo posibilitaban las normas que rigieron hasta 2004, el período de prueba se extendía hasta 6 meses en el caso de la firma terminal. En este caso, se pudo constatar un incremento en el uso de modalidades de contratación por tiempo determinado desde el comienzo de su actividad en Argentina (Delfini y Cross, 2005), una clara tendencia que parece estar convirtiéndose en una característica no sólo de la empresa núcleo, sino también de la trama.

Por otra parte, también pueden mencionarse una serie de acuerdos alcanzados entre algunas firmas terminales y las representaciones sindicales en el marco de la recuperación económica iniciada en 2003. Al respecto, y a modo de ejemplo, por medio del acuerdo 016/05 entre PSA y la UOM se posibilita la contratación por tiempo determinado durante 24 meses para la cobertura de un turno completo de trabajo. Lo mismo ocurría entre la empresa Ford y el SMATA, a través del acuerdo 254/05 que definía la contratación de 152 empleados por el plazo de 18 meses.

Este ejercicio que aparece como simple puesta en práctica de las posibilidades que brinda el mercado de trabajo y las regulaciones vigentes como mecanismos seleccionadores y de pautas para enfrentar fácilmente los avatares de la demanda, marca las condiciones de heterogeneidad entre los trabajadores. Pero, no sólo entre los trabajadores de diferentes empresas, sino al interior de las mismas, se crean mecanismos que tienden a dividir al colectivo de trabajo a partir de la introducción de criterios vinculados a la flexibilidad externa, con distinciones que actúan como disciplinadores entre los temporarios y los permanentes. “Esto implica una escisión entre un “núcleo estable” de trabajadores protegidos y una “periferia” de trabajadores precarizados.” (Palomino, 2000). Sin embargo, la firma terminal logra transferir hacia las empresas proveedoras el impacto de la crisis, lo que hace que los

trabajadores de la empresa núcleo gocen de mayor estabilidad que los de las proveedoras.

Así, se desprende que existe una cantidad de mecanismos tendientes a facilitar la heterogeneización del colectivo de trabajadores, erosionando los elementos que posibilitaban la concreción de una identidad vinculada al trabajo y a los trabajadores. De esta manera, en primera instancia, la heterogeneización productiva como rasgo característico de división del trabajo produce sus efectos sobre la división laboral, profundizada en los distintos espacios de trabajo por medio de los mecanismos mencionados. Es decir, no sólo se procesa una división laboral vía heterogeneización productiva sino también una fuerte heterogeneización al interior de cada una de las firmas, lo que permite observarla como una forma de control que actúa de manera coercitiva sobre el conjunto. Al respecto, la existencia de diferentes tipos de trabajadores por su forma contractual juega un rol central como mecanismo de control en un doble sentido. Por una parte, la situación misma de inserción precaria actúa como forma manifiesta de control, en la medida en que quienes están en esa condición internalizan las expectativas de las direcciones empresarias, ajustando su conducta a la demanda de la firma, por otra parte, actúa sobre los trabajadores permanentes, que se ven presionados por la existencia de aquellos y ambos se ven compelidos a aceptar los designios de la empresa en la medida en que el fantasma de la desocupación pende sobre ellos.

Por otra parte, en esa fragmentación, el tiempo de trabajo se vuelve cada vez más significativo como mecanismo de control; la continuidad del proceso productivo le asegura al capital producir la ruptura de aquellas relaciones entabladas en el trabajo, pero fuera del proceso de trabajo.

Por su parte, en los nuevos modelos de organización de la producción se encuentra que la vieja figura del supervisor -transparente en cuanto a su posición jerárquica- es reemplazada por la del líder. La filosofía de la empresa es universalizada a través del planteo de objetivos comunes o fines compartidos entre los trabajadores y laempresa, cuya observancia se convierte en el eje rector del

desarrollo y movilidad interna de los trabajadores. El término operario, que denota a la persona que realiza operaciones laborales bajo el mando de otra que lo supervisa, se evapora detrás de apelativos mucho más "amistosos" como son asociado, operador, *team member* o participante. Se suprimen de esta manera las nominaciones y sus connotaciones vinculadas a aquel modelo fordista y sus antagonismos. De este modo, la posibilidad de surgimiento de intereses divergentes parece desdibujarse, ya no se es un trabajador dependiente y subordinado, sino un "asociado" que comparte los éxitos y los fracasos de las decisiones que toma la administración de la empresa. Por otro lado, y en el mismo sentido, se da una resignificación horizontal de la palabra: el trabajo en células y en grupos implica que los pares, los colegas, los otros operarios, se transforman en clientes internos, en unidades de negocio independientes cuyas demandas deben ser atendidas en tiempo y forma bajo la lógica del JIT, que no sólo funciona hacia los proveedores de las firmas sino hacia adentro de la misma firma y entre los propios trabajadores. Esto permite entrever la idea de una fuente de competencia por sobre la cooperación, introduciendo una contradicción: mientras se sugiere la cooperación entre los asociados y la empresa, ésta impone una lógica competitiva entre aquellos, que a su vez le sirve para profundizar el proceso de individualización.

Al analizar los diferentes convenios se observa una clara tendencia a privilegiar formas de organización del trabajo a través de células o equipos, con criterios de polifuncionalidad, mostrando características de flexibilidad interna o funcional en las formas organizativas.

Dentro de la "Filosofía de trabajo de la empresa", se destacan las características que distinguen a la forma de organización productiva y, en ella, la realización del trabajo por medio de equipos o células, lo cual aparece en cada uno de los CCT analizados en este apartado. Al respecto, esta forma de organización del trabajo traslada al equipo de trabajo la responsabilidad de la producción, incorporando en él una forma de control: es la célula la responsable de lo producido y supone que cada uno de los integrantes sea responsable de sus tareas. Al respecto,

el CCT 704/ 05 se refiere a la responsabilidad de los trabajadores en el marco del grupo y la responsabilidad del grupo con la empresa.

> Es responsabilidad de los trabajadores contribuir ampliamente en la obtención de los objetivos del grupo, colaborando con los demás miembros…. Cooperar con la empresa y los demás integrantes del equipo….El Trabajo en célula o en equipo, sistema que permite la asignación de responsabilidades a cada uno de los integrantes, donde los miembros de cada célula cooperan para lograr los objetivos del equipo, relacionados con la producción, calidad, reducción continua de costos, seguridad y eficiencia (CCT, 704/05).

Por su parte otros CCT permiten observar la dimensión que cobra el trabajo en equipo, cuya responsabilidad se vincula a los destinos en la empresa, ya que los grupos aparecen como los ejes desde donde se puede incorporar nuevos elementos a la producción.

> "Organizar el trabajo de acuerdo a métodos modernos que privilegien el trabajo en grupos o células de trabajo que permitan la asignación de responsabilidades a cada uno de los miembros integrantes". (665/04).
>
> "Trabajo en célula o en equipo, sistema que permite la asignación de responsabilidades a cada uno de los integrantes, donde los miembros de cada célula cooperan para lograr los objetivos del equipo, relacionados con la producción, calidad, reducción continua de costos, seguridad y eficiencia" (730/05)
>
> "El trabajo en equipo es esencial para la empresa y comprende: a. Trabajar juntos para alcanzar objetivos compartidos, b. Compromiso con el trabajo, c. Ser creativo, utilizando todos los recursos disponibles, d. Compartir abiertamente puntos de vista y opiniones, e. Capacitarse constantemente sobre el trabajo propio y el de los demás integrantes del equipo, f. Apoyar a la empresa y los demás integrantes del equipo" (730/05)
>
> "La empresa organizará a su personal en distintos equipos o células de trabajo a efectos de incentivar la autogestión de los mismos en todos aquellos temas que se definan como de responsabilidad de los equipos o células de trabajo" (665/04)

De esta manera y en la medida que cada grupo es responsable por conseguir los objetivos trazados por las firmas, cada miembro es responsable ante el grupo, desligándose la empresa de una instancia de control del proceso de trabajo y siendo

una responsabilidad concreta del trabajador la colaboración con la firma. Por otra parte, la autogestión de los grupos de trabajo se define por parte de la prescripción de las responsabilidades que para ellos realiza la empresa.

No obstante, la expresión más clara de las formas de delegación de responsabilidades al equipo de trabajo y a cada uno de los trabajadores, donde a la vez se suman un conjunto de tareas que antes se establecían en sectores diferentes, se manifiesta en el CCT de la empresa productora de parabrisas:

> "Los equipos o células de trabajo en su conjunto serán responsables por las funciones a su cargo, estableciéndose como filosofía de trabajo la polivalencia funcional, movilidad interna y la flexibilidad de tareas. a. La operación de la máquina y/o equipamiento productivo, o desarrollo de tareas complementarias bajo su responsabilidad siguiendo expresamente las indicaciones que surgen de las hojas de proceso, gamas, y toda otra documentación técnica que especifique procedimientos a cumplir. Será función del equipo o célula de trabajo la actualización permanente de las mismas pudiendo requerir colaboración de los sectores de Producción, Ingeniería de Procesos y Aseguramiento de la Calidad La calidad de las operaciones realizadas y los productos obtenidos, que necesariamente, b. deben cumplimentar los requerimientos del Programa de Aseguramiento de la Calidad y del Plan de Control de manera de evitar defectos que generen trabajos adicionales, pérdidas económicas a la empresa y una mala imagen ante nuestros clientes. Por lo tanto, dentro de esta filosofía, se establece como criterio fundamental "la calidad se produce y no la hace Control de Calidad, c. La aplicación de las técnicas de Mantenimiento Total Productivo (T.P.M.) consistente en el mantenimiento preventivo y/o correctivo de las máquinas y/o equipos por parte de los integrantes del grupo o célula de trabajo, y de acuerdo a como sea definido por la empresa con las rutinas específicas aplicables, d. La capacitación de nuevas personas que integrarán el equipo o célula de trabajo, e. El análisis de los problemas y sugerencias que surjan de la responsabilidad del grupo o célula de trabajo principalmente enumeradas en el presente artículo se realizará en reuniones organizadas dentro o fuera del horario de trabajo, en este último caso se abonarán como horas simples" (665/04).

De esta manera, este CCT permite observar el conjunto de nuevas responsabilidades entregadas al trabajador. Éste ya no es sólo responsable de producir bajo el ritmo que impone la firma, sino que además debe hacerse cargo de otro conjunto de responsabilidades, que incluyen el deber de evitar trabajos adicionales,

pérdidas económicas y una mala imagen ante el cliente. Dentro de este párrafo, la lógica de la culpabilización del trabajador emerge en su total dimensión, en la medida en que responsabiliza a asalariado ante el cliente.

A propósito de estos aspectos, en otra firma terminal se observan los mismos lineamientos, ya no en los CCT, sino en acciones de capacitación de la firma hacia el personal que tiene a cargo el desarrollo de recursos humanos. Al respecto, en la formación dirigida a mandos medios dela firma se establece, entre otros elementos, una búsqueda de involucramiento de los operarios, esperando de los mismos el desarrollo de ciertas conductas como: "Ser responsable por (sic) el cumplimiento de los objetivos del equipo, trabajar en equipo, ser solidario y cooperar, desarrollar una actitud proactiva y participar de reuniones de equipo" (PPT presentado en la empresa terminal).

Otros de los elementos que se destacan en el marco de la filosofía de trabajo de las empresas, es el de la polivalencia y la posibilidad de que los trabajadores puedan ocupar diferentes posiciones, de acuerdo con los requerimientos de la producción y con la organización del trabajo determinada por la firma:

> Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad". (730/05)
>
> El operario polifuncional es aquel con desempeño y asistencia integral y eficiente en cualquiera de las diversas tareas, que de acuerdo a su nivel de capacitación y experiencia podrá realizar la inspección del producto/tarea aplicando la mejora continua del proceso y del producto" (704/05)
>
> Es indispensable una estructura de producción y trabajo que privilegie la adaptabilidad laboral y la polivalencia en las funciones, como marco para lograr el mejor producto al más bajo costo para el mayor número de clientes Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas -de conformidad con las pautas de la legislación vigente-, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad Las tareas a cargo del personal estarán clasificadas y divididas únicamente por las funciones acordadas en el presente convenio. La empresa en el ejercicio de su poder de dirección y organización podrá distribuir las tareas de modo tal que puedan resultar funciones que abarquen a más de una de las mencionadas, toda vez que el establecimiento puede estar organizado en diferentes modalidades en

> orden a los recursos tecnológicos y/o de trabajo que tenga implementado o se implementen en el futuro, y de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa (704/05).
>
> Los empleados, conforme su nivel de conocimientos, podrán desempeñarse indistintamente en cualquiera de las siguientes actividades, como ser: tareas de producción, inspección, mantenimiento, montaje y armado, operación de máquinas, manejo de materiales, acondicionamiento de herramientas o elementos de trabajo, máquinas y otros elementos relativos a la actividad de la empresa, así como aquellas relacionadas directamente con las antes mencionadas y con los procesos de trabajo de la empresa (614/03).
>
> A las tareas, actividades y funciones contempladas en el presente convenio se las considera polivalentes, de modo que el empleado -una vez superado el nivel de polifuncional ingresarte, y respetando las pautas de la legislación vigente- deberá realizar toda tarea, función y/o actividad que se le asigne, acorde a su capacitación y teniendo en cuenta el "mapa de habilidades" que forma parte del TPS (730/05).

De esta forma, se pone en evidencia el carácter polivalente que deben adoptar los trabajadores en pos de poder adaptarse a los distintos requerimientos de las firmas y dentro de ellas, a los de la producción. Pero esa polivalencia también es prescripta por la firma, sancionada por la empresa. De esta manera se procesa el "saber estar social" requerido por las firmas por parte de los trabajadores, es decir la capacidad de adaptación, de comprensión y de interacción que requieren las firmas de sus asalariados.

Estos elementos vinculados a la polivalencia se evidencian en las categorías incorporadas a los CCT, los cuales establecen la posibilidad, para la empresa, de asignar tareas y funciones de acuerdo a los requerimientos productivos. Lo anterior se manifiesta, por ejemplo, en el convenio firmado entre el SMATA y la empresa Toyota en 1996, donde se definen dos categorías, -a diferencia de las diez existentes en el convenio firmado con Autolatina en 1989-. Sin embargo, cabe señalar que en el CCT que rige en la firma japonesa desde 2001 y que fue renovado en 2005, si bien las categorías de trabajo son las mismas dos que en el CCT de 1996, se incorporan distintos niveles dentro de cada una de ellas, con lo cual se aligera la diferencia respecto de la multiplicidad de categorías mencionada en el convenio de 1989 . El

pasaje de una categoría a otra se relaciona con la antigüedad, pero sobre todo con las evaluaciones a los trabajadores (el único pasaje de nivel solamente por antigüedad es el primero correspondiente a la categoría de operario polivalente).

> …la Empresa implementará un sistema de evaluación de desempeño y habilidades cuya finalidad será evaluar a cada trabajador en forma periódica, de modo de mejorar el desenvolvimiento objetivo del mismo y permitir evaluar sus posibilidades de promoción y desarrollo".(730/05).
>
> "Para los cambios de categorías la empresa instrumentará exámenes teóricos prácticos u otro procedimiento adecuado a fin de evaluar los conocimientos, capacidades, autogestión y habilidades necesarias en cada caso" (258/97).

En el caso de las autopartistas, las categorías existentes en la empresa productora de butacas y paneles son tres, de las cuales la segunda y la tercera tienen dos niveles cada una, las de la firma productora de mazos para cable son cinco y las de la firma productora de parabrisas son cuatro. En esta última, los pasajes se producen por la antigüedad en la empresa y por los procesos de evaluación que allí se desarrollan, aunque incorpora la elección de los miembros de las células de trabajo. En lo que se refiere a las otras dos empresas analizadas, los cambios de categorías se realizan a partir de la antigüedad en la empresa, sin que se desarrollen procesos evaluativos para ello. Lo que es importante señalar en el marco de la definición de categorías, es la alta flexibilidad que otorga la existencia de sólo unas pocas y la su descripción como polivalentes, siendo posible otorgarle a un operario diversas tareas, en el marco de aquella polivalencia establecida en cada una de las pocas categorías existentes.

Por otra parte, también se pueden señalar los elementos vinculados a formas variables de remuneración, basadas en los objetivos, la calidad y el empeño. Al respecto, el CCT 704/05 impone una remuneración variable sustentada en lo colectivo y en lo individual. El primero de los elementos se observa en la posibilidad de alcanzar los objetivos de la firma, el segundo está vinculado al presentismo, pero también al empeño, lo cual lo define en su forma negativa, es decir que se pierde en

caso de indisciplina o motivos de conducta generados por las relaciones interpersonales.

En el caso de la productora de mazos de cable, también existe una remuneración variable que se otorga de acuerdo con la calidad, siempre que no existan devoluciones de productos por parte de los clientes, en este caso, la empresa Toyota,: Esto pone de manifiesto la presencia de la terminal en el control sobre los trabajadores de las firmas autopartistas. De esta manera, la posibilidad de incrementar el salario por parte de los trabajadores de la autopartistas queda supeditada a la calidad determinada por la empresa núcleo, porque por otra parte, a través de la utilización de la trazabilidad se puede dónde y cuándo se produjo el defecto e individualizar dicha producción.

Dos elementos pueden destacarse a partir de lo dicho: el primero se relaciona con las formas de organización del trabajo que se imponen desde la firma núcleo hacia el conjunto de autopartistas. El otro de los elementos a destacar en relación con eso es que emerge una forma de disciplinamiento e individualización vinculado a los pasajes de categorías establecidos por la evaluación. El incremento de salario que supone estos cambios se liga al comportamiento en el trabajo y a la participación en la empresa por parte de los trabajadores, en la medida en que no sólo se evalúa la realización del trabajo sino que se tienen en cuenta factores vinculados a las formas de disciplina (se tienen en cuenta la sugerencias realizadas, el presentismo, el comportamiento en el trabajo). A su vez, el desenvolvimiento de los procesos evaluativos tiende a consolidar una individualización entre los productores directos, puesto que va discriminando entre los cumplen con los criterios de la empresa y los que no lo hacen. Este proceso de individualización se ve profundizado por los criterios de remuneración variable y la estigmatización producida por el uso de la trazabilidad en la producción de defectos, los cuales contribuyen a resquebrajar la condición colectiva de la identidad del trabajo.

VIII.2.2. Las prácticas participativas

Integradas a las nuevas lógicas organizacionales se despliegan las diferentes fórmulas participativas, por medio de las cuales se intentan establecer lógicas de implicación de los trabajadores. Al respecto, Linhart sostiene que "es extraño que los diferentes tipos de formas organizacionales estén acompañados por dispositivos participativos destinados a organizar la implicación de los asalariados" (Linhart, 1997: 73). Las formas participativas aparecen de esta manera sobre marcos establecidos por la empresa, como un elemento más de la organización productiva que busca transformar la dinámica de construcción colectiva a favor de la empresa, interviniendo sobre las subjetividades de los asalariados.

Sin embargo, esas prácticas participativas mencionadas recurrentemente por los directores de recursos humanos de las firmas, que buscan despertar el consentimiento de los trabajadores, pueden observarse desde diferentes perspectivas, en la medida en que su puesta en práctica puede tener diversas dimensiones que generan una diferencia entre ellas y posibilita observarlas, bien como mecanismos vinculados a la implicación de los trabajadore,s o como formas de articulación con el proceso de trabajo, donde la irrupción de esas prácticas tiene un carácter democratizador del espacio de trabajo y se convalida en hechos concretados en la organización del trabajo.

Las dimensiones de la participación que permiten observar la profundidad y la dirección que ella tiene, se vinculan al grado de obligatoriedad de las prácticas, los dispositivos que son empleados para esa participación, el contenido de la misma y alcance de ella. En cuanto al primero, se pueden establecer diferencias entre aquellas prácticas que suponen una cierta obligatoriedad y otras que no. Estas diferencias pueden radicar en la implicancia de esa participación, es decir, si por medio de ella se pueden conseguir mejoras salariales, por ejemplo, esoreportaría un nivel elevado de obligatoriedad y con ello un efecto coercitivo para la participación.

En relación con los dispositivos, tienen que ver con los canales dispuestos por las firmas para canalizar la palabra de los asalariados. En este sentido, las

prácticas habituales de participación pueden ir desde las informales hasta las más conocidas, por ejmplo, las sugerencias, los Círculos de Calidad, los equipos de mejora continua o los sistemas Kaizen, reuniones formalmente programadas entre los superiores jerárquicos y los trabajadores para efectivizarla participación y reuniones informativas. Dentro de este conjunto de dispositivos, pueden observarse las formas de puesta en práctica, es decir la forma de concretarlos en el piso de la fábrica.

En cuanto a los contenidos del conjunto de estos dispositivos, tendrán diferente alcance dependiendo de los temas que la empresa permita abrir en aquellos. Así, no es lo mismo que sólo se dirijan las sugerencias hacia temas de calidad, que a temas referidos al control sobre el proceso de trabajo y su organización, a la producción, la inversión y el diseño. Considerando el contenido se puede observar el alcance que tiene esa participación, es decir, qué elementos permite modificar. Así, se hace necesario observar si la participación se refiere a materias estratégicas de las firmas, es decir, a las decisiones sobre el diseño de la organización del trabajo, o bien a aquellos aspectos que son prescriptos por las firmas, las materias procedimentales, es decir, si se trata de introducir pequeñas transformaciones sobre algo que ya se encuentra totalmente configurado por la empresa, teniendo la empresa en este caso la última palabra (Lahera Sánchez, 2004).

Por lo tanto se hace necesario analizar las prácticas participativas, el contenido de las mismas y si las firmas son permeables a la participación no prescripta. Las formas que adoptan los dispositivos participativos se explicitan en los CCT analizados por medio de diferentes enunciados. Al respecto, se establece la responsabilidad del trabajador de participar de los círculos Kaizen (CCT 704/05). Los sistemas de participación que se plasman en los CCT de las empresas analizadas sugieren que estos actúan como forma de explicitación del conocimiento, ya que los sistemas de sugerencias, la participación en los círculos Kaizen o de mejora continua[24] aparecen como mecanismos donde las intervenciones de los trabajadores

[24] El sistema de sugerencias es un mecanismo de uso periódico en las empresas analizadas y consiste, mayoritariamente, en realizar pequeños aportes para la mejora del proceso de trabajo. Los círculos se realizan más esporádicamente, dependiendo de la empresa, y consisten en la presentación de proyectos

parten del aprendizaje realizado por la experiencia en el trabajo y se transmite por medio de presentaciones, convirtiendo el conocimiento tácito en conocimiento explícito. El conocimiento de los trabajadores, adquirido en el marco del proceso de producción y que se explicita en estas instancias, es apropiado por los empresarios, en la medida en que implica mejoras en la productividad del trabajo o formas de reducir los costos y es posteriormente internalizado al convertirse en medio para la realización de acciones posteriores. De esta forma, los trabajadores incorporan su saber al proceso de producción, explotando a favor de la empresa conocimientos que les habían estado vedados a ésta históricamente.

En este mismo orden, en la otra de las terminales analizadas, se espera del operario una participación por medio de prácticas de mejora continua. Al respecto, se señala que se espera del operario que:

> Proponga acciones de mejora, participar de acuerdos de orden y limpieza, ser protagonista de acciones participativas, participar como integrante en equipos de mejora continua e involucrarse en el logro de los objetivos de la Unidad elemental de producción (PPT presentado en Empresa terminal).

Así, en esta misma terminal se desarrollo un proceso de participación por medio del "Declic", que consiste en la premiación de ideas. Este reconocimiento se le otorga a:

> cualquier observación o reflexión realizada por los operarios de manera individual y susceptible de fomentar un progreso. El Declic es una de las propuestas de participación que se llevan a cabo en la empresa con el fin de desarrollar la comunicación y la creatividad de los colaboradores. A través de este premio los operarios se ven implicados en la mejora permanente de los productos, equipamientos y procesos de fabricación" (Revista de la empresa terminal Planeta Buenos Aires)

---

dirigidos a la mejora de distintas áreas o a la creación de elementos que posibilitan un incremento de la productividad.

A su vez, la idea del afianzamiento de la calidad y la importancia de su realización aparece en la firma terminal de origen europeo, a través de los elementos de difusión como las revistas que se entregan a los operarios. Allí se establece que:

> Incentivar a cada uno de los colaboradores de esta filial a la mejora continua es uno de los objetivos del centro de producción. Una de las herramientas utilizadas por las unidades elementales de producción son los proyectos individuales planteados por los operarios para mejorar el rendimiento del equipo con el cual trabajan (Revista de la empresa terminal Planeta Buenos Aires)

De esta manera la exigencia de participación constante en los círculos de calidad o mejora continua y en ese marco la idea de presentar propuestas de manera recurrente, sugerencias o un proyecto para un círculo de calidad implica la invasión del tiempo extra laboral. La empresa parece convertirse en el centro vital que ocupa todo el tiempo del trabajador, en términos de Hardt y Negri, la hegemonía del trabajo inmaterial por sobre el material produce efectos que tienden a difundir el control más allá del proceso mismo de trabajo, o bien ese proceso trasciende las puertas de las fábricas con lo cual ese control se traslada allí donde el obrero esté. Como veíamos en apartados anteriores, la participación obrera o la lógica del siempre participativo (Linhart, 1997), forma parte de esa traslación, de ese pasaje del control desde la fábrica al ámbito extra laboral. El pensar en soluciones de problemas o ideas conforma ese apartado participativo que el obrero lleva consigo, haciendo imprecisa la división del tiempo de trabajo, o sea, "en el paradigma industrial, los obreros producían casi exclusivamente en el horario fabril. Pero cuando la producción se encamina a resolver un problema, o crear una idea o una relación, el trabajo tiende a llenar todo el tiempo disponible" (Hardt y Negri, 2004: 141).

La participación desarrolladaen la terminal automotriz, por medio de los diferentes mecanismos explicitados en el CCT -esto es a través de sugerencias y participaciones en grupos Kaizen u otras formas de participación- aparece como una serie de prácticas con carácter obligatorio, en la medida en que su realización

posibilita el pasaje de categoría, lo cual supone un incremento en los ingresos de los asalariados, o bien algún tipo de premio económico que posibilita una mejora en los ingresos. Así entendida, la participación parece anclarse en su lógica coercitiva y obligatoria, el trabajador tiene la posibilidad de no participar en esas instancias, pero también sabe que su no participación implica una forma de no incrementar sus ingresos.

Otro de los dispositivos participativos en las empresas se encuentra vinculado a las reuniones organizadas por la empresa. Al respecto, en el marco de la formación de mandos medios de la firma terminal anteriormente mencionada, se puede establecer el carácter de las reuniones de comunicación mensual que establece la firma y el contenido que, según esta información suministra (Formación de Mandos medios), deben tener esas reuniones. Allí se señala que los temas a analizar serán: "visión del negocio, mercado y situación de la empresa, vida de centro de producción, tecnología y unidad elemental productiva" (PPT presentado en empresa terminal).

Uno de los tópicos recurrentemente abordados en los CCT es el referido a la calidad y su forma de tratamiento. En este sentido, el conjunto de los CCT analizados en esta tesis tiene diversos artículos y enunciados referidos a esa problemática y a quién le atañe la responsabilidad de ella. Al respecto, ést se pone claramente de manifiesto con una forma coercitiva en el CCT de la productora de butacas y en el de la firma terminal, donde se enuncia entre las responsabilidades del trabajador que,

> ..entregar su trabajo correctamente realizado; el tratar de hacer pasar un trabajo que sea inútil, impropio o defectuoso, o que ocasione la inutilización del mismo, podrá ser considerado falta del trabajador (CCT N° 704/05 y 730/05)

Por otra parte, en el conjunto de autopartistas, la remuneración variable de los trabajadores está sujeta a la calidad y, en menor medida, a la productividad; mientras que en el caso de la firma terminal, esa variación se establece prioritariamente alrededor de la productividad.

Este elemento se complementa con la obligación para los trabajadores de participar en actividades vinculadas al mejoramiento de la calidad; al respecto el CCT de las empresas analizadas manifiesta:

> Todos los operarios comprendidos en el presente convenio realizarán, dentro del horario de trabajo, actividades para mejorar y perfeccionar los niveles y estándares de calidad, tales como por ejemplo actividades de Kaizen o Control de círculos de calidad ; siempre en búsqueda de una mayor eficiencia y productividad, de acuerdo a lo expresado en el presente Capítulo …(614/03)[25]

A su vez, la constante apelación a la participación de los trabajadores en las instancias vinculadas a la mejora continua se expresa en la misma "filosofía de trabajo de la empresa", la cual se encuentra en inicio de los CCT y marca el desarrollo de la forma de trabajo y organización que se desenvuelve en cada una de las firmas.

Precisamente, todo este entramado de estrategias y prácticas empresarias en torno a la participación de los trabajadores en el desenvolvimiento de la firma puede advertirse como estrategia hegemónica en la medida en que buscan, por medio de esa participación, lograr el consentimiento y consenso activo de los trabajadores. Con ello buscan soldar el espacio de incertidumbre que se presenta en toda relación de carácter hegemónico y sellar la relación entre los que dirigen la empresa y los trabajadores; aunque esas prácticas tengan alguna formulación de carácter coercitivo, la búsqueda de la participación implica también el deseo de conseguir la cooperación de los trabajadores. A su vez, todo ello se ve complementado con cláusulas de paz social, que buscan solidificar la relación entre los trabajadores y empresarios.

> Las partes, con el objetivo de mantener armoniosas relaciones que garanticen la paz social, se comprometen a agotar sus esfuerzos para lograr la resolución de eventuales conflictos que surjan y que afecten el normal desarrollo de las actividades, utilizando para ello efectivamente todos los recursos de diálogo, negociación y autorregulación (730/05).

[25] En este caso, el conjunto de CCT analizados se refiere a esta participación.

Esto se integra con artículos que establecen los procedimientos de conciliación interna. Al respecto, se establece que ante cualquier divergencia deben realizarse procedimientos de reclamo que tienen como primeros interlocutores a las figuras vinculadas con las firmas. Así, la empresa dispone de los mecanismos para apropiarse de la palabra de los trabajadores en su confrontación con los sindicatos.

> Si uno o varios trabajadores y/o el delegado y/o la Comisión Interna desea presentar un reclamo a la empresa vinculado a problemas de índole laboral y/o asuntos que se relacionen directamente con ellos deberán respetar los pasos del procedimiento que a continuación se detallan: Paso 1° El reclamo se presentará directamente al líder y/o su superior inmediato, quién deberá brindar una respuesta dentro de un plazo razonable. Paso 2° De no satisfacerle la respuesta o no ser la misma contestada en un plazo razonable, se deberá elevar la cuestión a consideración de Recursos Humanos (704/05).

De esta forma, los reclamos de los trabajadores se integran a esa búsqueda de la firma por mantener en suspenso el conflicto, incorporando la palabra como lógica de integración de los trabajadores a los destinos de la firma. "Se busca hacer emerger en la firma relaciones sociales que rompan las lógicas contestatarias y promuevan otras. El objetivo es sustituir relaciones conflictivas, antagónicas, por relaciones sociales más cooperativas, más armoniosas entre la jerarquía, la dirección y los asalariados subalternos" (Linhart, 2002: 59).

Sin embargo, la participación tan proclamada por los empresarios parece reducirse y tener límites precisos. En los casos analizados parecería estarse limitando el grado de participación de los trabajadores en las formas organizacionales, ya que en ellas no existe posibilidad de participar en modificaciones al proceso de trabajo. De esta manera, la organización le corresponde plenamente al empleador, como deja expresa constancia el siguiente párrafo*:*

> La empresa tiene la responsabilidad exclusiva de determinar cuáles son los productos que deben ser fabricados, dirigir y controlar las operaciones, determinar los productos y materias primas que deben ser comprados, establecer reglas de conducta, determinar la cantidad, la ubicación, horario y tareas del personal...(CCT 665/04).

De esta forma, la participación de los trabajadores aparece inserta en marcos específicos que son estipulados por la empresa, donde se restringe a la realización de actividades de tipo Kaizen[26], círculos o sugerencias que puedan contribuir al logro de mejoras en el proceso de producción.

En este mismo sentido también puede observarse el "principio de trabajo estandarizado", que dispone claramente una separación entre la concepción y la ejecución de las tareas en un marco donde se pregona una relación más estrecha entre las funciones mencionadas, y que pone de manifiesto lo limitado del carácter participativo de los trabajadores, puesto que sólo permite la introducción de pequeñas mejoras al proceso de producción previamente determinado por la firma.

> El principio de trabajo estandarizado implica que la empresa establece procedimientos y normas para la realización de trabajos de sus equipos y los miembros del mismo los realizan en concordancia con esas directivas, pudiendo revisar cada equipo de empleados los procedimientos y estándares de trabajo en forma continua para obtener mejoramientos en su eficiencia, calidad y condiciones de labor, determinándose así, una vez aprobado, un nuevo estándar de trabajo (CCT 730/05).

Se observa de esta manera, que la autonomía exigida a los trabajadores queda restringida a espacios de participación delimitados por las firmas, en la medida en que el control sobre el proceso de trabajo queda completamente vedado. Asu vez, en tanto que las diferentes configuraciones organizacionales aparecen incluidas en los distintos CCT de trabajo por empresa en el sector objeto de estudio, parece estar llevándose adelante una nueva forma taylorizada, anclada en otros parámetros. Esto puede entenderse en un doble sentido, por un lado se mantiene la separación entre las tareas de ejecución y concepción y, por otro, se procesa un nuevo *one best way* anclado en la participación y en la fragmentación empresaria (Castillo, 1989; Lahera Sánchez, 2004 y Linhart, 1997).

[26] Kaizen, según el CCT de Toyota significa mejora continua, haciendo a la empresa más eficiente y más exitosa

Por lo tanto, la participación de los trabajadores adquiere la característica de una participación atada a los diferentes esquemas organizados por la empresa, que posibilitan los cambios de categorías y con ello influyen en el nivel salarial. Esto se pone de manifiesto en el caso de la terminal Toyota y de la empresa productora de parabrisas, donde la posibilidad de pasar de categorías se da a partir de las evaluaciones que realizan las empresas, dentro de las cuales uno de los elementos más importantes para la evaluación es la participación que han tenido los trabajadores en las diferentes instancias. La participación de los trabajadores, acotada de esta manera, aparece como una herramienta que busca la implicación y el consentimiento vía un proceso creciente de individualización y que intenta generar a su vez una forma de integración e identidad empresaria que supere otras lógicas identitarias relacionadas a los colectivos laborales. En relación con estoo, el objetivo principal de las prácticas participativas es mejorar el compromiso de los trabajadores con la empresa para facilitar su flexibilidad (Lahera Sánchez, 2004).

Por otra parte, este proceso de individualización de la situación profesional ha tenido su correlato en la atomización de los colectivos de trabajo. Este matiz, de origen fuertemente ideológico, se ha filtrado en lo que se ha dado en llamar " nuevas formas de organización y gestión de los recursos humanos". En este sentido "...uno de los objetivos de éstas múltiples fórmulas de diálogo y sociabilidad que representan las movilizaciones colectivas es operar una suerte de metamorfosis de identidad en los trabajadores...se trata de realizar un verdadero trabajo sobre la mentalidad de los asalariados de la empresa, para extirpar toda tendencia al cuestionamiento o a la confrontación" (Linhart, 1997: 89). A su vez, las nuevas formas de movilización de la mano de obra y de promoción individual, a través de diferentes políticas de formación y evaluación de las carreras profesionales, terminan fracturando necesariamente la solidaridad de los asalariados. (Dubet y Martuccelli, 2000).

La movilización de los trabajadores por medio de la participación en diferentes medios creados para ese fin se busca concretar en la recurrencia permanente de las firmas por crear prácticas vinculadas a la organización del trabajo,

tendientes a reducir los defectos, los desperdicios y producir sólo lo necesario. De ese anclaje se deriva un cuerpo de principios que deben guiar el trabajo, como pautas culturales que buscan modificar las subjetividades y sus trayectorias. Así, en la difusión de los mandamientos (así los llama la empresa) de la firma terminal europea se puede reconocer la búsqueda del desarrollo de ese proceso, que se encuentra resumida en los siguientes principios,

> 1- no perder el tiempo explicando por qué no se puede hacer sino pensar como resolverlo. 2- basarse siempre en hechos comprobables y medibles en la práctica. 3- nuestra función es alcanzar resultados más que tener ideas geniales sin continuidad. 4- vale más implementar acciones que permitan lograr ya el 60% del objetivo que seguir buscando la perfección. 5- prohibir todas las soluciones contrarias al interés general. 6- las ideas de diez personas valen más que la inspiración de una sola. 7- hacerlo bien la primera vez y si sale mal, corregir inmediatamente los errores. 8- ante un problema, preguntarse 5 veces "¿por qué?". 9- las dificultades y las presiones deben tomarse como una oportunidad de mejora. 10- mejorar permanentemente porque el progreso no tiene límite.

De esta manera se observa como cada trabajador debe incorporar los principios de la firma y poner a disposición de ésta su saber. En fin, la empresa intenta imponer un cambio cultural –así lo afirma en su revista-, lo que implica en esta instancia imponer sobre subjetividades ya organizadas por su trayectoria nuevas formas de pensar y de ver las cosas vinculadas al trabajo. De esta manera la integración entre las innovaciones organizacionales, la irrupción de la participación en los ámbitos designados por la empresa y la imposición de una nueva cultura buscan de manera continua suspender el antagonismo, para desarrollar una integración cooperativa entre el capital y el trabajo.

VIII.2.3. Del discurso al trabajo concreto

A partir de las observaciones efectuadas, de entrevistas a operarios y gerentes y de las encuestas realizadas a operarios, se llevó adelante una serie de

análisis para observar lo que se procesa en el suelo de la planta, allí donde la fuerza de trabajo que compra el capitalista debe concretarse, bajo los ritmos impuestos de trabajo y ciertas lógicas de control. Más precisamente, en este apartado se busca analizar, a partir de fuentes de información primaria, la brecha existente entre los discursos y las prácticas que se desenvuelven en el espacio de trabajo, en suma, verificar si se desarrolla aquello que manifiesta Linhart, acerca de los cambios del trabajo por los cuales se busca cambiar a los trabajadores más que al trabajo y cómo esto es llevado adelante. De esta manera, se intenta dar cuenta de las formas organizacionales en que los trabajadores desarrollan sus tareas, bajo qué condiciones llevan las adelante , cómo se los interpela y como intervienen éstos en el proceso de trabajo, vinculando estos aspectos a aquellos del control.

Anteriormente, se ha podido observar, en los CCT y manifestaciones propuestas en revistas o formaciones realizadas a mandos medios, cómo se desarrolla la forma de organización del proceso de trabajo y cómo aparecen allí esgrimidas las diferentes instancias que se encuentran postuladas en la organización toyotista de la producción o la lean production. No obstante, esa filosofía empresaria se puede observar a la luz de lo que los trabajadores viven de manera cotidiana en sus espacios de trabajo, lo que habitualmente hacen en sus trabajos, conformado una lógica de observación mucho más profunda de la dimensión y envergadura de los cambios que la que esgrimen los discursos manageriales vinculados al modelo toyotista de producción.

A partir de la encuesta realizada a trabajadores de diferentes empresas, y tomando como referencia la división entre terminales, empresas globales y no globales que se había tratado en otro apartado, se construyeron diferentes indicadores que hicieron posible, a la luz de las manifestaciones surgidas en CCT y revistas de las firmas, establecer ciertas comparaciones entre lo que allí se manifiesta y lo que se vislumbra en el piso de la fábrica. Considerando los rasgos que caracterizan a los modelos productivos de la lean production o el toyotismo, se construyeron indicadores que permitiesen observar estas instancias, tomando como

diferencial lo que se manifestó anteriormente[27] en cuanto a los elementos que componen la estructura organizacional y la gestión de las firmas. Al respecto, el indicador de "realización de tareas", que remite a la "estructura" de la organización y busca establecer si los trabajadores realizan sus tareas en células y de qué manera se constituyen éstas, fue construido teniendo en cuenta si las tareas se realizan de forma individual o en células y en este caso, el número de trabajadores que la constituye. En este sentido, la realización de tareas en equipos conformados por un número determinado de miembros se convierte en una célula de trabajo por procesos crecientes de interacción entre los trabajadores. De esta manera, pudieron constituirse tres categorías para la realización de las tareas: Células, Grandes Equipos o Individual, dependiendo de la forma de realización del trabajo (individual o en grupos) y la cantidad de integrantes del equipo. En este sentido, se han considerado "Celulas" a aquellas cuyos integrantes no superan el número de diez, mientras que la segunda de las categorías se encuentra conformada por aquellos equipos donde intervienen entre diez y veinte trabajadores, generando un espacio donde se limitan los procesos de intercambio. Por último, la categoría de carácter individual se encuentra conformada por aquellos casos donde las tareas se realizan por fuera de una célula o bien hay más de veinte integrantes en el equipo, lo cual supone una dinámica de trabajo que no permite los procesos de integración de experiencias, como postulan las diferentes corrientes vinculadas a las ventajas de la conformación de equipos de trabajo[28].

El otro de los indicadores refiere las características que asume la rotación en el espacio productivo, en el que se ponen de manifiesto diversas categorías relacionadas con la forma que adquiere la polivalencia. Al respecto, esta puede ser: "Integral", cuando se rota entre puestos de niveles de complejidad similar o superior y es programada por la empresa; de carácter "Funcional", cuando la rotación es programada pero se realiza entre puestos con distinto o menor nivel de complejidad

[27] Ver capítulo III.3.1 "El alcance de las transformaciones"
[28] La construcción de los indicadores que se mencionan en esta sección se basó en la información proveniente de entrevistas previas realizadas a informantes clave.

o para cubrir cuellos de botella originados en la falta de personal, sin una planificación; y por último, puede ser "Sin Polivalencia" en la medida en que no hay rotación entre puestos. Este indicador permite establecer los rasgos estructurales y los dinámicos, ya que se analiza tanto la rotación como el carácter que ésta adquiere.

Otro indicador contemplado en el estudio refiere a la autonomía. Remite particularmente al posicionamiento que asume el trabajador frente a lo prescripto, a partir de su experiencia y de un contexto de desempeño favorable. Implica, entonces, la posibilidad de advertir anticipadamente desvíos, resolver problemas o "eventos" e introducir acciones correctivas considerando criterios preestablecidos, pero sin necesidad de una supervisión estrecha, por lo cual se hace imprescindible observar los criterios de supervisión.

A los fines de este estudio, fue posible establecer los rasgos de autonomía a partir de dos elementos. El primero fue la participación de los trabajadores en distintas instancias del proceso de trabajo, tales como su intervención en el mantenimiento, control de calidad y la programación. El segundo se relacionó con la injerencia del supervisor en los procesos de resolución de problemas. Se calificó entonces de "autonomía alta" a la situación en la que los trabajadores realizan no sólo tareas de control de calidad, sino también de programación y mantenimiento y donde la resolución de inconvenientes le corresponde directamente al operario. En contrapartida, la autonomía adopta un carácter "restringida" cuando la participación se limita al control de calidad y sólo a una parte de las tareas mencionadas, y cuando la resolución de problemas implica la necesidad de avisarle al supervisor luego de su resolución. Finalmente, no hay autonomía cuando las actividades del trabajador se restringen al proceso productivo o sólo a la actividad vinculada al control de calidad y cuando debe emprender la solución de un inconveniente con la presencia del supervisor o éste es quien debe encontrarla.

El otro de los indicadores contemplados en el presente apartado, tomando en cuenta la importancia relativa que se le ha asignado en la presente tesis, es el de "participación". Éste se construyó considerando la participación de los trabajadores

por medio de sugerencias, el sistema de procesamiento de las sugerencias, la participación de los trabajadores en equipos de mejora continua, calidad o Kaizen, la dirección de las sugerencias; es decir si sólo se dirigen a cuestiones vinculadas a la calidad o seguridad o si bien pueden referirse a cuestiones que tengan que ver con el control sobre el proceso de trabajo (como ser proponer modificaciones a la organización del proceso productivo) y la receptividad que en esa instancia tiene la empresa para procesar la información. De esta manera se construyeron tres categorías de participación, Baja, intermedia y alta. La primera implica la no participación en equipos de mejora, la segunda se refiere a la participación en equipos de mejora, poca receptividad de la empresa a sugerencias o alta receptividad, pero sólo a las sugerencias sobre a cuestiones de calidad o seguridad del trabajo. En cuanto a las terceras de estas dimensiones, se consideraron la participación en equipos de mejora, la receptividad de la empresa y que las sugerencias fueran dirigidas hacia cambios en los procesos o la organización del trabajo.

Cuadro 12: Indicadores de organización del trabajo por tipo de empresa según trabajadores. En porcentaje

Indicador	Categorías	Tipo de empresa			
		Terminal	Global	No global	Total
Realización de tareas	Individual	35	64	57	54
	Grandes E.	25	26	27	26
	En células	39 *	10	16	20
	Total	100	100	100	100
Polivalencia	Sin Polivalencia	46	67	63	60
	Funcional	50 ***	23	20	28
	Integral	4	10	16	12
	Total	100	100	100	100
Autonomía	Baja	65	75	85	74
	Limitada	8	32	14	20
	Alta	17*	4	0	6
	Total	100	100	100	100
Participación	Baja	11	34	39	31
	Limitada	35	49	46	44

	Alta	53 ***	17	15	25
	Total	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama.Nota: * test Z significativo al 1%, ** test Z significativo al 5%, * test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.**

El cuadro muestra la forma en que los operarios encuestados desarrollan sus tareas en el marco de los indicadores seleccionados. Se observa que el 54% realiza su trabajo de manera "individual". En ese mismo sentido, la polivalencia "Integral" aparece en un porcentaje muy reducido, alcanzando solamente al 12% de los trabajadores. Por otro lado, el 74% de los trabajadores tiene autonomía "baja" en la realización de sus tareas y una participación alta sólo es realizada por el 25% de los trabajadores. En este sentido, lo que sucede entre los trabajadores y las formas en que se desarrolla el proceso de trabajo dista bastante de aquello establecido en los CCT o revistas de las firmas, más allá de la empresa donde se desenvuelva la tarea. De esta manera, las condiciones organizacionales en las que los trabajadores desarrollan sus tareas indicarían una preferencia de las firmas por trabajadores con un alto grado de especialización y con niveles de autonomía restringidos a ciertos espacios, alejándose de esta manera de los discursos que expresan la necesidad del desarrollo de trabajadores autónomos, de carácter polivalente y participativos.

No obstante, pueden marcarse ciertas diferencias entre los trabajadores en relación con la empresa donde se encuentren desarrollando su trabajo. En este sentido, dentro de las terminales parecen producirse experiencias más cercanas a las señaladas en los discursos empresarios. Como se observa en el cuadro de referencia, en las diferentes instancias se destacan los trabajadores de las terminales por desarrollar trabajos bajo lógicas más cercanas a las nuevas formas organizacionales. Así, el 39% de los trabajadores de las terminales realizan sus tareas en células, el 17% tiene una alta autonomía y el 53% una alta participación, además de desarrollar una polivalencia funcional.

Por lo tanto, observado el presente desarrollo y vistas las configuraciones organizacionales de las firmas, puede destacarse una fuerte heterogeneidad en los

aspectos organizacionales, sobre todo en aquellos ejes centrales que hacen a las nuevas formas del proceso de trabajo y que recaen sobre los trabajadores, tanto en la "estructura" como en la gestión social, que no sólo se desarrolla entre las empresas sino que se da en el mismo nivel de cada planta. De esta forma, se observa un proceso que tiende a generar diferencias en torno a las lógicas organizacionales en que se encuentra inserto. De esta manera, mientras algunos grupos de trabajadores realizan sus trabajo bajo las nuevas formas organizacionales, en otros se conserva una tendencia cada vez mayor a la descalificación y a la pérdida de valor de la fuerza de trabajo, en la medida en que no gozan de las ventajas organizacionales.

En línea con lo anterior, los comentarios realizados por un trabajador de una de las empresas terminales de la trama sobre la forma en que se desarrolla la rotación en su actividad, ponen en evidencia las limitaciones organizacionales en que se desenvuelven las prácticas de polivalencia.

Si bien en la misma empresa los directivos manifiestan que las condiciones de polivalencia en los espacios de producción son centrales, el operario da cuenta de las limitaciones propias que se manifiestan en la realización de tareas:

> Los jefes tienen miedo a los defectos, por eso te dejan en el lugar. Yo soy el que mejor sabe pintar en mi lugar que cualquier otro. Habitualmente no roto entre diferentes puestos, y ese es un problema porque supuesta... ahora este año... por los casos que hubo... hubo muchos casos de chicos que se jodieron las rodillas...las manos. Se consiguió, el sindicato consiguió que vamos a trabajar como las otras terminales, digamos... que trabajan una hora y media y descansan media hora y van a rotar... supuestamente van a hacer eso. Cuando se aumentó la velocidad de la línea de vuelta porque no llegaban a la producción, nuestra línea no daba más... no daban los robots para pintar...entonces... estás todo el día a mil". (Operario Terminal 1).

Siguiendo con las instancias de polivalencia, se observa que en las empresas proveedoras de la terminal de referencia se desenvuelven los mismos procesos limitantes, en cuanto a la posibilidad de incremento de saberes vía rotación entre puestos.

> La rotación no es del todo rotación. Hay un problema, si tenés un buen desempeño en un puesto el líder te deja en ese lugar, lo mejor es no ser muy buena, ya te digo si cumplís bien la función en un puesto te quedás ahí y no rotás más" (Operaria autopartistas 1).

Esta empleada pone de manifiesto el deterioro de las condiciones de la polivalencia cuando la tarea requiere alta calidad. De esta forma, tanto la calidad del trabajo realizado, como la productividad, ponen freno a las posibilidades del trabajador de desarrollar otros conocimientos por esta vía.

Estas lógicas organizacionales, su funcionamiento y el desarrollo de ciertas perspectivas vinculadas a ellas comienzan a manifestar sus limitaciones en el momento en que los aumentos de la producción imponen nuevos puestos y mayores ritmos de trabajo. Así lo corroboran un operador líder y un operario:

> Se agregan puestos de trabajo. Se hacen menos cosas dentro de tu puesto.. Si el operario que arma… la puerta en 2 minutos pone: el levanta vidrios, el vidrio de la puerta delantera, en 2 minutos y pico, si sólo va a poner el levanta vidrios, y el vidrio lo ponen en la operación siguiente,(/).. Pero qué pasa...a él la puerta no le va a pasar... cada 2... ahora le va a pasar cada un minuto y medio. En vez de armar..., ahora son 50 vehículos por día,... son 100 puertas que él arma. El año que viene van a ser alrededor de 100 vehículos por... turno...entonces le van a pasar 200 puertas (Operario líder de célula terminal 1).

> Por eso hubo todo el cambio... que... aumentó la velocidad de la línea... nosotros ya estamos en el doble de velocidad que estaba la línea, porque por nosotros pasa dos veces... las misma camioneta pasa dos veces por donde estamos nosotros. Se pasa una vez la impresión y después vuelve para darle el color, entonces pasa dos veces la misma camioneta... siendo que en todos lados, en toda la línea pasa una sola vez. Entonces acá dan el doble de velocidad... cuando se aumentó la línea de vuelta porque no llegaban.. a la producción, nuestra línea no daba más... no daban los robots para pintar...entonces... estás todo el día (Operario Terminal 1)

Precisamente, la división excesiva de las tareas produce efectos sobre el trabajador, en la medida en que se limita la polivalencia al profundizarse la división técnica, además aquella polivalencia se ve afectada por los ritmos de trabajo que terminan acortando los tiempos muertos en el marco de los equipos de trabajo.

Llegados a este punto y vistas las prácticas que intentan poner en juego las empresas, por una parte, y cómo esas prácticas se desenvuelven en el "piso de la fábrica", allí donde se lleva a cabo la transformación del trabajo en trabajo efectivo y se busca incrementar de forma incesante su productividad, por otra, se hace necesario establecer cuál es el carácter que asumen esas prácticas como dispositivos de control, es decir, en qué medida aquellas suponen un control hegemónico o un consentimiento a partir de la reflexión que los mismos trabajadores hacen sobre esas ellas.

VIII.3.1. Una tipología del control bajo las nuevas lógicas productivas

Desde la perspectiva que se plantea en esta investigación, se articulan formas específicas de control en los espacios laborales con la dinámica que adquiere la relación entre los trabajadores y empresarios y la percepción de los primeros en torno a esa relación. Lo que interesa resaltar en este punto es que las diferentes prácticas y estrategias empresarias en pos de imponer un control sobre el proceso de trabajo se analizan tomando como referencia la reflexión sobre esas prácticas que hacen aquellos sobre los cuales se aplican. Las características anteriormente señaladas se presentan como "tipos ideales" en un sentido weberiano, en la medida en que brindan un marco para poder interpretar las formas de control que se despliegan en las empresas. Al respecto, pueden establecerse ciertos indicadores vinculados a los criterios tecno-organizacionales prevalecientes en la actualidad que posibiliten determinar cuáles son los modelos predominantes en diferentes espacios de trabajo.

Estos indicadores estarían relacionados con la perspectiva o reflexión de los trabajadores y las formas de control que se establecen en distintos espacios de trabajo. En este sentido, las formas de selección del personal, la función del líder de la célula de trabajo, la sensación de los trabajadores con respecto al sindicato y a la empresa, los ámbitos de participación de los trabajadores, la percepción de

posibilidades de mejora de sus ingresos o de ascenso y la impresión con respecto a la posibilidad de ser despedido aparecen como elementos centrales al momento de analizar las formas modélicas de control.

De este modo y teniendo en cuenta los elementos que posibilitan realizar un acercamiento a las instancias de control en los ámbitos laborales, se puede configurar una tipología tomando como referencia dos dimensiones, las cuales tienen como ejes centrales las percepciones de los trabajadores hacia la empresa y la función del líder o jefe inmediato de éstos. Al respecto, y en el marco de las transformaciones productivas, la figura del líder se convierte en una figura protagónica que actúa entre la empresa y los operarios y que la firma busca incorporar a los equipos de trabajo como un miembro más en función de la desjerarquización.

De esta manera, a partir de la mirada de los trabajadores hacia la empresa, se pueden establecer los diferentes criterios que adopta el control en los espacios de trabajo. Al respecto, se intenta resaltar, desde la perspectiva de los actores que intervienen en el proceso de producción, cuáles son las formas predominantes de control en los espacios productivos, considerando los elementos generados en las empresas para poder desarrollar estas formas y mantenerlas en el tiempo.

La primera de las dimensiones (percepción hacia la empresa) tiene una lógica que establece las formas en que se desarrolla esa percepción, que pueden ser negativas o positivas. Dentro de esta dimensión se tienen en cuenta tanto las visiones de los trabajadores en torno a su futuro en la empresa, como sus posibilidades de mejora dentro de ella. También se considera la visión en la trayectoria dentro de la empresa y la participación en el ámbito sindical. La otra dimensión está compuesta por la percepción de los trabajadores hacia la función que cumple el líder dentro del proceso de trabajo y en el grupo de trabajo[29].

[29] La construcción de tipologías es un elemento heurístico que nos facilita, al menos en un primer momento, la comprensión de un fenómeno social tan complejo como el que intentamos abordar, además de que cuenta con una reconocida historia en la construcción del pensamiento social desde Weber a la actualidad.

Cuadro 13: Formas de control en los espacios de trabajo

	Función del líder	
Percepción hacia la empresa	**Controlador**	**Facilitador**
Negativa	Coercitiva	Consensual Débil
Positiva	Implicación forzada	Hegemónica

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, un primer elemento para resaltar, teniendo en cuenta la construcción tipológica presentada, es que una valoración negativa de la empresa implica la dificultad de la firma para implantar una identidad vinculada a ella y marca su debilidad para imponerse desde el campo simbólico. En este sentido, el sindicato es un actor central en la concreción identitaria en la empresa, ya que aparece en disputa con los empresarios.

En la conjunción de un líder que tiene a su cargo la tarea de ejercer el control directo sobre los que se encuentran bajo su supervisión con la dimensión de una valoración negativa de la empresa, se conforma un ejercicio de control sustentado en la *coerción*. En este marco se conforma una lógica donde lo proveniente por parte de la empresa es negativo y el líder que comanda la célula de trabajo es percibida como una figura diferente y diferenciada del resto de los trabajadores.

En la posición antagónica a la *coercitiva* se encuentra la conformada por una visión positiva de los trabajadores hacia la empresa, con un líder que aparece como facilitador más que como quien cumple con el ejercicio de control. Generalmente se trata de líderes que tienen a su cargo pequeños grupos de trabajadores. Al respecto, se puede conceptualizar este espacio como *hegemónico,* ya que la empresa logra imponer una cosmovisión acerca de la relación entre los trabajadores y los empresarios que articula el crecimiento de la firma con las posibilidades de mejora de los trabajadores y donde no parece necesario imponerse desde la coerción para

mejorar el rendimiento productivo de los trabajadores. De este modo, la figura del líder se transforma en una aspiración realizable para los ejecutantes del proceso productivo, aparece como "un lugar a alcanzar" que se incorpora en las subjetividades como estructura que posibilita disciplinamiento en el trabajo.

Por supuesto, existen puntos intermedios entre las antípodas coerción-hegemonía, se trata de los espacios denominados de *implicación forzada* o *consensual débil*. El primero de los espacios conformado por la conjunción de un líder controlador y una visión positiva hacia la empresa se sustenta en la conformación de estructuras fuertemente jerarquizadas, donde la figura del supervisor como controlador se distingue fácilmente. En este cruce la empresa se vislumbra como ámbito de posibilidades de crecimiento, pero son algunos actores (en este caso los líderes) los que obstaculizan el normal desenvolvimiento dentro de la firma.

El segundo de estos puntos se conforma con una mirada hacia el líder como facilitador del proceso de trabajo, aunque la empresa no logra imponerse desde lo simbólico. La idea de *consensual débil* proviene de la perspectiva en que la empresa impone un ejercicio de cooperación entre los integrantes del espacio productivo, pero no de éstos hacia la firma o dirección. De esta manera, los líderes aparecen como pares que se encuentran en las mismas condiciones y sufren los mismos padecimientos que el conjunto de los trabajadores operarios.

De esta forma, las construcciones desarrolladas en los espacios de trabajo devienen en formas hegemónicas en la medida en que logran articularse los factores que se mencionaron y que permitirían la concreción de un proceso productivo más efectivo con el consentimiento de los trabajadores.

Llegado este punto, cabe preguntarse de qué forma las subjetividades que buscan crearse trascienden las fronteras de la fábrica y se articulan con los procesos desarrollados por fuera ella.

Al respecto, pueden ensayarse algunas reflexiones que tengan en cuenta estos elementos. Así es que, como punto de partida, la concreción de la dominación

en los espacios de trabajo y las percepciones dependerán de las historias de vida previas al ingreso en él y su rearticulación en el escenario fabril, en el marco de los discursos empresarios, lo que posibilitará el desarrollo de la estrategia empresaria y su grado de concreción. Por otra parte, los elementos procesados en el espacio fabril y las lógicas discursivas intervinientes no pueden verse como simples acciones desplegadas en torno al espacio de trabajo, sino que éstas, en tsnto implican una acción sobre las subjetividades de los trabajadores, trascienden ese espacio irradiando su poder por fuera del entramado fabril. Por otra parte, y en la medida que la fábrica no es un espacio neutral, ésta aparece como un espacio de difusión ideológica que se convierte en un elemento central para la consolidación de la dominación de clases.

En el marco de la tipología construida, se pueden establecer algunos elementos concretos que permiten observar el desarrollo de estos procesos de control que se ejercen en el espacio productivo. Para ello se toman como referencias las empresas, cuyos CCT han sido analizados previamente y los trabajadores de esas firmas.

La empresa terminal se caracteriza, como se pudo ver anteriormente, por sostener un discurso donde se pregonan las prácticas participativas de los trabajadores; supone la existencia de mercados internos y una dinámica sustentada en el involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo. Por otra parte, es importante resaltar que sus trabajadores gozan de mejores salarios que los del conjunto de los proveedores. En esta empresa existe la figura de líder de célula como facilitador en el equipo de trabajo y muchos de los elementos característicos de los cambios organizacionales en el proceso productivo.

En las otras dos empresas, también se da, en el plano de lo discursivo, una lógica de funcionamiento cercana a la que se sostiene en la firma terminal. Al respecto, los procesos que se establecen en las empresas proveedoras son impuestos por las terminales para el aseguramiento de la calidad de sus productos. De esta manera, aparece ya una lógica de control de los trabajadores por parte de alguien externo al espacio fabril. Esto configura un fuerte disciplinamiento hacia los sujetos

involucrados en el proceso de trabajo, sumado a la presión exógena que supone un contexto de altos índices de desocupación.

En el marco de la tipología construida previamente, lo primero que puede resaltarse es la diferencia en torno a la cantidad de trabajadores que se encuentran bajo la responsabilidad de un líder que influirá en la relación entre ellos. Esto, que a simple vista no es más que una diferencia numérica, termina estableciéndose como una fuente de diferenciación en la perspectiva de los trabajadores, puesto que la cantidad de trabajadores involucrados en cada grupo o célula funciona como un condicionante de relación entre trabajador y líder.

Cuando las condiciones existentes y la organización propia de una empresa hacen que los facilitadores o líderes aparezcan como tales y las relaciones trabajador-líder se sostienen gracias al tamaño del grupo, el líder o facilitador se convierte en uno más del grupo y no en una figura externa que cumple la tarea de vigilar. Principalmente, porque los pequeños grupos crean condiciones de proximidad y cercanía más fuertes y, a su vez, facilitan el despliegue de formas de relaciones tendientes hacia una mayor horizontalidad, más allá de que esto se verifique o no en las prácticas concretas. Es decir, por más que de hecho el líder no esté en la misma posición que un trabajador común, que en sus relaciones se ponga en juego una paridad virtual constituye un elemento central en la configuración de las prácticas efectivas de control y en la creación de consentimientos en la producción. Por otra parte, hay que aclarar que el tamaño del grupo facilita la tarea de control sobre los supervisados.

De esta forma, la cercanía al líder produce una vinculación más específica que posibilita ver a éste como un *igual* en el proceso de producción, generando así un proceso de acercamiento hacia la empresa por parte de los trabajadores, vía identificación con el líder. Al respecto, la relación con el facilitador actúa como una estrecha articulación de los trabajadores con la empresa, en la medida en que éste logra actuar como interlocutor de ellos. La relación que entablen con el líder tendrá

influencias significativas para determinar el posicionamiento de los trabajadores hacia la empresa.

En el caso de la empresa terminal, aparece como un primer elemento a tener en cuenta la cantidad de trabajadores que tiene un líder a su cargo. Al respecto, cada grupo o célula de la terminal cuenta con entre cinco o siete trabajadores, mientras que en el caso de las productoras de mazos de cables cada equipo de trabajo se compone de entre quince y veinte. En este último caso, la relación entre los integrantes del grupo se vuelve más distante que en el caso de la terminal, lo que configura una relación tendiente a la segmentación del grupo y a la generación de relaciones más personalizadas entre algunos trabajadores y el líder, mientras que la mayoría queda excluida de ese tipo de relación

Por otra parte, las expectativas de los trabajadores se conforman en el marco de las posibilidades que tuvieron otros y en la creencia en que es posible realizar un mismo recorrido. En esta construcción es importante la creencia en un sistema "justo" de premios establecido por la empresa, sistema que premiaría y conduciría hacia el progreso y bienestar individual a quienes hayan respondido siempre y en forma positiva a la firma, como sostiene un trabajador de una de las terminales:

> Esta es una fábrica que te da la posibilidad de que vos constantemente al menos tengas las posibilidad de subir, de ir avanzando. Lo he visto, el group leader mío por ejemplo, lo vi de team member, lo vi de team leader, lo ves de group leader. Yo por ahí fui team member 2, soy team member 3. Y siempre tenés la aspiración a... Seguir avanzando por ahí acá, al avanzar acá te ayuda económicamente mucho más y ahí ya podés seguir proyectando vos más tu vida y tener más cosas. Te permitiría muchas cosas para avanzar acá (…)(Operario Terminal 1).

Es responsabilidad del trabajador crecer en la firma, lo que hace a su vez que su comportamiento se encuentre estrechamente relacionado con los requerimientos de la empresa. Se crea y se cree en una especie de meritocracia que estaría gobernando las relaciones laborales al interior de la empresa. De esta forma, se desarrolla un proceso de características *hegemónicas* en la medida en que se

articulan los efectos de la posición positiva de la empresa con el rol cumplido por el jefe o superior inmediato, es decir por el líder. Como sostiene otro de los trabajadores:

> Mi objetivo es crecer lo más que pueda, personal y laboralmente. Team leader es el cargo que sigue a team member. Y bueno, es como un objetivo, es uno de los objetivos... Para llegar a team leader tenés que ser responsable... No, cualquiera no. Cualquiera no podría ser. Pero una persona responsable, dedicada al trabajo puede llegar a ser team leader (operario Terminal 2).

Por otra parte la construcción de sentido en torno a la posibilidad de progreso individual basado en las condiciones, aptitudes, actitudes y entrega personal a la empresa y los valores que ella encarna, también se sostiene y profundiza gracias a cómo ven y evalúan los trabajadores al sindicato:

> Al sindicato no iría, vendría acá, charlaría, hablaría con uno, con otro. Si se me agotan las posibilidades de solucionarlo con recursos humanos, buscaría otra alternativa. Si al sindicato como alternativa iría, pero tenés muchas formas de solucionar el problema antes de caer al sindicato. Es como un último recurso si no tenés otra cosa (Operario Terminal 3)

Tal como lo evidencian las palabras de los trabajadores, el sindicato habría dejado de ser un referente primordial para quedar reducido a "recurso de última instancia". Esto de ningún modo quiere decir que el rol de los sindicados haya caducado, sino que en el contexto particular de esta empresa y desde la perspectiva sus trabajadores, el sindicato ya no representa una opción válida para canalizar inquietudes y ver reflejados sus intereses. Una posible respuesta al por qué de esta visión negativa hacia el sindicato puede hallarse en el procesos de desprestigio público sufrido por las organizaciones gremiales en el período de instalación de esta empresa, sumado a una estrategia de avance – tanto en lo práctico y como en lo simbólico- de la empresa en terrenos antes reservados a los gremios. También cabe considerar como otro elemento explicativo –aunque de momento sólo en carácter hipotético- la rigidez de las estructuras sindicales heredadas y su consecuente

dificultad para dar respuestas a trabajadores socializados bajo un nuevo esquema de producción que, a su vez, implica un entramado distinto de normas y reglas –implícitas y explícitas- dentro del espacio fabril.

De acuerdo con lo analizado en los testimonios, el team líder y la oficina de recursos humanos habrían desplazado al menos parcialmente al sindicato en el rol de mediador y representante de los intereses de los trabajadores, o al menos así es percibido desde la óptica de los operarios. En este sentido, también juega un papel fundamental la selección de personal realizada por los departamentos de Recursos Humanos y las estrategias que en al respecto se impongan[30]. Así, en la empresa terminal, durante los años de su instalación en Argentina, la selección de personal requirió una minuciosa búsqueda y entrevistas, optando por la contratación de jóvenes cuyo pasado laboral estaba marcado por la inexperiencia o la precariedad, pero sobre todo por la ausencia de participación en sindicatos. En este sentido, la formulación discursiva, las prácticas de la firma se montan sobre determinadas historias que posibilitan una interpretación de las mismas con cierta lógica consentimental. De esta manera, es fundamental la trayectoria laboral, el pasado precario se plasma y contrapone a un presente estable y un futuro posible. Lo que es un derecho para los trabajadores aparece como un hecho excepcional. De esta forma, y a partir de una encuesta realizada entre los trabajadores de la firma, la estabilidad en el empleo que brinda la empresa es uno de los factores que sobresalen, llegando al 30%, resaltando también como elemento de importancia la posibilidad de gozar de todos los beneficios legales (22%) . Al respecto, un operario de la firma analizada dice:

> De fábrica sí. Antes había tenido laburos chicos, de estar en la mensajería, mensajero, ferretería, pero de trabajo en fábrica, este es el primero Y, con la mensajería estuve casi un año y en la heladería dos. Ese era más piola, pero era

[30] Puede señalarse también que la selección de lugar para la radicación de la empresa terminal ubicada en Zárate estuvo marcada por la posible conflictividad que suponía la instalación en otra ciudad. Así, a decir del personal del directorio de la firma, en Ciudades como Rosario y Córdoba "*tenías un cordón industrial destrozado en ese momento, con lo cual tenía una altísima conflictividad, o sea, teníamos una altísima conflictividad, que no la tenía en Zárate*" (Recursos Humanos terminal 1)

> un sueldo bajo, nunca iba a llegar a nada con lo que me pagaban a mí, el laburo era piola, sí, todo lo que quieras pero no te pagaban bien. Por ahí acá tenés la misma carga horaria y terminás más cansado al final del día que ahí pero la remuneración es otra y te ayuda a aguantar y a llevar... (Operario Terminal 4)

Se pone de manifiesto la importancia del trabajo en esta empresa, la posibilidad que le brinda al trabajador de llegar a otros puestos, de crecer en el trabajo. La idea de ascenso aparece presente en forma constante y se la relaciona con el crecimiento de la empresa. Existe una idea de que las posibilidades de ascenso están vinculadas a la suerte que corra la empresa, lo que conforma una práctica articulatoria en búsqueda del consenso de los trabajadores.

En otras palabras, se podría decir que en esta empresa en particular se ha llevado a cabo una estrategia de ejercicio de control ligada a la creación de un discurso hegemónico, que tiene efectos concretos en las prácticas y en el comportamiento de los sujetos atravesados y conformados por y en este discurso. De esta manera, los trabajadores de esta firma terminal se encuentran dentro de una dinámica de ejercicio de control vinculada a las formas *hegemónicas*, formas que se construyen desde la articulación de los múltiples elementos que permiten su generación, -la relación con el líder, con la oficina de recursos humanos, la creencia en las posibilidades de ascenso, la percepción de la empresa y del sindicato, etc.-. Así la empresa genera un conjunto de mecanismos y prácticas que permiten desarrollar y llevar adelante una lógica del compromiso y lealtad hacia ella.

Sin embargo, la lógica hegemónica que se desarrolla desde las prácticas que se promueven puede ser tal en la medida en que los sujetos sobre los que se actúan generan el consentimiento hacia la empresa. Al respecto, una misma práctica puede tener resultados diversos, dependiendo ello de las experiencias e historias sobre las que se intentan imponer. Así es que, en la firma terminal, si bien las prácticas buscan la generación de hegemonía, ellas adquieren esa característica desde la cosmovisión de los trabajadores, por ello nos encontramos en esta firma con situaciones como la de un trabajador que sostiene:

> Pero... como que (líderes) tienen la camiseta de la empresa, una vez dijo que lo que le importa que las unidades salgan para adelante y además me parece que el nuestro está obsesionado... ¿viste? para mí está obsesionado de más y por ahí no le interesa, qué sé yo... se enojan cuando uno de los chicos le decía de ir al servicio médico, ¿viste?.. cómo que iban a salir mal las unidades.. No sé porque serán así, pero... ahí adentro les va bien porque son así, qué sé yo (Operario Terminal 5)"

En la visión de este trabajador el líder no aparece como un facilitador que colabora en el proceso de trabajo, sino como una parte de la empresa y por lo tanto como inserto en una lógica de control del proceso de trabajo.

Este mismo trabajador que tiene una imagen negativa de la empresa, sugiere la idea de un desarrollo vinculado al disciplinamiento y el control, a pesar de las prácticas generadas para que, por el contrario, despertar el consentimiento de los trabajadores.

Las prácticas que se llevan a cabo para la generación de lealtades y compromisos consentidos hacia la empresa requieren de la conjugación de varios factores, tal como se explicó anteriormente, para que sus efectos concretos se encaminen en ese sentido, es decir, hacia la conformación de un entramado discursivo hegemónico. En las firmas proveedoras de la terminal, las condiciones materiales de la producción y las relaciones entre los distintos actores son cuanto menos distintas, pese a que compartan algunos elementos. Estas diferencias en la organización de la producción no son menores al momento de analizar cómo allí se entretejen los discursos, las prácticas y los modos de subjetivación en relación con la creación de consenso y el ejercicio del control.

Un trabajador de la firma de producción de mazos de cables explicita otras lógicas sustentadas en prácticas de corte más coercitivo:

> La tarea de líder es distribuir el trabajo, nada más, pero a veces... Está mal manejado, el líder lo sacaron de la teoría de Fayol, donde un compañero elegía a uno para que distribuya las tareas... Acá empezó siendo así, pero terminó dando más eh... poder y hacen un motón de otras cosas que no tienen que hacer. Pero en realidad lo que tienen que hacer es la distribución de tareas, nada más... y trabajar a la par nuestra. Acomodan las horas extras... Por ejemplo, alcahuetearle

> al supervisor o al gerente...que un compañero se fue al baño... o que hizo esto... Manejan las horas extras de los demás (…) se creen que ya son dueños de la célula... le dan las horas extras a los amigos de ellos (Operario Autopartista 3).

Por una parte, el líder tiene a cargo más trabajadores que en el caso de las terminales y cumple con un rol más cercano al del antiguo supervisor, que era un claro agente disciplinador de los trabajadores. Este tipo de función que debe asumir el líder lo aleja del ideal impuesto por la empresa terminal, de modo tal que difícilmente pueda crearse un clima de supuesta "igualdad" entre él y los trabajadores a su cargo.

De esta forma, aquí se observa fácilmente el rol del líder de célula como *controlador* , vinculado a la lógica de control coercitivo; el líder no es el que regula el trabajo, sino que es quien delinea y da forma a las lógicas de dominación en el centro de trabajo. Asimismo, cabe destacar la introducción de prácticas ligadas al intercambio de favores y al uso discrecional de las facultades que la posición de líder otorga. Así se acentúan las diferencias entre trabajador y el líder de grupo y se evidencia la fractura entre el universo simbólico de quienes mandan y el de los llamados a obedecer –fractura que las prácticas hegemónicas intentan "suturar" incesantemente -.

Por otra parte, la relación con la empresa aparece planteada en un marco de confrontación, donde se observa una dinámica diferente a la manifestada por algunos trabajadores de las terminales. Al respecto, la diferencia o fractura entre los universos simbólicos se manifiesta en los elementos que enfrentan a los trabajadores con la firma. Así, el tiempo de realización de ciertas tareas se ve atravesado por esta confrontación, es decir, aún una cuestión de supuesto carácter técnico puede devenir objeto de enfrentamientos por su significación:

> Y eso es la pelea constante de la gente de método y tiempo con nosotros, porque a veces vos haces tu tiempo para... qué sé yo... para estar tranquilo, no para bienestar de la empresa. Bueno eso...esa es una pelea que tenemos constante con el método y tiempo, ¿viste? (Operario Autopartista 8)

En este mismo sentido, también se observa que el nosotros refiere a los compañeros de trabajo y no a la empresa como un todo, el "nosotros" de los trabajadores se enfrenta con un "ellos" conformado por la empresa, que intenta imponer los ritmos de trabajo, inclusive sin tener en cuenta los perjuicios que tienen para los trabajadores. Precisamente, a partir de los comentarios realizados por este trabajador podemos ubicarlo en la dimensión de carácter *coercitivo* ya que manifiesta un grado de confrontación hacia la empresa, por el que ésta adquiere una imagen negativa y el líder es visto como integrante de la dinámica empresaria.

El siguiente fragmento resume el carácter *coercitivo* que adquieren los procesos de control en las empresas, en este caso las afirmaciones provienen de una operadora de una empresa autopartista. Aquí se evidencia la conjunción de los elementos presentes en esta dimensión, manifestando una perspectiva negativa hacia la empresa y viendo al líder como un eslabón más de la cadena discursiva de la empresa.

> Los líderes supuestamente ellos tenían que generar presión sobre nosotros, entonces, en cierta manera tenía que haber un maltrato te denigran como personas. Que... por qué no sos más rápido, que por qué no te diste cuenta... que por qué esto, que por qué el otro, esto era permanente, pero lo cierto es que ellos tienen la camiseta de la empresa y por eso llegaron donde llegaron, si no sos así, es difícil de ascender y llegar a ser líder o supervisor (Operaria Autopartista 1)

También se desarrollan lógicas de control y estigmatización que se vinculan a los cambios organizacionales en las firmas. Dentro de esta perspectiva, los procesos vinculados a calidad cobran centralidad en los mecanismos de control de los espacios de trabajo que pueden articularse a elementos coercitivos de sustracción de plus trabajo.

> (…) [el líder] dice:'Se sacó tanto de este cable, tenía que haber sido rojo y blanco y es azul, tenía que haber sido rojo-blanco. O salió en las hebras de la máquina, salió con una hebra cortada'. Ponele en los cables nosotros trabajamos con 0,5 ó

> 0,85... No tiene que tener ni una hebra cortada (…). Y ellos te dicen ahí: 'Este cable... salió con hebras cortadas y no tenía que haber salido.'Así y siempre con lo que pasa en el día (Operario Autopartista 5).

> Si hiciste dos defectos te pasa nada, pero si te acomoda uno o dos todos los días en la semana, después te dicen: "Mirá tenés que fijarte" que sé yo eso va en una planilla, dice tu nombre y después te dice: "Bueno vos en una semana tuviste 20 defectos" y eso no dice que vos tuviste tantos por día, sino que te van a ver que vos tuviste 20 defectos, y en el mes ponele tuviste... 25 ó 30 defectos. Esto es: "Por qué tuviste 30 defectos", eso vienen y te dicen... así que si vos seguís así... te tratan mal.... han echado... o sea, no te dicen... te echo por... te buscan una excusa, te buscan una vuelta como para decir: "Bueno, éste no me sirve (Operario Autopartista 6)

Existe de esta manera una lógica de control basada en la realización de defectos y en este caso, aparece la emergencia de un control de tipo *coercitivo* operando en ese marco, ya que la realización de defectos o problemas con la calidad implica la amenaza de no renovación contractual por medio del despido. Pero también se desenvuelve una lógica vinculada al modelo fordista, donde el ritmo de trabajo es impuesto por una máquina que actúa como medio de coerción para el trabajo, lo cual transfiere la función de control del proceso de trabajo del líder a la máquina, aunque el líder sigue presente como organizador y distribuidor de tareas:

> (…)La líder es la que se encarga de vializar el trabajo, ella no es una encargada que te puede venir a retar o... sino la que organiza el trabajo...Te dice: 'Vos estás en la máquina uno o en la tres...' o... qué sé yo... 'Mirá sacame esto porque se están quedando sin cable, sacame esto' y vos tenés que hacer lo que te dice. Ella organiza todo lo que es... el sector... organización (…). Claro ella controla que vos estés haciendo el trabajo. Pero teóricamente lo que es el trabajo... eh... te presiona el cable que sale... lo que tenés que hacer (Operario Autopartista 6)."

Por más que existe la figura del líder, es crucial considerar que no se ha eliminado la figura del supervisor. A él se le confieren las tareas de evaluación y control de la labor de la célula o grupo en conjunto, incluyendo al líder. En las evaluaciones del supervisor cada detalle de la producción es considerado yse siguen claros parámetros de productividad:

> "Él [el supervisor] sí, él viene y si tuviste 20 defectos: '¿Por qué tuviste 20 defectos; por qué cortaste menos..?.'; sí está... es así... el que tenemos nosotros es así (Operario Autopartista 6)"

El énfasis puesto en la presencia física del supervisor denota el peso que cobra para los trabajadores el control cercano. La sola idea de que el supervisor "está" o que "viene" supone la interiorización de las pautas de productividad bajo la forma de una mirada sancionadora. Esto da cuenta del temor al castigo hecho carne en la producción –por más que éste exista o no-. También, la función del supervisor redobla la apuesta de los mecanismos de control al actuar tanto sobre los líderes de células como sobre el resto de sus integrantes. Tal vez aquí se encuentre uno de los puntos que explican el alejamiento de los líderes, puesto que en ellos la presión es aún mayor, si falla uno de los trabajadores a su cargo se evidencia un mal desempeño de las funciones de liderazgo.

En otras de las entrevistas realizadas se evidencia el carácter controlador del líder, la misma palabra utilizada sugiere la mirada hacia el él, aquello que podría percibirse como manifestación lógica de las tareas de líder y como colaboración al procesos productivo se internaliza como control.

> "Te van controlando, sí. Uno... está trabajando normalmente, ellos te controlan todo. Todo... la cantidad de cable que cortás... la cantidad de defectos que cortás; la cantidad de cosas que prensás... Todo, todo lo que vos hacés ahí, ellos... vos tenés que anotar todo lo que vos hacés.(/) Todo va... con tu número de legajo, todo lo que vos hacés está anotado ahí. Ellos saben todo lo que vos hacés"(Operario Autopartista 7)

Sin embargo, este mismo trabajador visualiza en la empresa el ámbito de crecimiento personal. Al respecto dice.

> No quisiera irme por ahora de la empresa, tengo algunas expectativas hacia el futuro, tal vez en algún momento pueda subir de categoría y ganar unos pesos más…aunque siendo líder, la verdad no sería como el que tengo yo (Operario Autopartista 7)

De esta manera, vemos en el repertorio discursivo de este operario una lógica de enfrentamiento con su líder, aunque con una mirada positiva hacia la empresa, en la medida en que piensa en un futuro dentro de ella. Precisamente, este operario puede ubicarse en la dimensión que hemos denominado implicación forzada

Tomando en consideración los casos analizados, pertenecientes a firmas terminales y autopartistas, parece desarrollarse un proceso diferencial entre las formas de imposición desplegadas en los espacios de trabajo. Al respecto, las lógicas de creación de subjetividades en la firma terminal implican formas de construcción hegemónica que se derivan de la misma estructura de la organización del trabajo en la puesta en práctica de la relación entre el líder y los trabajadores. Por el contrario, en las firmas autopartistas parecen procesarse elementos más coercitivos, a través de los cuales se intentan imponer los incrementos en la producción.

Las posibilidades del desarrollo de prácticas y estrategias hegemónicas no pueden dejar de vincularse a la estructuración de la nueva dinámica productiva y cómo en ella se busca la extracción de plustrabajo. En este sentido, lo que pone de manifiesto este apartado al analizar los diferentes espacios de trabajo, es que se desarrollan procesos diversos de control que van desde los procesos de control coercitivos a aquellos que hemos denominado hegemónicos..

En la tipología presentada queda expuesto que las formas que buscan incrementar la productividad del trabajo se integran a los elementos subjetivos. En este sentido, lo crucial no es tanto lo que la empresa busca generar, sino cómo esos procesos son internalizados por los trabajadores y lo que efectivamente generan sobre las subjetividades. De esta forma, la imposición hegemónica de la firma implica la concreción de la estrategia simbólica para el desarrollo del proceso de trabajo.

De nuestra tipología se desprende la importancia de la figura del líder en el ámbito productivo, en la medida en que, como intermediario de la relación entre los trabajadores y la empresa, es quien conduce las formas en que se desarrollará el proceso de representación. Al respecto, el anclaje de las diferentes estrategias de

control de las empresas descansa en el vínculo entre líderes y trabajadores y, junto con la percepción hacia la empresa, dan como resultado la tipología de las formas de control ya presentada.

Como se dijo, la concreción del control pudo observarse como relación entre las percepciones hacia la empresa y la percepción de las funciones de los líderes, dando cuatro tipos de control diferentes: el hegemónico, el coercitivo, la implicación forzada y consensual débil. En este marco, el énfasis fue puesto en las formas de control hegemónico, puesto que por medio de este dispositivo el capital logra, con mayor eficacia, imponer las condiciones de transformación en la fuerza de trabajo y reproducirlas de manera sostenida, al mismo tiempo que consigue poner en suspenso la relación conflictiva que subyace a la relación capital- trabajo.

En este mismo orden, debe considerarse que la acción hegemónica de las empresas se desarrolla sobre subjetividades preconstituidas - la historia personal de cada trabajador y su trayectoria previa-, pero que ella misma va reconfigurando con su accionar. Evidentemente, si este proceso de reconfiguración puede darse es porque las subjetividades se constituyen como un proceso inacabado y sujeto a constantes rearticulaciones y redefiniciones de sí.

VIII.3.2. Participación y formas de control: entre la implicación y la resistencia.

Nos hemos referido a las diferentes características que adquiere el control en el marco de los procesos de trabajo, tomando como referencia la empresa y la visión sobre la figura del líder y estableciendo si las estrategias desplegadas por las empresas les permiten imponerse y desper el consentimiento de los trabajadores. No obstante, las prácticas participativas que buscan involucrar a los trabajadores con las empresas pueden analizarse a partir de la lógica y el ejercicio de reflexión que los trabajadores hacen sobre esas prácticas . En pos de establecer las formas que asume la participación de los trabajadores, es decir, cómo procesan ellos las instancias

participativas y de qué manera se imponen, se pueden ordenar a partir de una tipología que tenga en cuenta su desarrollo y la reflexión de los sujetos sobre los cuales intentan imponerse. En este punto, el análisis de la participación resulta un elemento fundamental en la medida en que es un mecanismo a través del cual la empresa busca imponer el control hegemónico, es decir que se constituye entonces como sustrato de la concreción hegemónica.

En principio, al referirse a las formas de participación, los mismos CCT que intentan desarrollarlas expresan de hecho una dirección bastante acotada. La participación exigida a los obreros en el proceso de trabajo necesita ser observada teniendo en cuenta hacia dónde puede ser dirigida y estableciendo las posibilidades que brinda. Pero, analizada como mecanismo de control, la participación requiere ser vista también a la luz de la reflexión de los trabajadores sobre las prácticas concretas para ver el carácter que asumen las formas de participación.

Las prácticas participativas, como fue dicho, buscan promover un nuevo tipo de subjetividad laboral cuya actitud sea positiva y se integre a las formas de organización y a la empresa. Estos cambios son acompañados por la emergencia de un discurso conformado por una serie de conceptos sistemáticamente integrados al nuevo anclaje organizacional, que intenta perforar las instancias de organización colectivas vinculadas al modelo fordista.

Las distintas modificaciones que se introducen de la mano del nuevo modelo organizacional se acoplan y articulan como mecanismos de integración y participación de los trabajadores a la empresa y definen los marcos de la implicancia, en búsqueda del consentimiento de los trabajadores para la lógica de incremento de la productividad.

Estas prácticas organizativas suponen una mayor integración de los trabajadores con los intereses de la empresa. Grupos de mejora continua, Kaizen, círculos de calidad, sistemas de sugerencias aparecen por un lado, como un conjunto de prácticas que toman como eje la creación de espacios y dispositivos para que los operarios transfieran explícitamente - no solamente en el acto de trabajar- sus

saberes a la empresa y por otro, como mecanismo a través del cual la empresa busca conseguir el consentimiento de los trabajadores. A su vez, estas instancias están dotadas a de incentivos selectivos que las tornan más atractivas. En este sentido, se puede preguntar cuál es el punto en el cual la participación de los trabajadores se convierte en implicación, posibilitando la concreción hegemónica de la firma.

Para que este pasaje se produzca, debe establecerse un vínculo efectivo entre la participación del trabajador y la reflexión que éste realiza sobre la misma. Es decir, se trata de que la reflexión tiña con un halo positivo al acto participativo, manifestando así la implicación.

En la tipología que se presenta a continuación se busca esquematizar lo dicho anteriormente y mostrar de un modo más sencillo los diferentes puntos de articulación posibles entre participación y reflexión sobre la práctica, de los cuales se derivan distintos posicionamientos subjetivos.

Cuadro 14: Tipología sobre las formas de participación.

Prácticas de Participación	**Reflexión sobre la práctica**	
	Positiva	**Negativa**
Si	Implicación	Instrumental
No	Disfuncional	Resistencia

Fuente: Elaboración propia.

Frente a la participación solicitada por la empresa como forma proclamada de abrir el juego en los procesos de toma de decisiones, el trabajador puede asumir, de acuerdo con esta tipología, cuatro posiciones: de implicación, instrumental, disfuncional o de resistencia. La primera resulta del cruce articulado entre la participación efectiva y permanente con la reflexión positiva respecto de esa práctica. De esta manera, la participación en círculos de calidad, Kaizen o por medio de los sistemas de sugerencias aparece marcada como medio para modificar cosas en

beneficio propio y de la empresa. Este espacio define la "implicancia" del trabajador y representa el lugar de despliegue de lo que se denomina concreción hegemónica.

Por otra parte, un trabajador asume una posición "instrumental" cuando su participación en el conjunto de los dispositivos mencionados se da efectivamente porque la percibe como una manera de incrementar los ingresos, a través de premios o aumentos salariales individuales no remunerativos, o porque comprende que su participación allí constituye un mecanismo privilegiado de ascenso en la grilla de categorías. Esto significa que el trabajador entiende que, en caso de no participar, tanto su salario como la posibilidad de movilidad categorial se estancarían. La participación en estos casos es percibida de manera compulsiva y obligatoria.

Por otro lado, se puede hablar del desarrollo de posiciones de "resistencia" cuando o bien no existe una participación habitual en los dispositivos de las firmas y la reflexión sobre la aplicación de esas prácticas es negativa, o bien esa resistencia se da de manera efectiva. En este caso, el "saber hacer" y el "saber ser" entran en contradicción y el trabajador se resiste a colaborar en los planes de participación de la empresa, situación que se verá reflejada en sus evaluaciones de desempeño, en las que no cubrirá las expectativas comportamentales que la empresa o la dirección tienen.

Finalmente, puede decirse que un posicionamiento adquiere un carácter "disfuncional" cuando la reflexión sobre las prácticas participativas es positiva, pero no se evidencia una participación efectiva por medio de los canales dispuestos por la empresa. En este caso, "saber hacer" y "saber ser" entran en contradicción pero a diferencia del posicionamiento de resistencia, a éste lo sustenta una actitud de desinterés y apatía, no el rechazo. De ser éste el caso, las empresas ponen en funcionamiento otros mecanismos, que van desde charlas informales con el team líder hasta reuniones concertadas con la oficina de recursos humanos, en las que se pone de manifiesto el descontento de la empresa por su actitud poco pro-activa, para convertir ese desinterés en colaboración.. Los resultados de estos intentos son disímiles y pueden llevar al trabajador a profundizar su posición de desinterés

convirtiéndola en resistencia, a colaborar instrumentalmente o a implicarse de manera activa con los requerimientos de la empresa.

Retomando el primer tipo, diremos que existe implicación cuando la participación de los operarios en las instancias desarrolladas por la firma y la reflexión sobre esa práctica son de carácter positivo y comportan una integración con los fines y objetivos corporativos y con la responsabilidad que les cabe. Esto significa que la transferencia desarrollada por el trabajador no obedece únicamente a una lógica instrumental de incremento de sus ingresos, sino que funciona en un marco previo de interpretación de su lugar en la empresa, de su responsabilidad sobre los procesos y los logros de ésta. Es aquí donde la participación es integrada al buen desempeño de la firma y a las condiciones de trabajo, responsabilizando a través de ella al trabajador.

A modo de ejemplo pueden mencionarse los resultados de una encuesta realizada a treinta y tres trabajadores de una terminal automotriz, donde están muy extendidas las prácticas participativas, como el sistema Kaizen y el de sugerencias. En este sentido, el 30% había manifestado que estos sistemas servían para cambiar o modificar algunas cosas que estuviesen mal, el 60% que esas prácticas servían para lograr una mejor categoría, en tanto el 10% manifestó que o no participaba o bien que no quedaba otra alternativa que hacerlo.

En resumen, los dispositivos generados por la empresa para la participación de los trabajadores alcanzan el grado de "implicancia" y la firma logra la concreción hegemónica cuando práctica y reflexión se integran de forma positiva. La implicancia aparece así como una forma de expresión del control hegemónico en la medida en que el trabajador integra, en el marco de su reflexión sobre la práctica, su destino al de la firma y observa en el conjunto de prácticas desplegadas por la ella un punto desde donde puede intervenir en ese destino. Se consolida así, por medio de la implicancia, una forma de control de carácter hegemónico en tanto que la participación no es pensada como forma coercitiva de "estar" en la empresa ni como obligación para incrementar los ingresos.

Esta articulación posible realza el valor de la reflexión por sobre las propias instancias de participación, en la medida en que integra el significado que los actores dan a sus actos. La mera participación en los espacios abiertos por la empresa no puede dar cuenta de la "Implicancia". Es decir, el solo hecho de participar no alcanza para explicar que una empresa haya logrado hacer efectivas sus pautas de reproducción de manera no coercitiva y con el consentimiento de los trabajadores. Este hecho sólo se explica si la participación se integra a la cadena de significados que los trabajadores le dan. Por lo tanto, se trata de integrar el contexto, en este caso la participación, al significado que le atribuyen los trabajadores (Edwards y Scullion, 1987).

Para mostrar un panorama más claro de los dispositivos de participación e involucramiento que despliegan las empresas, presentamos el siguiente cuadro donde se puede observar la evolución histórica de estos mecanismos y de la participación efectiva en ellos.

Cuadro 15: Círculos de participación en la empresa terminal, Trabajadores participantes, sugerencias, de los círculos de participación, de las sugerencias (base 1998=100) sugerencias por trabajador y trabajadores por círculo.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Círculos	25	56	68	74	93	103
Trab.Part.	177	336	304	303	401	401
Sugerencias	3682	6240	7628	8090	8551	9689
Evolución de los Círculos	100	224	272	296	372	412
Evolución de los Trab.Part.	100	190	172	171	226	226
Evolución de las sugerencias	100	169	207	220	232	263

Fuente: Delfini y Cross, 2005, según datos proporcionados por la empresa terminal

Si, en relación con la participación de los trabajadores en las distintas instancias, solamente se tuviese en cuenta los datos que se desprenden del cuadro N° 15 se podría decir que existe un fuerte proceso de implicancia de los trabajadores, ya

que se observa un incremento de la participación de los mismos. Al respecto, se ve en el cuadro que en 2003 los trabajadores que participaron en los círculos de calidad fueron 401 y las sugerencias presentadas llegaban a las 9500. Guiándose exclusivamente por estos datos, sin considerar los significados que los trabajadores pueden asignarles a estas prácticas y sin tener en cuenta los aspectos coercitivos allí involucrados, se diría que la empresa ha logrado imponer sus estrategias de manera hegemónica. Pero como se verá más adelante, la reflexión de los trabajadores sobre éstas prácticas participativas tienen múltiples significados, que pueden encuadrarse dentro de la tipología que hemos realizado. Asimismo, este proceso debe ser puesto en relación, como fue manifestado con anterioridad, con las formas de incremento salarial vía cambio de categoría laboral que suponen las nuevas lógicas organizacionales avaladas por los sindicatos a través de la firma de los CCT. En este sentido, debe recordarse que, entre otros aspectos, en la firma terminal de referencia, el pasaje de una categoría a otra superior se realiza a condición de haber participado de aquellas instancias participativas.

De esta manera, la reflexión sobre el acto de participar puede vincularse a la dinámica de los pasajes de categoría o bien ser percibido como un mecanismo que posibilita concretar el saber para transferirlo a la empresa y así facilitar la implementación de mejoras en las condiciones del trabajo.

En este sentido, los dichos de un trabajador de la empresa automotriz parecen ubicarlo dentro del espacio que hemos llamado de "implicancia" cuando sostiene:

> ….presentar sugerencias o participar de los círculos de calidad forman parte del trabajo y la verdad que es importante para mejorar las cosas del trabajo…realmente me parece que es muy importante ya que con eso se pueden mejorar las cosas y de paso te anotás unos puntos para pasar de categoría …" (Operario Terminal 4)

El discurso del operario resalta la importancia que tiene su intervención para el propio proceso de trabajo, dejando en un segundo plano la posibilidad del

pasaje de categoría. En este sentido, podemos hablar de una concreción hegemónica por medio de la "implicancia" del trabajador, ya que en el plano de la reflexión del operario queda resaltado el rol central de la transferencia de su saber a la empresa y de su participación. En esta misma tónica, otro operador de la firma terminal afirma:

> Lo bueno de esta empresa que te da posibilidades de crecimiento si hacés las cosas como corresponden….hay gente que desde que entró está casi en el mismo lugar…porque muchos de ellos, no todos, lo único que hacen es venir, trabajar y nada más, acá si querés ir ascendiendo tenés que hacer otras cosas más para mejorar el trabajo… (Operario líder de célula terminal)

De este modo, parece quedar en claro acá que la posibilidad de incrementar los ingresos a partir de un ascenso implica la realización de otras tareas más allá del trabajo específico -como la participación activa en otros canales propuestos por la firma- y también una actitud de compromiso manifestada en una participación activa -como forma de sellar la relación entre empresa y operador- acompañada de una percepción de esa participación que supera el supuesto de las mejoras en los ingresos.

Sin embargo, estas formas de interpretar las relaciones al interior de la empresa no son las únicas, ni tampoco son homogéneas. Otro de los trabajadores de la empresa automotriz enfatiza en sus declaraciones el carácter obligatorio que tiene la presentación de sugerencias:

> Las sugerencias es un tema de obligación... pasar sugerencias... no es obligatorio pero te ayuda... tenés que llevar una sugerencia y media por mes…. tenés que cumplir con un target de sugerencias por año, si querés podés no hacer ninguna, pero nunca te van a dar una categoría. O sea, sólo la uno que es la que tengo yo que es automática al año, pero después para la dos te evalúan eso, que tengas la sugerencias, y otras cosas…" (Operario Terminal 3).

Las palabras de este operario ponen de manifiesto las formas de organización de la participación en la empresa. Por una parte, señala la idea de obligatoriedad solapada de los mecanismos de participación y, por otra, menciona la no concurrencia a estos espacios de participación, que se ubica en la categoría que hemos denominado posición de "Resistencia". Esta postura, se refuerza cuando el

mismo trabajador describe cómo desarrolla su aprendizaje y cómo hace para retener lo aprendido y evadir la transferencia:

> Eso lo saben los que están hace más tiempo. O sea, no con el tiempo te vas haciendo eso... vas sabiendo más cosas... ¿viste? más así... más retocar... todo..., lo que aprendés lo aprendés mandándote… yo con un compañero me iba para el lado izquierdo, él venía para acá... porque encima ya lo sabemos de memoria las cosas... y... fui del otro lado y lo hice bien, y no pasó nada... pero si te llegan a ver te dicen "Eh, mirá que haces... con la camioneta, tenés cuidado (Operario Terminal 3).

Otro operador líder remarca las formas de implicación que se generan en la firma y cómo opera en este sentido la participación en los círculos *Kaizen*:

> Claro, lo que ellos logran con eso es que la gente se meta, digamos, se compenetre con el laburo, con los problemas que tienen en el laburo. Porque muchas veces por ahí... los integrantes son: cuatro ensamble, uno de pintura, uno de soldadura, un de compras...Entonces, hace al trabajo en equipo, a conocerse con otros sectores, cómo es el trabajo; apunta a eso y a la mejora. Porque, en última instancia, hay un ganador, pero se supone que todos los círculos lograron el objetivo y mejoraron esos puntos de calidad que eran problemas" (Operario Terminal 2)

Los círculos Kaizen tienen el doble propósito de lograr intercambios de experiencias entre trabajadores por un lado, y la transferencia de ese conocimiento hacia la empresa, por el otro. Ambos aspectos tienden a facilitar y reforzar la concreción de la hegemonía de la dirección empresarial.

> Yo estoy muy contento de estar acá, porque he tenido muchos logros. El poder ascender de categoría, ya es un logro, poder tener el manejo de gente. Ahora que me llevan para un proyecto nuevo, que estoy trabajando en eso, quiere decir que mala persona no sos, o mal operario no sos... bueno, eso te llena de satisfacción…(Operario líder de célula terminal 1)

En estas palabras se pone de manifiesto el esfuerzo realizado por el trabajador para lograr ingresar en otra categoría, logro personal que se sustenta en la participación activa en los mecanismos generados por la firma y la exposición de ese

pasaje que actúa como efecto demostración hacia el conjunto. Asimismo, el carácter hegemónico de la dirección se expresa en la asimilación de los parámetros evaluativos de la empresa para la asignación de calificativos de orden moral, como "ser buena o mala persona".

En el caso de las autopartistas, la participación parece estar acotada a las instancias de los Círculos de mejora continua, pero encuentra limitaciones en su realización y en su forma de expresión, en la medida en que no suponen incentivos económicos y porque, por otra parte, la falta de "colaboración" se encuentra anclada en la historia previa de esta firma, en la que, pese a la cooperación de los trabajadores, éstos pueden ser afectados por los despedidos.

> Antiguamente se hacían sugerencias, cuando se hacían tenían un premio si realmente... Hoy no, hoy tienen esos grupos famosos que le llaman ellos Kaisen, donde se hacen las mejoras continuas y no tenés nada...a cambio.
> …arman un grupo y es estable... o por ahí se va uno y entra otro y es estable y el que quiere participar, participa.. lo que pasa que la gente antes ponía mucha voluntad para... eh...para ver modificaciones.... para el trabajador mismo le cause menos trabajo, sea menos... como decir este... si yo tengo que agacharme mucho y tengo la posibilidad de cambiar algo para que no me esté agachando mucho... bueno, lo hacía, hacía la sugerencia. Lo que pasa que la fábrica tomó todas esas cosas y...no le daba nada al obrero, porque te pagaba una sugerencia con un bolsito o te regalaba unos cubiertos... no era nada. Eh... hoy la gente no quiere aportar nada de ideas todas las cosas que pasaron... aparte, nos dieron una cachetada, entonces la gente no colabora...Y es lógico, donde a vos no te dan un incentivo, el incentivo está bueno del bolsito, que sé yo, pero aparte bueno, te tratan bien en el trabajo, no hay problema, vos sabés que llegás a un fin de año y está todo tranquilo acá... llegábamos a esta época octubre, noviembre y se habla de despidos (Delegado Autopartista 1).

Al respecto, lo que configura la participación para este delegado es una lógica instrumental desarrollada sobre la base de incrementar su participación si ello supone un mejor ingreso para los trabajadores y si, por otra parte, no aparece una lógica coercitiva, como el despido.

Según otro trabajador de autopartistas, si bien la participación en los Círculos de calidad, es totalmente voluntaria, la colaboración de los trabajadores

parece muy acotada, en la medida en que no existen incentivos económicos e implica la ocupación de un tiempo que no es remunerado por la firma

> hay un grupo que se llama CCC, que propone mejoras para toda la empresa. vos te anotás en ese grupo y bueno vos seguís hasta que vos decidís... bueno, hasta acá sigo. Cada tres meses tenés que entregar una propuesta... Vos hacés una exposición de lo que vos decís...La empresa te piden colaboraciones, después del horario de trabajo... Antes cuando empezó el círculo te daban una hora en el horario de trabajo.... te dan un premio... qué sé yo.. al fin cuando termina el círculo y el ganador... el grupo ganador... eh... te entregan... hacen así una mesa y... y te dan artículos así: planchas, cafeteras... así...cositas así Mientras trabajas en el proyecto, no se paga, te pagan el boleto...para que vos te vayas a tu casa, para eso te pagan, pero horas extras de eso, nada... (Operario Autopartista 14).

En la perspectiva de este trabajador parece dominar una lógica de resistencia, ya que no participa de las prácticas organizadas por la firma y su reflexión sobre ellas es negativa, en función de no percibir un incremento acorde en los ingresos.

En este mismo orden, se puede incorporar al análisis la forma en que opera la participación para los trabajadores de las diferentes firmas. Al respecto, tomando como referencia las encuestas realizadas, la participación de los trabajadores en diferentes instancias obedece a diversos motivos, que se pueden acotar a los espacios construidos en la . De esta forma, se consideró la participación o no en las instancias propuestas por las empresas y los motivos que condujeron a los trabajadores a participar de las mismas.

Cuadro 16: Formas de Participación según tipo de empresa

Empresa	Instrumental	Implicación	Disfuncional	Resistencia	Total
Terminal	32 *	46 *	14	7	100
Global	15	28	23	33	100
No global	16	29	25	31	100
Total	20	33	22	26	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama.
Nota: * test Z significativo al 1%, ** test Z significativo al 5%, * test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.**

Como permite observar el cuadro de referencia, en el 33% de los casos aparece una implicación de los trabajadores, es decir una participación en los sistemas impuestos por la firma y una visión positiva de ella. Por otro lado, el 20% de los casos tiene una visión instrumental de la participación. Esto significa que ella se lleva adelante no para mejorar el proceso de trabajo, la organización y con ello la rentabilidad de la firma, sino que existe una mirada negativa, o bien se participa en esas instancias si eso supone un incremento de ingresos o como forma de permanencia en la empresa. No obstante, hay una resistencia de los trabajadores en la medida en que no participan de las instancias definidas por la empresa y existe una visión negativa de las mismas.

En términos comparativos, se destaca que, entre los trabajadores de las terminales, las prácticas participativas diseñadas por las empresas logran la implicancia y con ello la concreción de la hegemonía, aunque también entre ellos resalta el carácter instrumental que adquieren las mismas prácticas.

La oleada participativa puede también vincularse a otras formas de desarrollo. La búsqueda por la tan mentada participación de los trabajadores imponía algún tipo de premio para lograrla. No obstante, esa colaboración no se desarrollaba, y la vez era poco incentivada desde el departamento de recursos humanos, debido a que era vista como una exigencia corporativa

> Existían los círculos de mejora continua. Se creaban proyectos para mejorar ciertas cosas lo que implicaba un premio que podía ser un viaje a Brasil. Pero no se enganchaba nadie, te decían ahí está el proyecto hagan lo que quieran.
> Esto era una exigencia corporativa, era una pantalla, la gente no intervenía (Recursos Humanos, Autopartista).

Más allá de las sugerencias, existían otros espacios participativos que se desarrollaban en las firmas autopartistas vinculados a la calidad y otras prácticas que mostraban el alcance, las limitaciones y el carácter unidireccional de esos sistemas. En este sentido, una operaria de la firma autopartista muestra la forma en que se

estigmatizaba a los trabajadores que cometían errores, observando las tarjetas de color o bien, por medio de reuniones en donde se los exponía ante la mirada e otros compañeros

> nosotros teníamos un fichero donde teníamos que ir a poner nuestra... nuestro presente cada vez que llegábamos y cada vez que salíamos y ahí en ese fichero, depende si durante la semana habíamos ido bien, más o menos o regular, o algo, nos ponían... eh... cuadraditos o rojos cuando habíamos desempeñado mal la tarea, amarillos o verdes. Verdes era bastante bien y amarillo era bastante mal. Y... bueno, nos evaluaban y nos calificaban de esa manera, cuadraditos de color….te llamaban aparte, pero después... al día siguiente apenas entrábamos... eh... cada vez que entrábamos nos reuníamos el grupo y ahí se decían todos los defectos que habían pasado el día anterior; todas las cosas que se habían hecho mal... así que decían: "Bueno, por favor, tengan en cuenta esto, tengan en cuenta el otro..." Y ahí delante de todos se decía todo lo malo que se había hecho el día anterior y quiénes habían sido los responsables (Operaria Autopartista 7).

Todas estas formas de culpabilización de los trabajadores por los defectos realizados en su tarea encuentran su lógica bajo las formas que asume el proceso de trabajo en su totalidad y las relaciones entre las firmas proveedoras y las terminales. La estructuración del proceso de trabajo se convierte en la base para sostenerel control sobre los trabajadores de las firmas autopartistas, en la medida en que las posibilidades de mejora en los ingresos de sus trabajadores se encuentran ligadas a las determinaciones de las firmas terminales. Al respecto, la gerente de recursos humanos de la autopartista, explicaba en estos términos aquella relación

> Las terminales ponían mucha presión, había una frase que decía "La terminal es Dios" y si la Terminal llamaba para quejarse el gerente se enojaba y temblaba la empresa. Era un ambiente muy agresivo. Cuando se enojoba la terminal, se perdía mucha plata. Entregarlo a tiempo y con excelente calidad, esto era lo primordial para las terminales
> La terminal, cobra multa por el atraso del pedido, imaginate si le paran la planta el despiole que se arma, se retrasa todo, los trabajadores no tienen una sanción explícita pero si implícita, queda la empresa mal (Recursos Humanos, Autopartista).

De esta forma queda expresado cómo las relaciones interfirmas marcan, en muchos casos, la trayectoria de los trabajadores, las formas de integración a la empresa y la posibilidad del conflicto con ella. Esa sanción implícita, conocida por los trabajadores, actúa como medio coercitivo de disciplinamiento no hegemónico y como amenaza sobre los operarios que busquen la generación de conflicto. Así, los cambios en la organización del proceso productivo, la imposición del JIT como estrategia logística de aprovisionamiento quedan impuestos en el marco de un control coercitivo sobre los trabajadores de las autopartistas.

Precisamente aquí radica uno de los puntos centrales de este análisis. La búsqueda de cooperación de los trabajadores que llevan adelante los empresarios se encuentra anclada en la dinámica del proceso de trabajo, en la medida en que el conflicto no sólo puede poner en duda las lógicas de control, sino que aparce como forma de interrupción del proceso productivo en general y, con ello, como freno al incremento de la tasa de ganancia de las firmas.

> En el momento que hubo acá el conflicto del bloqueo abrieron allá atrás, la parte que está en los ferrocarriles para poder abastecer a la terminal porque...era la única forma que tenían... porque ellos a la terminal les proveían día a día, o sea, trabajan con ese tema de justo a tiempo y se entrega por cantidad (Delegado Autopartista 1).

De esta forma, el delegado muestra como el conflicto producido en una sola empresa puede interrumpir la finalización de la producción, cuando se opera bajo la lógica del JIT.

> Por calidad tenés el 10% del sueldo. Si te sale un defecto, un error que ha encontrado la Terminal por más pequeño que sea ya no lo cobrás (Operario Autopartista 4).

Este operario expone a las claras cómo parte del control queda supeditado o concentrado bajo la empresa terminal y parte de su ingreso resulta definido por la

ensambladora, integrándose a las formas de control de la empresa donde el operario desarrolla su labor.

En este punto, se observa que las prácticas participativas desplegadas por las firmas del sector automotriz en pos de concretar el consentimiento de los trabajadores tienen diferencias de acuerdo con el lugar ocupado en la cadena. De esta manera, mientras que en la firma terminal la empresa desarrolla prácticas para lograr esa participación, la implicación queda supeditada a la reflexión que hacen los asalariados. En lo que respecta a las firmas proveedoras, esas prácticas encuentran un límite en su propia aplicación, siendo su formulación un elemento de un carácter bastante precario.

De esta manera, las formas de concreción hegemónica por medio de la implicación de los trabajadores parece no manifestarse en las autopartistas, mientras que sí puede observarse en las empresas terminales. En ambas, el control aparece establecido bajo diferentes coordenadas. En tanto que en las terminales las prácticas participativas buscan aquella implicación, en las proveedoras el control parece inclinarse hacia formas más coercitivas, que tienen a las propias firmas terminales como medio concreto de control sobre el proceso de trabajo.

Así, el control en las firmas parece desenvolverse desde una búsqueda de una concreción hegemónica (vía implicación de los trabajadores) hasta formas coercitivas; no obstante, el hecho de la no participación en las instancias abiertas por la firma y la mirada negativa sobre ella estaría indicando el desarrollo de cierta resistencia por parte de los asalariados.

Para ir concluyendo este capítulo y como forma profundización sobre las estrategias empresariales y su capacidad de concreción hegemónica, se puede observar cuál es la dirección de la protesta y si en ella se establecen elementos vinculados a la disputa por el control sobre el proceso de trabajo en la encuesta realizada a los trabajadores de diferentes firmas. De esta forma, es posible preguntarse en qué medida el control sobre el proceso de trabajo se encuentra integrando las protestas de los trabajadores, lo cual indicaría una forma de disputa

con el capital por el dominio sobre la transformación del trabajo en trabajo efectivo. Precisamente, una fábrica democrática basada en la participación supone la negociación de la intensidad del trabajo como punto de partida del control sobre el proceso de trabajo. No obstante, considerando los elementos q presentados, se puede mencionar el principio enunciado por John Calder, Presidente de la Remington Typerwriter Company: "la última cosa que un empresario debería pensar en hacer sería someter a un referéndum sus políticas de organización de la producción" (Cit por Montgomery, 1985: 11). Esto implica que, en la actualidad, esas prácticas participativas se encuentran fuertemente vinculadas a las lógicas de implicación y búsqueda de cooperación, más que a propiciar una organización del proceso productivo de manera negociada.

A propósito de esto, puede destacarse que entre las empresas proveedoras de la trama automotriz, en el momento de observar las cuestiones negociables, se pone de manifiesto que aquellos aspectos que hacen a la organización del proceso de trabajo tienen un lugar marginal con respecto al resto. Así, dentro de las 89 empresas encuestadas en el estudio de la UNGS[31], sólo en el 15% de los casos existía una negociación vinculada a la organización del proceso de trabajo, mientras que en el resto de las empresas las negociaciones se desarrollaban en torno al salario, categorizaciones e incentivos. Ello significa entonces que aquella participación tiene un límite, que es el mismo proceso de trabajo.

Sin embargo, y en la medida que el control sobre el proceso de trabajo no es puesto en cuestión por los propios obreros, puede decirse que, más allá de las formas que asuma el control, el capital logra imponer sus condiciones y limitar el conflicto que implicaría la negociación del rendimiento. Precisamente, en la encuesta realizada a los trabajadores de la trama automotriz se puede observar que la disputa por ese control es menor. Para ello se generó un indicador a partir de los reclamos que hacían los trabajadores a las empresas, dividido en tres categorías. La primera tiene que ver con el carácter defensivo del reclamo , referido a incrementos salariales

[31] Con respecto a estos datos agradezco a Gabriel Yoguel y a su equipo de trabajo por dejarme utilizar la base de datos. La construcción del indicador fue realizada a partir de ella.

o la defensa de las fuentes de trabajo. En el otro extremo, se ubicaban aquellos trabajadores que manifestaron haber protagonizado reclamos vinculados con la intensidad del ritmo de trabajo y con las condiciones mismas de la organización del proceso productivo. La posición intermedia era ocupada por aquellos trabajadores que pudieron haber realizado uno de los dos reclamos, vinculados al control sobre el proceso de trabajo o reclamos vinculado al aspecto defensivo.

Cuadro 17: Reclamo de los trabajadores según tipo de empresa

Empresa	Defensivo	Intermedio	Reclamo OT	Total
Terminal	43	21	36 ***	100
Global	71	17	11	100
No global	76	17	7 (-*)	100
Total	65	18	16	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama. Nota: * test Z significativo al 1%, ** test Z significativo al 5%, * test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.**

Como puede observarse en el cuadro de referencia, sólo el 16% de los trabajadores encuestados han realizado reclamos sobre la organización del trabajo (lo que indicaría alguna forma de cuestionamiento del control sobre el proceso de trabajo), en tanto que las protestas se dirigieron mayoritariamente a reclamos sobre los aspectos defensivos. Visto en términos de trabajadores según empresa, se observa que entre los asalariados de las terminales se destacan por encima de la media los reclamos vinculados al control sobre el proceso de trabajo, lo que evidencia el grado de intensidad alcanzado por dicho proceso , en función de los ritmos impuestos por las firmas núcleos de la trama.

Estas instancias ponen de manifiesto que, en el espacio laboral, la disputa por el control sobre el proceso de trabajo se encuentra fuertemente solapada y la empresa logra imponer sus pautas de organización productiva más allá de la forma en que la desarrolle, esto es, puede aplicar sus lógicas organizacionales por medio de la utilización de diferentes prácticas y estrategias que van desde las coercitivas a las hegemónicas. Sin embargo, estas formas de imposición, ancladas en muchos casos en

las prácticas participativas desarrolladas en el nivel "micro" de las relaciones laborales, irán modificándose en la medida en que la resistencia a ellas sea mayor

IX. Conclusiones

Se puede decir que el origen de esta tesis se encuentra en los motivos que me condujeron a elegir la sociología como disciplina y las preguntas que se me presentaron durante su estudio. En un principio pensaba en encontrar respuestas a interrogantes tan básicos como por qué podemos comunicarnos, por qué es tan natural hablar entre nosotros o cosas más triviales, como entender por qué, estando en la calle, al estirar la mano puedo parar un taxi. En síntesis, cuáles son los elementos que naturalizan esos procesos. Más avanzado en la carrera, las cuestiones eran otras y cada vez más abstractas: de qué manera se naturalizan aquellos procesos sociales que responden a construcciones y cómo, a pesar de los conflictos, era posible la constitución y en algunos casos la reificación de los procesos de explotación que se desarrollaban en el capitalismo.

Es muy probable que aquellos primeros interrogantes, los más elementales y aquellos más abstractos, se encuentren en la base de las preguntas que han guiado esta investigación. Más precisamente, en el interrogante sobre cómo es posible que las relaciones de explotación y poder aparezcan naturalizadas y permitan la reproducción de un sistema sustentado en la explotación y cómo, en ese marco, es posible que los trabajadores realicen a veces esfuerzos extra para lograr los objetivos propuestos por el capital.

Sin lugar a duda, estas cuestiones fueron las que moldearon el desarrollo de la investigación que se presenta en esta tesis. A lo largo de su desarrollo, se buscó dar respuestas a los interrogantes que se habían planteado, por medio de numerosas intervenciones en el campo de la investigación social y, más específicamente, en el de las ciencias sociales del trabajo. Las preguntas que guiaron el desarrollo de la tesis nacieron en el marco de las observaciones, los diálogos con trabajadores y dirigentes gremiales, las charlas y debates con colegas y amigos y la propia inquietud personal

por dar cuenta de aquello que se problematiza y desde allí dar respuestas a una realidad social siempre compleja.

El punto de partida para dar respuesta a aquellos interrogantes se vincula a los cambios operados en la organización del proceso de trabajo y las relaciones laborales y, con ellas, las formas que han adoptado las estrategias y prácticas de control en pos de conseguir el consentimiento activo de los trabajadores. Es necesario aclarar que, no obstante, aquellas prácticas se evalúan en el marco de las reflexiones que sobre ellas hacen los propios trabajadores. Esto se vincula con lo esgrimido por Bourdieu, en cuanto a que "Cualquier teoría del universo social debe incluir la representación que los agentes tienen del mundo social y la contribución que hacen a la construcción de ese mundo. Debe ser tenido en cuenta el trabajo simbólico de fabricación de grupos. Es a través de ese trabajo de representación sin fin como los agentes sociales tratan de imponer su visión del mundo o la visión de su propia posición en ese mundo, y debe definir su propia identidad" (Bourdieu, 2000: 118).

Lo que Bourdieu señala es la conexión entre las formas de representación que se buscan imponer y la representación que se hacen los agentes de aquellas. Esta conexión entre prácticas y significados es lo que estuvo presente a lo largo de la tesis como base a partir de la cual dar cuenta de los objetivos propuestos.

Las estrategias empresarias que buscan conseguir el consentimiento activo de los trabajadores se inscriben en procesos de transformación vinculados a las relaciones laborales. A propósito, el análisis desarrollado a lo largo de la tesis se sustentó en la idea primaria del concepto amplio de relaciones laborales, donde se incluyen aquellos aspectos que van más allá de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. El desarrollo de esta transformación, su profundidad, alcance y dinámica son precisamente el resultado de la puesta en práctica de otros elementos que constituyen el conjunto de las relaciones laborales. Así, aspectos como los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo, los sistemas de retribución e incentivos o de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad

interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo, los programas de formación, reconocimiento de calificaciones y, eventualmente, los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral, se corresponden con aquellas prácticas.

De esta forma, se ha dado cuenta de aquellos aspectos que hacen a esa transformación bajo el análisis de las relaciones laborales, tomando este conjunto de elementos como aspectos que se pueden integrar a los análisis de las formas de control.

Dentro de esta perspectiva, el abordaje llevado adelante partió de establecer diferentes niveles de análisis de las relaciones laborales, donde pudieron reconocerse tres: los niveles "macro", "meso" y "micro". Este último nivel fue el elegido para llevar adelante el presente estudio, integrándolo a los otros niveles de análisis. Dentro de esa lógica, cada uno de estos niveles está constituido por diferentes dimensiones que permiten comprender cómo se desenvuelven las relaciones laborales.

En el marco específico de las relaciones laborales, se puede observar que durante la década del noventa se han introducido cambios que tuvieron efectos sobre el desenvolvimiento del control obrero. En este sentido, aquellas prácticas que buscan actuar sobre las subjetividad de los trabajadores implican una controversia con el sindicato (como actor que interviene en las relaciones laborales) por las formas identitarias. Dijimos que la lucha por la representación de la palabra del asalariado aparece como un elemento de disputa entre los empresarios y los representantes gremiales, ya que ello implica la posibilidad de convertirse en su representante y de concretar un "Nosotros", de diferente valor discursivo en cada caso. De esta forma, la búsqueda de identificación con la empresa implica división, que tiene a la empresa como anclaje y que termina erosionando la concreción colectiva que suponía la identificación los asalariados entre sí.

A esto se le incorpora la individualización que suponen las firmas de acuerdos y CCT por empresas, ya que estos tienden a profundizar las diferencias en

torno a las condiciones de trabajo, desde el momento en que éstas suponen una heterogeneización de los colectivos de trabajo.

Por otra parte y en referencia a los aspectos "micro" de las relaciones laborales, la recurrencia a las prácticas de incorporación de trabajadores por tiempo determinado o por medio de agencias de personal temporario introduce otro factor de heterogeneización y disciplinamiento de la fuerza de trabajo. A la heterogeneización producida por la división empresaria se le introduce una lógica de control al interior de cada uno de los establecimientos fabriles. Esta práctica, cuyo uso puede considerarse eventual, se manifiesta de forma recurrente formando parte del proceso de trabajo y de las relaciones laborales en las firmas. De esta manera, y en la medida que la renovación del contrato del trabajador temporal se vincula al rendimiento y con ello a la internalización de las pautas de comportamiento laboral a las que aspira la dirección empresaria, se impone como estrategia y práctica de control, tanto para los que tienen contratos por tiempo indeterminado como para los propios trabajadores temporales.

En el marco de estos aspectos, el proceso de trabajo como instancia de control encuentra su fundamento en la extracción de plusvalía, porque es allí donde la compra de la fuerza de trabajo se debe transformar en rendimiento. En la medida en que la compra de la fuerza de trabajo se realiza por un determinado tiempo, el control deviene en necesidad de obtener mayores rendimientos de la misma, con lo cual el control del proceso de producción se incorpora para regular y vigilar la intensidad de esa fuerza de trabajo. Así, la organización del proceso de trabajo no es sólo técnica de producción sino también técnica de dominación. En este orden, se establece que los diferentes regimenes de acumulación se encuentran integrados con diferentes prácticas en pos de conseguir la cooperación de los trabajadores con el capital. No obstante, el ejercicio de control desarrollado en el espacio de trabajo supone diferentes instancias de dominación que le anteceden.

Los cambios organizacionales que fueron plasmándose en Argentina desde comienzos de la década del noventa y que intentaban suplir el modelo fordista de

producción aparecen, no sólo como modelo productivo, sino también como un dispositivo que intenta de forma recurrente lograr la adaptación e identificación de los trabajadores con los objetivos de la firma. Los cambios desarrollados en la organización del proceso productivo aparecen como mecanismos y formas de control, en la medida en que ellos tendrán efectos de disciplinamiento sobre los trabajadores y a la vez se enmarcarán en las lógicas de sustracción de plusvalía relativa. De esta forma, estos cambios organizacionales reconocen, de acuerdo con lo planteado a lo largo del desarrollo de la presente investigación, dos elementos centrales a la hora de integrarse con los procesos de control en los espacios de trabajo, que a su vez se encuentran vinculados a lo largo del encadenamiento productivo del sector automotriz. El primero de estos elementos se relaciona con los procesos de tercerización desarrollados en las empresas, en este caso, las terminales automotrices y las relaciones existentes entre el núcleo y sus proveedores. El segundo de los elementos de transformación tiene que ver directamente con los procesos de cambio organizacionales, sus alcances y limitaciones. En este segundo plano se destacan las ideas de trabajo en equipo, polivalencia, autonomía, calidad y participación.

Bajo este paraguas que es la organización del proceso de trabajo, a través de la investigación llevada adelante, por medio de la evidencia recabada y presentada, se pudo corroborar las diferencias existentes entre los trabajadores de las firmas terminales y los de sus proveedoras. Estas diferencias se dan tanto entre las condiciones de trabajo, como en el plano específico de su organización. Así, mientras que entre los primeros los salarios son más elevados, se encuentra una relación de dependencia más estable y el proceso de trabajo está más cercano a lo que hemos denominado nuevas formas de organización del trabajo; en el caso de las segundas los trabajadores tienen salarios más bajos y, en general, las condiciones de trabajo son más precarias. Visto en su conjunto, para la empresa terminal esto supone una reducción de los costos vinculados al costo laboral. Más allá de esto, lo que es importante resaltar es la naturaleza política de esta división entre empresas.

La desintegración de la firma implica la desintegración de un colectivo laboral, cuya fortaleza radicaba, entre otras cosas, en su masividad y posibilitaba una resistencia mucho más cohesionada a las arbitrariedades del capital. La fábrica descentralizada implica, por una parte, ahorro de costos por la caída del salario y empeoramiento de las condiciones de trabajo y, por otra, control sobre el proceso de trabajo en la medida que debilita la fuente de conflicto nacida en las propias instancias de trabajo. A través del JIT, por el cual se involucran las relaciones entre las firmas, los trabajadores, más específicamente los de los proveedores, quedan incorporados a la dinámica de producción que se encara en las terminales. Así, los asalariados de las empresas proveedoras quedan sujetos no sólo a las instancias organizacionales de las firmas donde desarrollan sus tareas, sino también sujetos al ritmo de trabajo de otros espacios que tienen sus propias lógicas y dinámicas.

Por lo tanto, la heterogeneización de los colectivos laborales se lleva a cabo desde una doble instancia material. Por una parte, la fábrica descentralizada cumple el rol de fragmentar aquello que se establecía como colectivo dentro de un mismo espacio de trabajo, por otra parte, a partir de las regulaciones existentes, se lleva a cabo una división entre los trabajadores con contratos por tiempo indeterminado y aquellos temporarios, proceso que funciona como mecanismo de control sobre la fuerza de trabajo.

En el marco de las relaciones entre empresas, aparece otro elemento diferencial entre los trabajadores: parte del salario variable de los trabajadores de las empresas proveedoras queda supeditado a la calidad, cuya verificación corresponde a los trabajadores de las firmas terminales. Como ya fue mencionado, si el cliente verifica defectos, aquellos perderán el premio correspondiente a la calidad. Precisamente, la calidad aparece en algunas empresas como el centro desde donde se procesan formas de disciplinamiento y control sobre los trabajadores.

De esta manera, las estrategias adquieren diferentes lógicas en donde el consentimiento y las formas de conseguirlo son centrales en el marco de los análisis sobre el control. La búsqueda del consentimiento y la obtención del mismo estarían

dando cuenta de las diferentes características que éste adopta. El consentimiento y la construcción de la hegemonía en el espacio de trabajo ponen de manifiesto la búsqueda por parte del capital de la suspensión, al menos pasajera, del conflicto. Esta búsqueda del consentimiento se puso de manifiesto en las últimas décadas a partir de las transformaciones en la organización de la producción y las lógicas de participación como mecanismos de generación hegemonía. Esa inducción constante a la participación implica precisamente una producción de la cooperación y el conjunto de relaciones sociales; una búsqueda de consenso que se desarrolla a partir de las diferente prácticas y estrategias del capital que actúan sobre las subjetividades y para imponer un control de carácter hegemónico.

Por su parte, hacia el interior de cada una de las empresas, el trabajo en equipo, la autonomía, la polivalencia y la participación se desarrollaban con un formato único que cruzaba todas las firmas del encadenamiento y con ello al conjunto de trabajadores. No obstante, la evidencia nos muestra que aquellos procesos se limitan a un conjunto de asalariados y, dentro de ese marco, el discurso empresario busca otros beneficios. Así, el trabajo por medio de equipos, allí donde se lleva a cabo, permite mudar parte del control al conjunto de los trabajadores de las células, en la medida en que son responsables por el trabajo entregado, y a su vez también en estos equipos nace la prédica de la cooperación adentro del grupo y con la empresa.

Por otra parte, la participación como medio de expresión de los asalariados queda limitada a ciertos tópicos que se edifican alrededor de la resolución de problemas, o bien se desarrolla a través de sistemas de sugerencias vinculadas a aspectos de calidad. La posibilidad de participar en el control sobre el proceso de trabajo está lejos de ser una propuesta de las empresas y difícil de alcanzar la propuesta de los trabajadores. Se seduce así a los trabajadores con la participación, pero de hecho, en ésta práctica están vedados algunos temas, acotando la participación a ítems y objetivos definidos de antemano por la empresa.

Sin embargo, en algunas oportunidades esa participación exigida es procesada por los trabajadores en un sentido instrumental. Esto es, se participa en las instancias propuestas por las empresas en tanto que hacerlo sostenidamente genera mejoras en los ingresos y en la posición de los trabajadores; no por convencimiento, sino por conveniencia individual. De la misma manera, allí donde no se encuentran claramente marcados los posibles beneficios, la participación aparece de manera marginal. No obstante, más allá de que las empresas alienten las prácticas participativas de manera discursiva o por medio de premios, emergen formas de resistencia que se vislumbran por medio de la no participación. Allí es precisamente donde la hegemonía de las firmas no logra concretarse y, en la medida que estas lógicas de no participación toman un carácter colectivo, se las puede establecer como una falla en los mecanismos de implicancia para generar consentimiento.

Junto con estas instancias concretas se desarrollan otras prácticas que buscan imponer de manera hegemónica el control sobre el proceso de trabajo. Se trata de concretar la cooperación de los trabajadores con la empresa, privilegiando un escenario de consentimiento por sobre uno de carácter abiertamente autoritario. En este sentido, la hegemonía se entiende como una forma de control donde están incorporados los efectos de coerción y consentimiento, aunque éste último prevalece sobre la primera. Por eso, cuando se habla de una dominación hegemónica en el espacio de trabajo, se piensa en la configuración de dominio basada en el consentimiento de los trabajadores.

Las estrategias desplegadas son de un carácter hegemónico si pueden imponer la productividad, la organización productiva, la intensidad y obtener una mayor valorización de la fuerza de trabajo por medio del consentimiento de aquellos que intervienen sobre el proceso laboral, sin que exista una práctica explícitamente autoritaria por parte de las firmas para su desarrollo. Así, la amenaza queda velada y se impone un consentimiento de los trabajadores para el desarrollo productivo. En este sentido, para que un proceso hegemónico se despliegue al interior de una fábrica

la producción debe desarrollarse sin interrupciones conflictivas, puesto que la existencia de ese tipo de detenciones pondrían en tela de juicio la legitimidad de la dirección para imponer las pautas de organización e intensidad de la fuerza de trabajo. De esta manera, el espacio de trabajo se constituye como un entramado complejo de prácticas hegemónicas que buscan ocultar y volver opaca su condición de ámbito de confrontación entre capital y trabajo.

Dentro de ese conjunto de estrategias y prácticas que buscan despertar la cooperación de los trabajadores. A partir de los hallazgos realizados en esta tesis, se pudieron distinguir aquellos elementos vinculados a las prácticas participativas y a su desarrollo en diferentes espacios de trabajo, como así también otras dimensiones que se encuentran presentes en la búsqueda de controlar el proceso de trabajo.

Por una parte, se introducen cambios en el plano discursivo que tienden a borrar los elementos asociados al pasado y a la lógica que implicaban la participación en las organizaciones obreras. Así, las palabras como team member, asociado u operador reemplazan a la figura de operario, que se relacionaba con las formas que habían dominado el escenario laboral hasta los noventa.

A lo largo de la investigación pudo corroborarse que las estrategias participativas que imponen los empresarios como forma específica de articulación tienen diferentes instancias y manifestaciones. Así, pueden llamarse estrategias hegemónicas en la medida que buscan, por medio de esa participación, lograr el consentimiento activo de los trabajadores y con eso articular la relación entre los que dirigen la empresa y los trabajadores. No obstante, la participación tan proclamada por los empresarios tiene límites precisos ya que, según los casos analizados, el grado de participación de los trabajadores está circunscripto a instancias que no ponen en cuestión la transformación de trabajo en trabajo concreto. En la medida en que la participación implica mejoras de carácter individual, la participación de los trabajadores aparece como herramienta para conseguir su consentimiento vía un proceso creciente de individualización, generando a su vez una forma de integración e identidad empresaria que supera otras lógicas identitarias relacionadas con los

colectivos laborales. Así, el objetivo principal de las prácticas participativas es mejorar el compromiso de los trabajadores con la dirección empresaria, con el fin de posibilitar un mayor rendimiento de esa fuerza de trabajo.

Las diferentes dimensiones de la participación que hemos analizado -su dirección, vinculada al grado de obligatoriedad de las prácticas, los dispositivos asociados a ella, su contenido y alcance- permitieron establecer las características que ella presenta en los ámbitos de trabajo.

Si bien estos dispositivos son desplegados por las firmas en pos de imponerle a los trabajadores las formulas participativas, la forma de interpretación de esas prácticas tiene que establecerse a partir de las reflexiones que los sujetos hagan sobre las mismas. Precisamente, estas prácticas se concretan en la medida en que los sujetos sobre los que se intentan imponer no sólo concretan la participación, sino que la perciben positivamente en sus reflexiones. Precisamente, las fórmulas participativas pueden concretar la implicación de los trabajadores si esta supone una participación activa de los trabajadores en aquellas y son vistas de manera positiva.

En otros términos, puede decirse que existe una adecuación entre los medios y los fines que favorece a la empresa y a los dispositivos creados para ello. Sin embargo, esas instancias encuentran límites para su concreción en la medida en que los trabajadores con sus propias acciones (la no participación) manifiestan su resistencia, y esto conduce a que esas prácticas puedan ser modificadas por la empresa en pos de conseguir sus fines.

Pero estas estrategias también pueden tener efectos de heterogeneización, de individualización, de demostración y hasta de estigmatización. Al respecto, las estrategias de las empresas, en la medida en que convierten a esos espacios participativos en ámbitos de integración, se convierten a su vez en lugares de separación, puesto que los que no participan aparecen fuera de ese “nosotros” formado por los que sí lo hacen. La participación y la consolidación de ese “nosotros” conduce a una formulación clara de la implicancia de los trabajadores y representa el logro de la empresa al concretarla, adecuando la fuerza de trabajo a los

requerimientos productivos. Así, el rendimiento de la fuerza de trabajo aparece como más eficaz, en la medida en que por medio de estas prácticas de participación, la dirección empresaria se apropia del saber de los trabajadores, un saber originado en la experiencia y antes vedado a la empresa.

La participación y la visión positiva sobre aquella participación que conforma lo que hemos denominado "implicancia" se asegura cuando el trabajo excede el ámbito de su desarrollo y, en esa búsqueda de participación y pertenencia, el trabajador ocupa su tiempo de ocio para el trabajo. De esta manera, el trabajo termina cubriendo todo el tiempo del trabajador. Incluso cuando la participación demanda a los trabajadores y los incentivos que éstos pueden obtener le dan un carácter "instrumental", el tiempo se procesa de la misma manera, es decir el trabajo invade el ámbito extra laboral. Por esto, la no participación cobra especial dimensión como forma de resistencia, ya que supone un límite a la invasión del tiempo extra laboral y además la posibilidad de generar espacios de integración no organizados por la empresa. De esta manera, cobra significado la cita a un trabajador que realizamos con anterioridad (Operario Terminal 3), en la medida en que la participación, sustentada en la lógica "instrumental" de aumentar la categoría y los ingresos, es plenamente rechazada por el asalariado, manifestando con esa acción un límite para la firma y para la invasión del tiempo extra laboral.

Por otra parte, las prácticas hegemónicas desplegadas por las firmas encuentran los límites en la propia naturaleza de su aplicación. Así, se ha podido observar que las prácticas desplegadas por las firmas encuentran sustento no en la convicción de esa participación, sino en las relaciones entre las firmas y las exigencias que unas tienen sobre otras, en las directrices de la casa matriz sobre las filiales y en la vinculación que estas prácticas tienen con la certificación de calidad exigidas también por las empresas terminales. Esto hace que estas prácticas tengan un carácter restrictivo y que las formas de participación tomen un carácter "disfuncional" o "instrumental". Sin embargo, en la medida en que estas formas de participación establecidas por las empresas suponen transferencias de saber obrero

hacia la firma, la no participación aparece como resistencia, puesto que el conocimiento adquirido en la producción le es vedado a la firma, reservándose la posibilidad de utilizarlo a su favor.

Así, como por medio de la participación puede establecerse la "implicación" del trabajador y, con ello, la forma de concreción hegemónica la hegemonía en sí misma puede integrarse y analizarse a partir de la reflexión y la acción de los asalariados con respecto a la empresa y a la figura del líder o superior inmediato, como prototipo de los cambios operados en la organización del proceso de trabajo.

Las tipologías construidas en esta tesis marcan "tipos ideales" a partir de los cuales se pueden analizar las formas de control que se manifiestan en los espacios de trabajo, partiendo de la significación que de ciertas prácticas hacen los asalariados. Pero, a su vez, esta construcción teórica se realiza a partir del análisis y las observaciones realizadas. Así, el trabajo empírico posibilita en una primera instancia la construcción teórica y analítica y, posteriormente, define la forma de abordaje y observación.

A partir de las entrevistas realizadas y las observaciones, se pudo determinar las formas que adquiere el control en diferentes espacios de trabajo, dando como resultado una tipología. Ésta permite establecer y analizar, a partir de los cruces entre dos dimensiones, las instancias de control que se desenvuelven en las empresas, partiendo de la reflexión que sobre ellas hicieron los asalariados.

De esta forma, los espacios determinados por los cruces entre las dos dimensiones, "visión hacia la empresa" y "función del líder" y sus categorías respectivas, dieron como resultado la existencia de diferentes formas de control, de acuerdo con los significados que les otorgaban los trabajadores a diferentes estrategias, que tenían que ver con su futuro y desarrollo dentro de la firma y la imagen que tenían del líder. Estas formas de control quedaron establecidas en: coercitiva, consensual débil, implicación forzada y hegemónica.

La percepción hacia la empresa de carácter positivo junto a una apreciación de la misma índole con respecto al líder se establece como un control de carácter

"hegemónico", en la medida en que la empresa logra imponer sobre los trabajadores una forma de mirar la realidad productiva, logrando así integrarlos a la empresa como un todo. De esta manera, la empresa puede establecer sus criterios de producción vinculados a la intensificación del ritmo de trabajo, pues ha logrado imponer la lógica de cooperación entre los empresarios y los trabajadores.

Por su parte la lógica coercitiva se desarrolla cuando la visión de la empresa es negativa, allí donde se pone en cuestión el control de la empresa sobre el proceso de trabajo, discutiendo la capacidad de la misma para la dirección de la producción, cuyo control le corresponde de manera directa al líder o supervisor.

Los espacios intermedios del eje de opuestos coerción-hegemonía, los conceptualizamos como *implicación forzada* o *consensual débil*. Estos espacios manifiestan la imposibilidad de las firmas para imponer su representación en los trabajadores. Éstos no observan estas prácticas como coercitivas o una imposición de la empresa, pero tampoco aparece una lógica de resistencia y los operarios quedan insertos en aquellas representaciones, sin que terminen las suyas propias.

De esta forma, se pudieron aislar las estrategias y prácticas que buscan generar el consentimiento de los trabajadores e, introduciendo la reflexión de los sujetos sobre esas prácticas, se pudo establecer en qué medida éstas adquieren un formato hegemónico. De esta forma la tesis estableció y dio cuenta de que las formas de control de carácter hegemónico sólo pueden ser tales si logran despertar el consentimiento activo de los trabajadores. Mas allá de las prácticas que se lleven a cabo, las características del control quedan sujetas a la representación que los trabajadores se hagan de ella. Esto nos habla con especial énfasis de la existencia de sujetos activos capaces de accionar y reaccionar frente a las circunstancias que se les presentan y no de individuos pasivos frente a los acontecimientos de la vida cotidiana.

De esta forma, el control sobre el proceso de trabajo y las características que éste tiene deben analizarse en el marco de los significados que los actores hacen de ellos, más allá de las formas que adquieren las prácticas empresarias en concreto. Así,

una misma práctica en la misma empresa puede tener significados diferentes, dependiendo de cada uno de los sujetos sobre los que intentan imponer y del actor colectivo que los representa (y la forma en que lo hace). Por lo tanto, el carácter del control adquiere una forma determinada a partir de las representación que de él se hagan los asalariados.

De esta manera, la hegemonía construida en el ámbito de la producción, en tanto que se impone como tal, es producción y reproducción de una cosmovisión del mundo y de las relaciones que produce el proceso de trabajo.

Hemos visto a lo largo de esta tesis como las formas de organización del proceso de trabajo y las lógicas participativas instaladas en las empresas buscan, a través de las estrategias desplegadas en los espacios de trabajo, conseguir la cooperación de los trabajadores con los objetivos de la empresa de una manera consentimental o hegemónica. No obstante, más allá de estas estructuras impuestas por las firmas, los sujetos y las reflexiones que hacen sobre esas instancias permitieron dar cuenta de que la dinámica de esa construcción hegemónica en la firma tienen los límites que estos mismos le imponen. De esta manera, cuando los dispositivos no logran concretar la hegemonía, desde la firma se crean nuevas prácticas que lo hagan posible, medios suturantes para articular el carácter antagónico de la relación capital y trabajo en el espacio fabril, evidenciando así el carácter inacabado e indefinido de la hegemonía.

De esta forma, la tesis planteó la posibilidad de analizar las estrategias y prácticas de control más allá de las formas en las que ellas son estructuradas por parte de las firmas. Así, atendiendo a los procesos "micro" y "meso" de las relaciones laborales y a las formas de organización del proceso de trabajo, se pudieron establecer aquellos elementos de carácter estructural que intentan sostener el control sobre el proceso de trabajo, cuyo alcance estará dado por el significado que le den los trabajadores. Así, las lógicas organizacionales tales como el trabajo en célula, la polivalencia, la participación y la autonomía y también como las características de las relaciones laborales que se imponen en este marco logran su trascendencia si pueden

incrementar la extracción de plusvalía y, en ese mismo movimiento, posibilitan concretar el consenso activo de los trabajadores.

Más allá de los interrogantes que esta tesis cierra, la misma permite abrir otra serie de preguntas integradas al análisis realizado a lo largo de esta investigación. En este sentido, emergen ciertas cuestiones vinculadas a probar el funcionamiento de las tipologías en otros espacios de trabajo. A su vez, también cabe preguntarse ¿cuáles son las dinámicas hegemónicas en otros sectores? ¿Qué otras prácticas de control se desenvuelven en otros espacios de trabajo? y profundizar sobre algunos aspectos que integren el papel del conflicto y la representación sindical en esa lucha por el control sobre el proceso de trabajo y la conjunción entre las trayectorias y las reflexiones de las prácticas.

Hemos llegado al final, junto con él se está desarrollando una de las peores crisis del capitalismo. En este proceso, en la trascendencia que cobran algunas noticias se ven verificados muchas de los elementos desarrollados a lo largo de este estudio. Dentro del sector automotriz se destacan los despidos y suspensiones en las fábricas de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. Primero no se les renueva el contrato a los contratados; después a los operarios con contratos por tiempo indeterminado se les ofrece un retiro voluntario o bien se los suspende. Este conjunto de situaciones tiene un mayor efecto de demostración, pues se convertirá luego en un recurso de control y disciplina, como acontecimientos materializados en la memoria de los trabajadores.

Bibliografía

Abeles, M. (1999): "El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: ¿reforma estructural o consolidación hegemónica?", en *Revista Época*, Año 1, Nº. 1.

Abramo, L. (1995): "Las transformaciones en el mundo del trabajo: escolaridad y calificación en un contexto de cambio tecnológico", *Boletín CINTERFOR*, Segunda Epoca, N° 130, enero-marzo, Montevideo.

ADEFA (1969), *La industria automotriz argentina. Informe económico*, Buenos Aires

Aglietta, M: (1987): *La fin des devices clés,* La Découverte, París.

(1991): *Regulación y crisis del capitalismo. El caso de los Estados Unidos.* Siglo XXI, Méxio.

Albornoz, F y Yoguel, G. (2004). "Competitiveness and production networks: the case of the Argentine automotive sector", *Industrial and Corporate Change;* 13 (4)

Althauser, R., Kalleberg, A. (1981): "Firms, occupations and the structure of labor markets: a conceptual analysis", en Berg, I. (Ed.) *Sociological perspectives on labor markets.* Academic Press, Nueva York. 119-149.

Althusser, L. (1999): *La Revolución Teórica de Marx.* Siglo XXI, México

Altimir, O; Santamaría, H. y Sourrouille, J. (1967), "Los instrumentos de promoción industrial en la postguerra", *Desarrollo Económico, nº* 27, octubre-diciembre 1967

.Azpiazu, D; Basualdo, E; Khavisse, M. (1988). *El nuevo poder económico* Hyspámerica, Bs. As.

Azpiazu, D; Nochteff, H. (1994) *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica Argentina. Ensayos de economía política.* Tesis Norma, Buenos Aires.

Atkinson, J. (1987): "¿Flexibilidad o fragmentación? El mercado de trabajo del Reino Unido en la década de los ochenta", en *Trabajo y Sociedad*, Revista del

Instituto Internacional de Estudios Laborales Ginebra, Vol. 12 Nº 1, 2, 3, Madrid.

Averit, R. (1968): *The dual economy: the dynamics of American industries structure.* WW Norton, Nueva York.

Badía, A. y Bellido, S. (1999) *Técnicas para la gestión de calidad,* Tecnos, Madrid.

Baron, J, Bielby, W. (1989): "Bringing the firm back in stratification segmentation and organization of work" en *American Sociological Review Nº 45.* 737-765.

Basualdo, E. (1994): "El impacto económico y social de las privatizaciones", en *Revista Realidad Económica*, Nro. 123, Buenos Aires.

Basualdo, E. (2000) *Concentración y centralización del capital* UNQUI, FLACSO, Idep, Buenos Aires.

Basualdo, E. (2006) *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad.* Siglo XXI Editores, Buenos aires.

Barret, M. (2004): "Ideología, política y hegemonía: de Gramsci a Laclau y Mouffe", En: Slavoj Zizek,: *Ideología un mapa de la cuestión*, FCE, Buenos Aires.

Battistini, O. y Wilkis, A. (2004) "De la familia Falcón a la Familia Toyota" en Battistini, O (Comp). *El trabajo frente al espejo,* Prometeo, Buenos Aires.

Beaud, S. y Pilaoux, M. (1999): *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Ed. Fayard, Francia.

Beck, U. (1998): *La Sociedad del Riesgo. Hacia una nueva modernidad.* Paidos, Barcelona.

Belini, C. (2004), "Estado y política industrial durante el primer peronismo", en Patricia Berrotarán, Aníbal Jáuregui y Marcelo Rougier (eds.), *Sueños de bienestar en la Nueva Argentina. Las políticas públicas durante el peronismo, 1944-1955,* Imago Mundi, Buenos Aires

Bericat, E. (1998): *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*, Ed. Ariel, España.

Bernard, R., y Smith, M. (1991): "Hiring, promotion and pay in a corporate head office: an internal labor market in action?, en *Canadian Journal of Sociology Vol.16, Nº 4.* 353-374.

Bernaux, P. (1991): "L´ appropriation des techniques", en Perrin, J. (ed), *Construire una science des techniques,* L´ interdisciplinaire, Limonest, París.

Bertaux, D. (1997): *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*. Éditions Nathan, Paris.

Bialakowsky, A. y Fernández, B. (1994): *Las articulaciones laborales,* Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Bilbao, A. (1999): "La globalización y las relaciones laborales" en *Cuadernos de relaciones laborales*, Nº 15, Madrid, pp. 123-137.

Bisio, R. (1999): "Repensar los sujetos sociales y sus estrategias colectivas: en búsqueda de una interpretación teórica del caso argentino", en Fernández, A. y Bisio, R. (comps.), *Política y relaciones laborales en la transición Argentina*, Ed. Lumen-Humánitas, Buenos Aires.

Bisio, R., Battistini, O. y Montes Cató, J. (1999): "Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de gobiernos constitucionales a partir de 1973", en Fernández, A. y Bisio, R. (Comps.), Op. Cit.

Blumer (1982): "La posición metodológica del interaccionismo simbólico", en Symbolic Interaccionism. Perspective and Method. Prentice hall, englewood clifs, 1969. Traducción Floreal Forni.

Bourdieu, P. (1980): "Structures, habitus, pratiques" en *Le Sens Pratique*. Les Éditions de Minuit, Paris,

--------(1985): *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Ediciones Akal, Madrid.

--------(2000) *Poder, derecho y clases sociales,* Desclée, Bilbao.

------ (2003): *Las estructuras sociales de la economía,* Anagrama, Barcelona.

Bowles, S. y Gintis, H. (1990) "The revenge of Homo Economicus: Contested Exchange and the revival of political Economy" en *Jounarl of Economic Perspectives,* Vol. 7, N° 1.

---------- (1993) "Contested Exchange: New Microfundations for the political economy of capitalism" *Politicas and society,* vol. 18, N° 2.

Boyer, R.(1986): *Capitalismes fin de siècle.* Presses Universitaires de France, París.

Boyer, R.(1987): *La flexibilidad laboral en Europa*, Ministerio de trabajo y seguridad social. Madrid

Boyer, R. (1992) "Labour institutions and economic growth: The 'regulation´ approach", CEPREMAP, París.

---------(1989): *La teoría de la regulación. Un análisis crítico.* SECYT, CEIL, CREDAL y Humanitas, Buenos Aires.

---------(1995): "Du fordisme canonique à une variété de modes de développement", dans Boyer y Saillard (Eds.) *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris. Pp. 369-377.

Boyer, R. y Juillard, M. (2002): "The United States : goodbye, Fordism !", en Boyer y Saillard (eds.), *Régulation Theory: The State of The Art,* routledge, London and New York, 2002, p. 238-246.

Boyer, R. y Freyssenet, M. (2001): *Los Modelos productivos.* Trabajo y Sociedad, CEIL PIETTE, IADE, Lumen-Hvmanitas, Bs. As.

Boyer, R. y Neffa, J. C. (2004), *La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*, Ed Miño y Dávila, Buenos Aires.

Brennan, J. P. (1994): *El cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976,* Buenos Aires, Sudamericana.

Braverman, H. (1983): "La estructura de la clase trabajadora y sus ejércitos de reserva" en *El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones.* Alianza, Madrid.

----------(1984): *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX.* Nuestro Tiempo, México.

Bronstein, A. (Dir.) (1981): *Las relaciones laborales en las empresas estatales de América Latina.* Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Bunel, J. (1992): *Pactos y agresiones: el sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal.* Fondo de Cultura Económica, Bs. As.

Burawoy, M. (1989): *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista.* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Butler, J. (2003) "Reescinificación de lo Universal: Hegemonía y límites del formalismo" En: Butler, Laclau y Zizek, *Contingencia, hegemonía y universalidad.* FCE, Buenos Aires.

Caire, G. (1991): "Des relations industrielles comme objet theorique" en *Revista Sociologie du travail, N°3*, París.

Calvo, A. (1996): "Tecnología y trabajo en la Argentina", en Panaia, M. (comp.): *Trabajo y empleo. Un abordaje interdisciplinario*, EUDEBA, Buenos Aires.

Calvo Ortega, F. (2001), "La organización del trabajo después de fordismo. Estrategias empresariales y procesos de subjetivación", en Fernández Steinko, A. y Lacalle, D. (eds.) *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa,* El viejo Topo, Madrid.

Castel, R. (1995): *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado.* Paidós, Buenos Aires.

Castillo, J. J. (2005) *El trabajo recobrado* Buenos Aires, Miño y Dávila.

Castillo, J.J. Y López Calle, P. (2002) *Los obreros del Polo,* Plan Nacional De Investigaciones Científicas, Desarrollo e Innovación tecnológica, Ministerio de ciencia y Teconología, Madrid.

Castillo, J. J; Durand, J. y Stewart, P.(1998) *Teamwork in the automobile industry: radical change or passing fashion?,* Macmillan, Basingstoke-Londres,.

Castillo, J. J. (1989) "La división del trabajo entre empresas" en: *Sociología del trabajo,* Nº 5 Invierno 1988-1989, Madrid

Castillo Mendoza, C. (1991): "Estudio Introductorio" en Gaudemar, J. P. (1991*): El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, Madrid.

Catanzaro, G. (2002): "Materia e identidad: el objeto perdido. Apuntes para una problematización materialista de la identidad", en Arfuch, L. *Identidades, Sujetos y Subjetividades.* Prometeo, Bs. As.

Cavarozzi, M. (1984): *Sindicatos y política en Argentina.* Estudios CEDES, Buenos Aires.

Cedrola, Spremolla, G. (1994): "Los enfoques teóricos en las relaciones Industriales" en: *Revista Relasur,* OIT, Montevideo.

Chan, W. (1996): "External recruitment versus internal promotion". *Journal of Labor Economics,* Vol. 14, Nº 4, 555-70.

Chandler, D. (1995). "Technological or media determinism". Acceso: septiembre 2006: http://www.aber.ac.uk/media/Documents/tecdet/tecdet.html

Claval, P. (1982): *Espacio y Poder.* Fondo de Cultura Económica, México

Clegg, H (1985) *El sindicalismo en un sistema de negociación colectiva,* Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

Coller, X. (1997): *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo.* Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Coller, X. (1997): "Reorganización productiva en los puestos de trabajo. Estrategias de acción y relación laboral" En: *Sociología del trabajo, Nueva Época,* primavera, Madrid.

----------(2000): "Estudios de caso", en *Cuadernos metodológicos*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Convenios Colectivos de Trabajo (CCT): 190/96 E, 449/01 E, 665/04 E, 614/03 E, 98/94 E, 475/02 E, 252/04 E, 260/75, 8/89E, 234/97E, 730/05E, 475/02E, 665/04E, 704/05E, 730/05

Coriat, B. (1982): *El taller y el cronómetro,* Siglo XXI, México.

-------- (2000): *Pensar al Revés*. Siglo XXI. México.

-------- (1997): *Los desafíos de la competitividad.* Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.

Daly, J. A. (2000): "Studying the impacts of the internet without assuming technological determinism", en Aslib Proceedings, 52. 285-300

Deleuze, G. (1999): "¿Qué es un dispositivo?", en *Michel Foucault, filósofo*, Editorial Gedisa, Barcelona, España.

Delfini, M. y Cross, M. C. (2005) "La construcción de hegemonía en las empresas. El caso de una firma en el sector automotriz", en Fernández Arturo, *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*, Buenos Aires: Prometeo Libros.

Delfini, M; Roitter, S; Erbes, A y Yoguel, G. (2008) "Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica" *En: Revista Economía: Teoría y Práctica*, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México

Delfini, M y Spinosa, M. (2008) *Trabajo Argentino. Cambios y continuidades en los veinticinco años de Democracia*. UNGS y Biblioteca Nacional, Buenos Aires.

Delfini, M. y Roiter, S. (2007): "Las relaciones laborales en una trama automotriz argentina", en *Cuadernos de Relaciones Laborales,* Vol. 25, Nº 1.

Derrida, J. (1989): *La escritura y la diferencia.* Anthropos, Barcelona.

Doeringer, P. y Piore, M. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis.* Mass, DC Heath, Lexington.

Dombois, R. y Pries, L. (1993) *"¿Necesita América Latina su propia sociología del trabajo?",* en Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México.

Drolas, A. (2004): "Futuro y Devenir de la representación sindical: las posibilidades de la identidad" en Osvaldo Battistini (Comp.): *El Trabajo en el Espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo Libros, Buenos Aires

Drolas, A., Montes Cató, J., Picchetti, V. (2005): "Las relaciones de poder en los espacios de trabajo" en Fernandez, A. (comp.) *Estado y relaciones laborales.* Prometeo, Buenos Aires.

Drucker, P. (1993) *La Sociedad Postcapitalista*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Dubar, C. (2000): *La socialisation*, Èd. Armand Colin, Paris

Dubet, F. (1994): *Sociologie de l´Expérience,* Semil, Paris.

Dubet, F. y Martuccelli, D. (2000) *¿En que sociedad vivimos?* Losada, Buenos Aires.

Dunlop, J. (1978) : *Sistema de relaciones industriales,* Península, Barcelona.

Eder, K. (1996/97): "La paradoja de la "cultura". Más allá de una teoría de la cultura como factor consensual", en *Zona Abierta,* 77/78)

Edwards, P. (1990), *El conflicto en el trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid

Edwards, R. C. (1979): *Contest Terrain.* Basic Books, Nueva York.

Edwards, P. (2000), "Discipline", in Bach, S. and Sisson, K. (eds.) *Personnel management*, Basil Blackwell, Oxford, UK

Edwars, P.K. y Scullion, H. (1987): *La organización social del conflicto laboral. control y resistencia en la fábrica*, Ed. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Elbaum, B. (1988): "La elaboración y la configuración de las estructuras de puestos de trabajo y de remuneración en la industria siderúrgica", en Osterman (comp.) *Los mercados Internos de Trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Fernández A. (2005). "Las transformaciones del Estado y de su política laboral: un enfoque teórico" En: Fernández (Comp) *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*, Prometeo Libros, Buenos Aires.

Fernández, A. (1996): "Algunos efectos de la flexibilización laboral en empresas y sindicatos", en *Dialógica* Vol. 1 Nº 1CEIL-CONICET, Buenos Aires.

(1995): *Flexibilización laboral y crisis del sindicalismo*, Buenos Aires, Ed. Espacio.

Fernández, A. y Bisio, R. (Comps.) (1999): *Políticas y relaciones laborales en la transición democrática argentina.* Lumen-Humanitas, Bs. As.

Figari, C. (1995) : "La problemática de las calificaciones y la flexibilidad laboral. El caso de una central eléctrica privatizada, Ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Ciencia Política, Mendoza.

Figari, C. (2000) "Formas de disciplinamiento y nuevas selectividades en la modernización empresaria: Modalidades del control técnico y social en los 90´", *Congreso ALAST*, mayo, Buenos Aires.

Figari C. (2004), "La gestión del trabajo y el nuevo conocimiento oficial. Dispositivos para el control social en contextos de modernización empresaria": ponencia presentada en la *Conferencia Internacional de Sociología de la Educación*: "Globalización, Educación, Resistencias y Tecnologías", Buenos Aires, 25 al 28 de agosto.

Finkel, L. (1994): *La organización social del trabajo,* Pirámide, Madrid.

Flanders, A (1975) *Manangment and Unions,* Faber & Faber, Londres.

Foucalut, M. (1992) *Microfísica del poder,* La piqueta, Buenos Aires.

Freyssenet, M. (2003): *Trabajo, automatización y modelos productivos.* Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE, Lumen-Hvmanitas, Bs. As.

Friedman, G. (1963): *Problèmes humaines du machinisme industrial.* Gallimart, París.

Friedman A. (1977) *Industria and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism,* the Macmillan Press, Londres

Gallart, M.(1992) "La integración de métodos y la metodología cualitativa", en Forni,F.; Gallart, M.A.; Vasilachis de Gialdino. *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

García Ferrando, M.(2000) *Socioestadística,* Alianza, Madrid.

Garrahan, P. y Steward, P. (1992), *The Nissan enigma*, Casell, Londres.

Gaudemar, J. P. (1991*): El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, Madrid.

Gaudemar, J. P. (1978) "Preliminares para una forma de genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo" en: *Revista Aut-Aut, Nº 167-168*, Sept. Dic. 213-245.

George, A. y Bennett, A. (2005): *Case studies and theory development in the social sciences,* MIT Press, Cambridge.

Germe, J. F. (2001): "Au-delà des marchés internes: quelles mobilités, qulles trayectories?" en *Formation et Emploi. Trente ans d´analyses des relations entre travail, emploi et formation.* La Documentation Française, Marsella.

Giddens, A. (1993) *Las nuevas reglas del método sociológico,* Amorrortu, Buenos Aires.

Giddens, A. (1994) *El capitalismo y la moderna teoría social,* Labor, Barcelona.

Goldín A. (2001): "Continuidad y cambio en el sistema Argentino de relaciones laborales y en su marco jurídico" *Documento de trabajo Nº 20*, UdeSA, Buenos Aires.

Goldin, A. (1997): El Trabajo y Los Mercados. EUDEBA, Bs. As

Goldín, A. (1998) "El estado de la Negociación Colectiva y la reforma laboral" *Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de Estudios del trabajo,* Buenos Aires. Del 4 al 6 de octubre

Gordillo, M (2003): "Protesta, rebelión y movilización: de la resistencia a la lucha armada 1955-1973" en James, D. (coord.) *Nueva historia Argentina,* Buenos Aires, Sudamericana.

Gordon, D., Edwards, R., Reich, M. (1986): *Trabajo segmentado, trabajadores divididos.* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Gorz, A. (1998): *Miserias del presente, riquezas de lo posible,* Paidós, Bs. As.

(1964) : «*Historia y enajenación.* Fondo de Cultura Económica, México.

Gramsci. A.(1984): "Racionalización de la producción y del trabajo", en *Notas sobre Maquivelo,* Nueva Barcelona, Bs As.

Gramsci, A. (2004) *Antología,*Siglo XXI editores, Buenos Aires.

Gramsci, A. (1971) *La política y el Estado Moderno.* Planeta Agostini, Buenos Aires.

Gramsci, A. (1998) *Cartas de la cárcel,* Nueva Visión, Buenos Aires.

Hall, S. (1994) "Estudios Culturales: dos paradigmas", en *Revista "Causas y Azares", n 1.*

(1996): "Who needs identity", en HALL, S. y DUGAY, P. (Eds.): *Questions of Cultural Identity,* Sage, Londres.

Harrison, B. and Sum, A. (1979): "The theory of dual or segmented labour markets". *Journal of economics issues, 13.* 687-706.

Hart, M. y Negri, A. (2004) *Multitud. Guerra y democracia en la era del imperio,* Debate, Barcelona

Hyman, R. (1981 [1975]) *Relaciones industriales. Una introducción marxista,* H. Blume Ediciones, Madrid

Hicks, J. R. (1963): *The theory of wages.* Macmillan.

Hirata, H. (1997): "Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos", en *Empregabilidade e Educação. Novos Caminhos no Mundo do Trabalho,* pág.24, Casali *et al* (org), EDUC – PUC / Roída, São Paulo.

Hoc, J. M. (1996): *Supervision et contrôle de processus: la cognition en situation dynamique.* Presses Universitaires, Grenoble.

Hobsbawm, E. (1987): *El Mundo del Trabajo. Estudios Históricos sobre la Formación y Evolución de la Clase Obrera.* Crítica, Barcelona.

Hyman, R. (1996): *Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera*, en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 2, Nº 4, pp. 9-28.

(1987): "Strategy or structure? Capital, labour and control", en *Work Employment and Society,* Vol.1. Londres.

(1994): "Industrial relations in western Europe: an era of ambiguity?" en *Industrial Relations, Vol. 33, Nº 1,* Cambridge.

(1998): "La teoría de la producción y la producción de la teoría", en Revista Trabajo, segunda época, año 1, nº 1, México.

Jabbaz, M; De Mendoça A; Jaime, A. y González, N. (2001) "Industria automotriz Argentina. Reconversión, crisis y cambios en la relación laboral" *Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Estudios del trabajo*, Buenos Aires. Del 1 a 3/8.

James, D. (2005): *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1946-1976,* Buenos Aires, Siglo veintiuno editores.

Jackson, M. (1977): *Industrial relations,* Croom Helm.

Javanovic, B. (1979): "Job matching and the theory of turnover", en *Journal of Political Economy 87.* 72-90.

Kalleberg, A., Wallace, M., Althauser, R. (1981): "Economics segmentations, work power and income inequality" en *American Journal of Sociology Nº 87.* 651-683.

Katz, C. (2000): "La teoría del control patronal: balance de una discusión", *Época, revista Argentina de economía política*, año 2, nº 2, Buenos Aires.

Kerr, C. (1985): *La balcanización de los mercados.* Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Kochan, T; Katz, H y Mc Kerise, R. (1994): *The tranformations of American industrial relations,* Cornell Universuty, USA.

Koselleck, R. (2001): *Los estratos del tiempo: estudio sobre la historia social*, Piados, Barcelona.

Kosakoff, B. (1994) *El desafío de la competitividad: la industria Argetina en transformación,* CEPAL/ALIANZA, Buenos Aires.

Kosacoff, B. (1999) *Hacia un nuevo entorno competitivo de la producción automotriz en Argentina*, Documento de Trabajo de la CEPALN° 82 (Buenos Aires).

Kosacoff, B; Todesca, J. y Vispo, A. (1991), "La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil", *Documento de Trabajo Nº 40*, CEPAL, Oficina Buenos Aires.

Kuenzer, A. (1989). *Pedagogía da f´brica. As relacoes de producao e a educacao do trabalhador,* Cortez Editora, Sao Paulo.

Laclau E. y Mouffe, Ch. (2004): *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. FCE, Buenos Aires.

Lahera Sanchez, A. (2000), "La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en al producción", *Revista de Dialectología y tradiciones populares*, Tomo LV, cuaderno segundo.

Lahera Sánchez, A, (2004) "La participación de los trabajadores en la calidad total: Nuevos dispositivos disciplinarios de la organización del trabajo" En: *Revista Española de investigaciones sociológicas* Nº 106.

Lahera Sanchez, A. (2005) "Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: La participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario" en: Castillo, Juan José *El trabajo recobrado* Buenos Aires, Miño y Dávila.

Lazear, E., Rosen, Sh. (1981): "Rank-order tournaments asoptimum labor contracts", en *Journal of Politics Economy 89.* 41-64.

Leite, E. (1996): *El rescate de la calificación.* Cinterfor, OIT, Montevideo

Leite, M. d P. (1999): "Nuevos desafíos en el mundo del trabajo" en: *Sociología del trabajo,* N° 36, Madrid.

Lewis, C. (2002), "Transporte y comunicaciones", en Academia Nacional de la Historia, *Nueva Historia de la Nación Argentina, Tomo IX*, Buenos Aires, Planeta

Lindemboin, J.; González, M. (2003): "Heterogeneidades en los mercados de trabajo locales y políticas económicas", en: *Trabajo, desigualdad y territorio. Las consecuencias del neoliberalismo.* Lindemboim, J. (Comp.). CEPED, Buenos Aires.

Linhart, D. (1997): *La Modernización de las Empresas.* Asociación Trabajo y Sociedad, Bs. As.

---------.(2002), "Los asalariados y la mundialización", *Sociología del Trabajo,* nueva época nº 45.

Lobato, M. y Suriano, J. (2002) *La protesta social en Argentina,* Buenos Aires, FCE.

Lorino, Ph. (1994): *El control estratégico de gestión,* Marcombo, Bs As.

Lucena, H (2000): "El cambio en las relaciones industriales en América Latina" En: De la Garza Toledo, Enrique (Comp) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. FCE, México

Lugones, G y Sierra, P. (1998) "Los cambios en la industria automotriz argentina en los años noventa", Documento de Trabajo Nº 9, Grupo Redes, Buenos Aires: Instituto de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, Universidad Nacional de Quilmes

Marcuse, H. (1968): *El Hombre Unidimensional.* Seix Barral, Barcelona.

(1969): "Acerca de los fundamentos filosóficos del concepto científico-económico del trabajo", en *Etica de la Revolución.* Taurus, Madrid.

Marshall, A. y Perelman, L. (2002): "Estructura de la negociación colectiva en la Argentina: ¿avanzó la descentralización en los años noventa?", *Estudios del Trabajo* Nº 23, primer semestre 2002, Buenos Aires.

Marx, K. (1994): *El Capital.* Tomo 1 Siglo XXI, México.

(1997): *El Capital.* Tomo 1. Capítulo VI inédito. Siglo XXI, México.

Mayntz, R. (1997): *Sociología de la organización,* Alianza, Madrid.

Mercier, D. y Tripier, P. (2003): "El neo management y la ceguera institucional", en anales del 4º Congreso Latinoamericano de sociología del Trabajo, La Habana.

Mitchel, J. (1983): "Case and situation analysis" en, *Sociological review Nº 2.*

Montero, C. (2000): "La privatización de los sistemas de relaciones laborales", ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires -17 al 20 de Mayo del 2000.

Montes Cató, J; Bisio, R. Y Battistini, O. (1999) "Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de gobiernos constitucionales a partir de 1973", En Bisio y Fernández: *Política y Relaciones Laborales en la Transición Democrática Argentina*, Ed, Lumen-Hvmanitas, Buenos Aires.

Montes Cató, J. y Wilkis, A. (2001): "Las relaciones laborales en un escenario cambiante: los trabajadores automotrices y de telecomunicaciones frente a la flexibilidad laboral y la cuestión de la representación sindical", *5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), 1 al 3 de Agosto del 2001, Buenos Aires.

Montes Cato, J. (2004): *La organización del trabajo en las empresas de telecomunicaciones. Estudio sobre la flexibilidad del trabajo, el control y el conflicto laboral.* Tesis de maestría presentada en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, CEA, UBA, Buenos Aires. Mimeo.

Montes Cató, J. (2005), "La configuración del poder en los espacios de trabajo. Dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores", *Sociología del Trabajo* nueva época, nº 54

Montes Cató, J. (2006): *Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicaciones.* Tesis de doctorado presentada en el Doctorado de Ciencias Sociales (UBA). Buenos Aires, abril.

Montes cató, J. y Pierbattisti, D. (2007) "Relaciones de poder y disciplinamiento en los espacios de trabajo. Un estudio sobre la dominación en empresas de telecomunicaciones, *Estudios del Trabajo* N° 33

Montgomery, D. (1985) *El control obrero en Estados Unidos. Estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras,* Ministerio de seguridad social, Madrid.

Monza, A. (1998): "La crisis del empleo en la Argentina de los 90. Las debilidades de la interpretación estándar", En Isuani y Filmus (comps.), *La Argentina que viene. Análisis y propuestas para una sociedad en transición.* Norma, FLACSO, UNICEF, Buenos Aires.

Moreno, O. (1991): *La nueva negociación. La negociación colectiva en la Argentina.* Fundación Friederich Ebert, Buenos Aires.

Motta, J; Roitter, S; Milesi, D; Yoguel, G y Delfini, M (2007) "Articulación y desarrollo de competencias en la trama automotriz argentina: morfología, innovación y empleo" en: Delfini, M; et al, *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina,* Prometeo, Buenos Aires.

Motta, J. y Barbero, M. (2007) "Trayectoria de la industria automotriz en la argentina. Desde sus Inicios hasta fines de la década de 1990" en Delfini, M; et al, *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina,* Prometeo, Buenos Aires.

Motta, J. (1999) "El nuevo modelo de organización industrial vigente en el sector automotor argentino", mimeo, Proyecto CEPAL/CIID, Reestructuración industrial, innovación y competitividad internacional en América Latina, Fase II.

Murillo, M. V. (1995): "Los sindicatos frente a la reforma en Argentina" en *Anales del XIX Congreso de la Latina American Studies Association,* Mexico.

Murillo, V. (1997), "La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem", *Desarrollo Económico*, vol 37, nº 47.

Naville, P. (1962): "Nouvelles recherches sur la division du travail" en *Cahiers d´ etue de l´ automation des sociétés industrielles,* Nº 3. Citado por Alaluf, M. (2001): "L´analyse du travail et son organisation" en *Formation et Emploi. Trente ans d´analyses des relations entre travail, emploi et formation.* La Documentation Française, Marsella. 99-103.

Neffa, J. C. (1990): *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford.* CREDAL/CNRS, Hvmanitas, Bs. As.

(1994): *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina. II reunión de la Red Franco-Latinoamericana "Trabajo y Tecnologías".* Trabajo y Sociedad, Piette/Conicet, Pronatte/Secyt, Creedla/CNRS. Bs. As.

(1998): *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la teoría de la regulación* Trabajo y Sociedad, PIETTE, Lumen-Hvmanitas. Bs. As.

Nofal, M. B. (1989), *Absentee Entrepreneurship and the Dynamics of the Motor Vehicle Industry in Argentina*, Praeger, New York

Novick, M. y Catalano, A.M. (1995): "Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos", en *Revista de Trabajo del Ministerio de Trabajo*, Año 2, Nº 8, Buenos Aires.

Novick, M. y Catalano, A.M. (1994): *Estrategias sindicales en el marco de la inestabilidad macroeconómica y las políticas de ajuste. El caso de la industria automotriz Argeintina (1982 1994)* Mimeo.

Novick, M. (1998) "Reconversión segmentada en la Argentina: Empresas, mercado de trabajo y relaciones laborales a fines de los 90" en: *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y Sindicatos en América Latina,*; pp. 51-72. Montevideo: OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

Novik, M; Miravalles, M y Senén González, C. (1998): *Estudios empíricos de sectores productivos en los diferentes países: vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina, los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones*. OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional; Montevideo, Cinterfor.

Novik, M., (2001): "Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales", en: *Los sindicatos frente a los procesos de transición política.* De la Garza Toledo, E. (Comp.) Colección Grupos de Trabajo de CLACSO, CLACSO, Buenos Aires, p.25-46.

Novik, M. y Tomada, C. (2001): "Reforma laboral y crisis de la identidad sindical en Argentina", en *Cuadernos del Cendes,* año 18, nº 47. pp 79-110. Caracas.

Oszlak, O. (2000): "El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en la Argentina". Trabajo presentado al *IV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santo Domingo.

Palloix, C. (1980): *Proceso de producción y crisis del capitalismo.* Blume, Madrid.

Palloix, C. y Girard, J.L. (2002): "A l'intersection de la stratégie des groupes multinationaux et de la dynamique des territoires - Arrangements institutionnels et arrangements organisationnels de l'espace français - Les cas

de l'industrie automobile et des IAA (1990-2000), en *Revue Territoires en Mutations.*

Palomino, H. (2000): "Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales", ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, -17 al 20 de Mayo del 2000, Buenos Aires.

Palomino, H. (2000) "Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales", ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires. Del 17 al 20 de Mayo.

Palomino, H. y Senen González, C. (1998): "Emergencias de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socio-culturales, en Relaciones Laborales y Seguridad Social, año 1, Nº 1, Buenos Aires

Panaia, M. (1994), "Reestructuración productiva y organización del proceso de trabajo en ramas tradicionales: el caso de la construcción", en Neffa, J. (comp.) *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Asociación trabajo y Sociedad.

Pastre, Pierre (1992): *Essai pour introduire le concept de didactique professionnelle. Role de la conceptualisation dans la conduite de machines automatisees.* Tesis Doctoral; Universidad París V.

Phoebus, M.A. (1926), *Argentine markets for United States goods*, Washington, U.S. Department of Commerce

Pialoux, M. (2000): "El desasosiego del delegado", en Bourdieu, P. *La miseria del mundo,* Fondo de Cultura Económica, México.

Piore, M. (1979): *Unemployment and inflation: institutionalist and structuralist views.* White Plains. Sharpe. New York.

Piore, M. y Sabel, C. (1984): *The second industrial divide,* Basic Books, Nueva York.

Portantiero, J. C. (1983) Los usos de Gramsci, Folios Ediciones, Buenos Aires.

Portelli, H. (2000) *Gramsci y el bloque histórico*, Siglo XXI editores, México.

Prieto, C. (1993): "El lugar de la clasificación profesional en las relaciones de trabajo asalariado", en *Revista de Economía y Sociología del Trabajo Nº 21-22.*

---------- (1994): *Trabajadores y condiciones de trabajo*, HOAC, Madrid.

Pugliano, V. (2002) "Dynamic forms of control at work: a research note on integrated supply chains in the motor industry in southern Italy" en: *Work, employment and society*, BSA Publications, volume 16, London.

Rabardel, P. (1995): *Les Hommes y les Technologies. Approche cognitive des instruments contemporains.* Armand Colin, Paris.

Rapoport, M (2003) *Historia económica, política y social de Argentina, (1880-2000)* Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Rehfeldt, U. (2000): *Globalización, neocorporatismo y pactos sociales. Teoría y práctica de las relaciones de trabajo*. Lumen-Hvmanitas. Bs. As.

Rojo, S. y Yoguel, G. (2005). "La trama automotriz, dinámica del empleo y trayectorias laborales desde mediados de los 90's", (*mimeo*).

Roldán, M. (2000) *¿Globalización o mundialización? Un interpretación desde las realidades del trabajo en el apogeo y crisis de una industria nacional autopartista (1960-1990)*, Eudeba Buenos Aires.

Rosemburg, S. (1977): "The marxian reserve army of labor and the dual labor market". *Politics and Society 7.* 221-228.

Rosen, Sh. (1982): "Authority, control and the distribution of earnings", en *Bell Journal of Economics Nº 13,* 11-23.

Rubery, J. (1978): "Structure labor markets, worker organization and low pay", *Cambridge Journal of Ecnonmics 2*. 17-36.

Sabel, C. (1982): *Work and politics,* Cambridge University Press, Cambridge.

Salamon, M. (1988) *Industrial relations, Theory and practice,* Prentice, London.

Samaja, J. (1993): *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*, Edición Eudeba, Buenos Aires.

Santarcágelo, J. y Schorr, M. (2000), "Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los noventa", *Estudios del Trabajo* nº 20.

Santella, A. (2008): "Reactivación de los conflictos en el sector automotriz argentino", en Lenguita y Montes Cató (comp.) *Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina*, ed. Insumisos, México.

Sardegna, M. y Slavin, L. (1999): *Derecho colectivo del trabajo.* EUDEBA, Buenos Aires.

Sautu, R. (comp.) (1999): *El método biográfico. La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los actores*. Editorial de Belgrano, Buenos Aires.

Scenna, M. A. (1971): "CHADE: el escándalo eléctrico" en *Todo es Historia,* Nº 52.

Schorr, M. (2005) *Modelo nacional industrial. Límites y posibilidades*. Capital Intelectual. Bs. As.

Senén González, C. (2005) "Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina" Ponencia presentada en *7º Congreso ASET*, Buenos Aires.

Senén González, C. (2004) "Tradiciones teóricas en el estudio de las relaciones laborales y el enfoque del Strategic – Choice".

Senén González, C. (2006) "Teoría y práctica de las relaciones industriales en Argentina" En Revista Trabajo, UAM OIT, Año 1 Nº 2 Nueva época, Editorial Plaza Valdez, México.

Senén Gonzáles C; Tranjtemberg, D; Varela, H. Y Baldi, L. (2005) *Negociación colectiva en el sector automotriz. Tendencias actuales,* MTSyS, Buenos Aires.

Sewel, L, G. (2001), "What goes around, comes around. Inventing a mythology of teamwork and empowerment", *Journal of applied behavioural sciences*, vol 37, nº1.

Sewel, G. y Wilkinson, B. (1992), "Someone to Watch Over me: surveillance, discipline, and just-in-time labour process", Sociology, vol. 26, nº 2.

Smimov, P. (1998): "The economic development of industrial enterprises and the dynamics and structure employment" en Clarke, S. (Ed.) *Structural adjustments without mass unemployment? Lessons from Russia.* Edward Elgar, Cheltenhatta.

Sourrouille, J. V. (1980). *Transnacionales en América Latina. El complejo automotor en Argentina.* ILET, Nueva imagen, México.

Spinosa, M. (2005): "Del saber al saber ser. Las calificaciones en el nuevo escenario de las relaciones laborales", en Fernández, A. (Comp.), Op. Cit.

Spyropoulos, G. (1991): *Sindicalismo y Sociedad. Problemas actuales del sindicalismo en el mundo.* PROIITTE/SECYT, CEIL/CONICET, CREDAL/CNRS, ARIA, Hvmanitas. Bs. As.

Stankiewicz, F, (1991) *Las nuevas estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*. Buenos Aires, Humanitas.

Stone, K. (1974): "The origins of job structures in the steel industry" en *Review of Radical Political Economics Nº 6.* 61-97.

Stolovich, L. y Lescano, L. (1996): "El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 2, N° 4, México.

Stroobants, M. (1999): *Trabajos y competencias: recapitulación crítica de los enfoques de los saberes en el trabajo,* Ceil-Piette, Buenos Aires.

Schvarzer, J. (1995), "La reconversión de la industria automotriz argentina. Un balance a mitad de camino", *CICLOS* Nº 8, Buenos Aires.

Schvarzer, J; Rojas Breu, M. y Papa, J. (2003), "La industria automotriz argentina en perspectiva. La reconversión de la década de 1990 como prólogo a la crisis actual", *Documento de Trabajo* Nº 5, Centro de Estudios de la Situación y Perspectivas de Argentina (CESPA), Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Suárez, L (1989) "Crisis de acumulación de capital en Argentina", en: *Comisión de economía del MAS, Boletín N° 4,* Septiembre, Buenos Aires.

Tanguy, L., (dir.), (1986): *L'introuvable relation formation-emploi*, La Documentation FranÇaise, París.

(2001): "De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencia", en De la Garza Toledo y Neffa (Comps.) *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro.* CLACSO-Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.

Testa, J. y Figari, C. (1996): "Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógicas-organizacionales para la construcción de nuevos saberes", en *Dialógica,* vol. 1, Nº 1, CEIL del CONICET, Buenos Aires.

--------(1996b): *Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones en industrias de proceso continuo: la incorporación de equipos de colada*

continua. PID/CEIL del CONCIET, Buenos Aires.

Tomada, C. (1999): "Inversión extranjero directa y privatizaciones: ¿otras relaciones laborales?", en Fernández, A. y Bisio, R. (Comps.), Op. Cit. pp. 181-197.

Tomada, C. y Rigat-Plaum, (1998): *La Negociación Colectiva ante el Siglo XXI. Aportes para la acción Sindical*, Ed. Friedrich Ebert Stiftung, Buenos Aires.

Tomada, C. y Senen Gonzalez, C. (1998): "Relaciones laborales y sindicatos en empresas privatizadas en Argentina (1990-1997)", en *Revista Trabajo*, año 1, Nº 2.

Touraine, A. (1997): "Poder y decisión en la empresa" en Friedman y Naville *Tratado de sociología del trabajo,* Tomo II, Fondo de Cultura Económica, México. 9-46.

----------(1997b): "La organización profesional de la empresa", en Friedman y Naville *Op. Cit.* 385-425.

Touraine, A. (1955): *L´évolution du travail ouvrier aux usines Renault,* Ed. du CNRS. París.

Tronti, M (1977) *Ouvriers et capital,* París.

Varela, L. (2003) "El sector automotriz argentino. Estudio sobre la cadena productiva local", *Realidad Económica*, 196.

Vasilachis de Gialdino, I. (1992): *Métodos cualitativos. Los problemas teórico-epistemológicos*. Biblioteca de las Ciencias del Hombre, Centro Editor de América Latina.

Vatin, F. (2004) : *Trabajo, ciencias y sociedad. Ensayos de sociología y epistemología del trabajo.* Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE, Lumen-Hvmanitas, Bs. As.

Villa, P. (1990) : *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia.* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Weber, M (1992) *Economía y sociedad,* FCE, México.

White, R. y Althausser, R. (1984): "Internal labor markets, promotins and worker skill: an indirect test of skill ILMs", en *Social Science Research 13.*

Williams, R. (2000) *Marxismo y literatura,* Península Biblos, Barcelona.

Williamson, O. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.* Free Press, Nueva York.

Wilkins, Mira (1974), *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge (Ma), Harvard University Press

Winter, J.(1984) *Hechos y protagonistas de las luchas obreras,* Ed. Experiencia, Buenos Aires.

Wood, A. (1978): *A theory of pay.* Cambridge University Press, Cambridge.

Wright, E. y Burawoy, M. (1994) "Coercion and Consent in contested exchange", En. Erik Wright (Ed) *Iterrogating Inequality. Essays on class analysis, socialism and Marxism*, Verso, Londres.

Wrigt, M and Edwars, P. (1998), "Does team working work, and if so, Why? A case study in the aluminium industry", *Economic and industrial Democracy,* vol. 19

Yates, C; Lewchuk, M. y Stewar, P (2002) Control for Whom? Work Organization Automobile Industry in the North America, Actes du GERPISA, N° 30, París

Yin (1994): *Case Study Research. Design and methods*. Sage Publications, Beverly Hills.

Yoguel G, Milesi D. Novick, M. (2003). *Entorno productivo y ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica*, UNGS, Colección investigación, Serie Informes de Investigación N° 15.

Yoguel, G., Novick, M. y Marin, A. (2001). "Estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnología de gestión social", *Revista Redes*, 17.

Yoguel, G. y Novick, M. (2001). "Tramas productivas, estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnologías de gestión social: una aproximación metodológica aplicada al complejo automotor argentino" presentado al Seminario Redes, Dinámica Industrial e Institucional: el efecto de la globalización y las políticas de apertura comercial

Yoguel, G; Novick, M; y Marín, A. (2000). "Production networks: linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to the Volkswagen case in Argentina", *Danish Research Unit Industrial Dynamics (electronic papers)..*

Yoguel, G. y Novick M. (1998). "Espaces emergents dans l'industrie automobile internationale: le cas argentin", Sixth International Colloquium Gerpisa, Paris, June.

Walker, K (1977) "Toward useful theorizing about industrial relations" en *British journal industrial relations,* Vol. XV, N° 3.

Weber, M. (1994) *Economía y Sociedad,* FCE, México.

Zimbalist, A. (Comp.) (1979) : *Cas studies on the labour process.* Monthly Review Press, Nueva York.

Zizek, S. (1998): *Porque no saben lo que hacen.* Paidós, Buenos Aires.

Zizek, S. (2004) *Ideología. Un mapa de la cuestión.* FCE, Buenos Aires.

Zurita, C. V. (1999) "Estratificación social y trabajo: Imágenes y magnitudes en Santiago del Estero" En: *Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas,* Nº 1, vol. I, junio-septiembre, Santiago del Estero.

Otras Fuentes bibliográficas.

ADEFA: Anuarios estadísticos.

AFAC: Documentos de trabajo.

Centro de Estudios para la Producción (CEP)

Estado de la Negociación Colectiva. Primero, segundo y tercer trimestre de 2005. MTEySS de la República Argentina.

Estado de la Negociación Colectiva. Primero, segundo y tercer trimestre de 2006. MTEySS de la República Argentina.

Estado de la Negociación Colectiva. Primer trimestre de 2007. MTEySS de la República Argentina.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

Informe annual de negociación colectiva 2002. Secretaría de trabajo, MTEySS de la República Argentina.

Contenidos de la negociación colectiva durante 2004. Subsecretaría de programación técnica y estudios laborales. MTEySS de la República Argentina.

Memorias y Balances de empresas.

Revistas internas de las empresas.

Anexo I

Modelo de Fichas de CCT

CCT 730/05: S.M.A.T.A y TOYOTA	OBSERVACIONES
FECHA DE CELEBRACION	01/01/2004
FECHA DE HOMOLOGACION	30/04/2008
VIGENCIA	4 años
Sistema de Producción Toyota (TPS)	La base del TPS es el respeto y la dignidad de los miembros de la célula o equipo a través de canales de comunicación que mantengan a estos informados del proceso productivo. Uno de los objetivos de este sistema es la eliminación de los tiempos y acciones improductivas y lograr la más alta productividad y calidad. En este sistema se busca que cada miembro de la célula se haga participe del sistema. Se considera que si uno de ellos tiene un problema, el mismo atañe a los restantes. Luego con empeño se busca la solución.
KAIZEN	Kaizen es una palabra Japonesa que significa mejora continua, haciendo a la Empresa más eficiente y más exitosa. Es un proceso de encontrar y eliminar desperdicio o pérdidas en la maquinaria, en los materiales, en el trabajo o en métodos de producción o procedimientos administrativos. Este sistema parte del principio de trabajo estandarizado, es decir, que si un equipo encontrare en algún procedimiento una mejora en la eficiencia, este nuevo procedimiento se aprueba como el nuevo estándar de trabajo.
Personal incluido	Operarios polivalentes que realicen tareas de producción, ensamblaje, pintura, montaje y armado, operación de maquinas, proceso de equipamiento, movimiento de materiales, mantenimiento de herramientas o elementos de trabajo, maquinas y otros elementos relativos a la actividad de la empresa, así como aquellas actividades relacionadas directamente con las tareas antes mencionadas y con el proceso de producción. Asimismo se encuentran incluidos aquellos operarios polivalentes que realizan tareas de inspección de unidades importadas, manejo y despacho de unidades terminadas y manejo y despacho de repuestos. También comprende a aquellos operarios polivalentes que se caracterizan, además, por su nivel de liderazgo y control dentro de cada célula, orientándola y guiándola en la forma de realizar las tareas, tendiendo a que las mismas respondan a los principios del TPS.
Personal excluido	Estarán excluidos los empleados de empresas proveedoras especializadas, que no correspondan a las actividades normales y específicas de TOYOTA ARGENTINA, a saber, construcción, reparación, modificación y mantenimiento de obras civiles, entre otras actividades.
Modalidades de contratación	El articulo 9 establece que TOYOTA ARGENTINA y S.M.A.T.A ratifican la vigencia del contrato de trabajo por tiempo indeterminado como modalidad principal de contratación de trabajadores en el ámbito de la Empresa, pero que sin perjuicio de lo expuesto anteriormente, a su vez, la Empresa se encontrara facultada a contratar personal bajo las distintas modalidades de contratación previstas dentro del marco de las leyes 20.744, 24.013 y 25.013, y demás normas reglamentarias vigentes.

Extensión del período de prueba	Las partes acuerdan aplicar lo dispuesto en el artículo 92 bis de la Ley de Contrato de Trabajo
Tratamiento de conflictos laborales.	Según el artículo 12 de este Convenio las partes acuerdan, como mutuo objetivo, el mantener armoniosas y ordenadas relaciones, con el fin de preservar la paz social y de evitar que se susciten hechos que pudieran derivar en situaciones de conflictividad. En aras de dicho objetivo y sin que implique renunciar a los derechos que les competen, las partes declaran su firme determinación de realizar los mayores esfuerzos tendientes a que no se interrumpa la continuidad de la producción y a que no se afecten los niveles de empleo, todo lo anterior mediante la efectiva utilización de todos los recursos de dialogo, negociación y autorregulación.
Actividades de Kaizen	Todos los operarios comprendidos en el presente convenio realizaran actividades de Kaizen, en búsqueda de una mayor eficiencia, calidad y productividad. El artículo 14 establece además que, en caso de ser programadas las reuniones de Kaizen fuera del horario habitual de trabajo, la Empresa abonara las horas extras correspondientes.
Capacitación y formación profesional.	TOYOTA reconoce como prioridad fundamental y esencial para el más eficiente desarrollo del TPS la capacitación y formación técnica y profesional de sus trabajadores. Dicha capacitación se logra a través del " entrenamiento en el trabajo " que significa la constante y permanente capacitación a medida que la tarea se esta desarrollando.
Categorías ocupacionales	Se establecen 2 categorías de operario polivalente: 1) **Operario polivalente**: con conocimientos de técnicas del SPT, que podrá desempeñarse en cualquiera de las siguientes funciones: ensamble de vehículos (cualquier operación), pintura, soldadura, tapicería, estampado, montaje y armado de conjuntos y subconjuntos y equipamiento de vehículos, mantenimiento de herramientas, maquinarias industriales y robótica, control de procesos productivos y de calidad de procesos, partes y vehículos, preparación de herramientas y maquinarias para el trabajo, manejo de materiales, orden y limpieza de lugares de trabajo y toda tarea relacionada específicamente con la fabricación de vehículos. **Operario polivalente líder o team leader**: es el que debe conocer, desempeñar y/o asistir en cualquiera de las funciones anteriores. También debe ser apto para capacitar a operarios en cada una de las funciones de la célula y poder reemplazar a los operarios, cuando sea necesario.
Asignación de tareas	El articulo 18 pauta que por razones de eficiencia y operatividad, el personal podrá ser transferido a otro sector y/o asignarle otras tareas dentro del sector que revisten.
Cobertura de suplencias	La ausencia temporaria de uno o más operarios Serra cubierta por cualquiera de los miembros de las células, operario polivalente o líder de célula.
Evaluación de desempeño y habilidades.	El artículo 21 establece que la Empresa implementara un sistema de evaluación de desempeño y habilidades cuya finalidad Serra evaluar al trabajador en forma periódica, con el objeto de evaluar las posibilidades de promoción y desarrollo.

Jornada de trabajo.	Al personal que ingrese a TOYOTA ARGENTINA le será asignado un turno de trabajo en concordancia con los turnos establecidos en artículo 31º. Si por algún motivo la Empresa decida modificar los horarios de los turnos o se disponga la transferencia de empleados a turnos distintos de trabajo, se comunicará con 48 horas de anticipación, salvo en aquellos casos excepcionales. **Jornada específica de trabajo**: La jornada habitual de trabajo será de lunes a viernes, con los siguientes horarios de trabajo: Jornada con 1 (un) turno: De 08:00 a 17:00 hs Jornada con 2 (dos)turnos: 1º turno: de 06:00 a 15:10 hs y 2º turno: de 15:40 a 00:11 hs ó de 15:40 a 00:50 hs. Las partes acuerdan una jornada promedio de 2133 horas anuales, la cuál se reducirá en 42 horas anuales por cada semana adicional de vacaciones que le correspondiera al empleado legalmente; siendo que las eventuales reducciones pueden ser compensadas con jornadas mayores, conforme a las facultades que otorga la legislación vigente en la materia y respetando las normas referidas a duración de trabajo y descansos. En el supuesto que, en el segundo turno, la Empresa opere por trabajar de 15:40 a 00:50hs, la misma abonará el adicional por horas nocturnas. Los trabajadores gozarán de una pausa individual de cuarenta minutos (40'), que no forman parte de la jornada efectiva de trabajo. A su vez, los trabajadores asignados a tareas dentro de las líneas de producción, gozarán de (2) pausas diarias remuneradas de diez minutos (10') cada una durante la primera y segunda mitad de la jornada. Parte de estas pausas podrán ser destinadas por TOYOTA ARGENTINA al tratamiento de temas específicos. TOYOTA ARGENTINA introduce el concepto de " Parada de línea en posición fija. Este concepto significa que la línea de producción se detendrá una vez que se complete un ciclo completo de trabajo, por lo cuál los tiempos de las pausas podrán verse acortados o extendidos e cinco minutos (5'), a fin de lograr el ciclo completo de trabajo.
Pago de horas extraordinarias.	Según el artículo 34 º las tareas efectuadas en horas extraordinarias serán abonadas con los recargos establecidos en la legislación vigente y de acuerdo a las modalidades establecidas en este Convenio. La base de cálculo será la remuneración mensual efectivamente percibida dividida por ciento noventa y dos (192) horas.
Sistema de pagos por productividad y calidad.	Este sistema tiene por finalidad reconocer los mayores esfuerzos de cada célula ó sector, así cómo también el logro de los objetivos de productividad y calidad establecidos por la Empresa. Cuando se logren esos objetivos. TOYOTA ARGENTINA abonará mensualmente a sus empleados, un adicional equivalente al 15 % de la remuneración básica de cada trabajador, siempre que se cumpla con el 100 % del objetivo fijado. Dicho adicional estará sujeto a variabilidad en el supuesto de que el cumplimiento del objetivo fijado sea superior o inferior al 100 %.
Incorporaciones y vacantes.	El artículo 37º establece que los postulantes a cubrir los puestos deben cumplir y aprobar los tests que, a tales efectos, la Empresa requiera. En caso que se produzcan vacantes que deban ser cubiertas, la Empresa informará con una semana de anticipación a fin de que todos los interesados puedan postularse. En aquellos casos en que no existieren personas con la calificación requerida a criterio de la Empresa, la selección se extenderá a candidatos externos.

	Los candidatos internos de TOYOTA que cubrieran vacantes, deberán rendir, antes del plazo de tres (3) meses, un conjunto de pruebas de capacitación. En caso de no aprobar tales exámenes, el candidato retornará a su función anterior. La diferencia de remuneración por función, si correspondiese, se abonará al final de la prueba antes mencionada y en forma retroactiva, siempre que el candidato haya sido aprobado. En el caso que un candidato sea aprobado y confirmado en la nueva posición, el mismo sólo podrá postularse para una nueva vacante una vez transcurrido un plazo mínimo de doce (12) meses.
Reingeniería y modernización.	Art. 38: Ambas partes reconocen que la esencia del TPS requiere constantes cambios de metodología de trabajo, formas de organización y avances tecnológicos. A tal fin, se Irán desarrollando procesos de reingeniería que mejoren los distintos procesos de producción. Por otra parte, ambas partes coinciden en que la incorporación de nueva tecnología constituye una condición para el mantenimiento y el crecimiento de la Empresa y de sus empleados.
Delegados sindicales.	Art. 40:La cantidad de delegados será la siguiente: **a)**De diez (10) a cincuenta (50) trabajadores, un (1) delegado; **b)**de cincuenta y uno (51) a cien (100) trabajadores, dos (2) delegados; **c)** de ciento uno (101) en adelante, un (1) representante mas cada cien (100) trabajadores, que excedan de cien (100), a los que deberán adicionarse los establecidos en el apartado b). Si se instrumentase más de un turno de trabajo, habrá un (1) delegado por turno, como mínimo.
	Actuación de delegados: Los delegados, en el cumplimiento de sus funciones especificas, coordinaran en todos los casos con su líder de grupo la oportunidad para retirarse momentáneamente de sus tareas, debiendo obtener la debida autorización previa de su supervisor o responsable al cual este subordinado, quien otorgara la aprobación. Comisión interna de reclamos (CIR): La misma estará compuesta por tres miembros, elegidos dentro del cuerpo de delegados. Esta Comisión gozara de movilidad completa para dedicarse a las tareas sindicales.
Procedimiento de conciliación interna.	Art. 51: Se establecen los siguientes pasos a seguir cuando se requiera presentar un reclamo, ya sea por varios trabajadores y/ o el delegado y/o la CIR. Paso 1: El reclamo se efectuara directamente al Group Leader del grupo que se trate y/o a su superior inmediato, que debiera brindar una respuesta razonable dentro de un plazo razonable. Paso 2: De no satisfacerle la respuesta o no ser la misma contestada en un plazo razonable, se deberá elevar la cuestión a consideración de Recursos Humanos de TOYOTA ARGENTINA.

	Paso 3:De continuar la inquietud, pese a la respuesta brindada por Recursos Humanos, se labrara un acta que firmaran quien o quienes presenten el reclamo y quien haya intervenido por Recursos Humanos, donde se deja constancia de la situación planteada, la posición de los intervinientes y las propuestas surgidas con la que se deberá solicitar la intervención del Gerente de Recursos Humanos, el cual en conjunto con el representante que designe el Consejo Directivo del S.M.A.T.A, se abocaran a la búsqueda de soluciones a la cuestión planteada.
	Paso 4: De no hallarse una justa y equitativa solución al reclamo planteado y agotada la instancia contemplada en el paso 3, se labrara un nuevo acta que firmaran las partes, donde se dejara constancia de lo actuado. A partir de allí, las partes quedaran en libertad de acción y podrán continuar con el sistema establecido por la legislación vigente en la materia.
Filosofía de trabajo	Art. 1.8. a) Utilización adecuada y responsable de los recursos humanos, en cuanto a su cantidad y calidad, de manera de lograr la máxima productividad con la mejor administración de sus recursos humanos b) Trabajo en célula o en equipo, sistema que permite la asignación de responsabilidades a cada uno de los integrantes, donde los miembros de cada célula cooperan para lograr los objetivos del equipo, relacionados con la producción, calidad, reducción continua de costos, seguridad y eficiencia c) Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas -de conformidad con las pautas de la legislación vigente-, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad d) Adopción del sistema KAIZEN de mejora continua
Trabajo en Célula o Equipo	Art. 1.11. a) Trabajar juntos para alcanzar objetivos compartidos, b) Compromiso con el trabajo, c) Ser creativo utilizando todos los recursos disponibles, d) Compartir abiertamente puntos de vista y opiniones, e) Capacitarse constantemente sobre el trabajo propio y el de los demás integrantes del equipo y f) Cooperar con la empresa y los demás integrantes del equipo
Responsabilidad del personal comprendido en el CCT	Art 1.5. a) poner el máximo empeño para lograr el mejor resultado en la tarea asignada, en un todo de acuerdo con el TPS, b) contribuir ampliamente en la obtención de los objetivos del grupo, colaborando con los demás miembros, c) desempeñarse laboralmente cumpliendo todas las normas de higiene y seguridad, minimizando el riesgo de infortunios laborales, d) trabajar respetando las políticas y normativas de Toyota Argentina, además de las contenidas en este Convenio Colectivo de Trabajo y las leyes vigentes, e) cumplir las normas de conducta y presentismo, f) respetar los derechos individuales de otros empleados g) poner todo el empeño necesario para que la empresa alcance los planes de producción programados h) acompañar enteramente el espíritu de este convenio, buscando constantemente distintas maneras de hacer a Toyota Argentina más eficiente y más exitosa, i) asistir a todas las actividades de capacitación programadas por Toyota Argentina, j) entregar su trabajo correctamente realizado; el tratar de hacer pasar un trabajo que sea inútil, impropio o defectuoso, o que ocasione la inutilización del mismo, podrá ser considerado falta del trabajador, k) comunicar inmediatamente al superior toda circunstancia anormal o peligrosa que observase, avisar de toda herramienta y/o material abandonado y/o fuera del lugar habitual l) realizar actividades de Kaizen.

Anexo II

Ficha de Análisis de CCT

	Toyota	Master Trim Argentina	Yazaki	Pilkington
Número de CCT	730/05	704/05	614/03	665/04
Jornada de trabajo	Anualización de 2133 horas, (aparece como modalidad programadda de trabajo) con sistema de créditos y débitos	Anualización de 2133 horas con sistema de créditos y débitos. Se busca implicar al personal en cumplir con las entregas pactadas (Fuerte dependencia)	Anualización de 2133 horas con sistema de créditos y débitos. Se busca implicar al personal en cumplir con las entregas pactadas (Fuerte dependencia)	Queda supeditada a los requerimientos de las terminales automotrices, estableciéndose un régimen plurisemanal de cálculo de la jornada de trabajo, pudiéndose trabajar los sábados y domingos, otorgando un franco compensatorio. Se llega a un promedio entre 3 semanas de un mínimo de 40 y un máximo de 46,67 horas, entanto que en una semana se puede llegar a un máximo de 52 horas
Descanso	Pausa de 40´, aunque por el sistema de parada en posición fija, las pausas pueden externderse o acortarse. Otras dos pausas de 10´c/u que son tomadas sin afectar el proceso de trabajo, decidiendo el equipo los turnos de cada miembro.	Pausa de 40´, aunque por el sistema de parada en posición fija, las pausas pueden externderse o acortarse. Otras dos pausas de 10´c/u que son tomadas sin afectar el proceso de trabajo, decidiendo el equipo los turnos de cada miembro.	Pausa de 40´, aunque por el sistema de parada en posición fija, las pausas pueden externderse o acortarse. Otras dos pausas de 10´c/u que son tomadas sin afectar el proceso de trabajo, decidiendo el equipo los turnos de cada miembro.	Se establece un descanso de 30´pero sin parar el proceso de trabajo. Otras dos pausas de 10´c/u
Capacitación	"entrenamiento en el trabajo". Existen cláusulas de otro tipo de capacitación	La capacitación se logra fundamentalmente a través del “entrenamiento en el trabajo” que significa la constante y permanente capacitación a medida que la tarea se esta desarrollando	La empresa se compromete a actualizar a los trabajadores	"entrenamiento en el trabajo". Existen cláusulas de otro tipo de capacitación
selección del personal	Queda sujeto a lo dispuesto por la empresa. Sin ninguna intervención de los trabajadores o del sindicato	Queda sujeto a lo dispuesto por la empresa. Sin ninguna intervención de los trabajadores o del sindicato	Queda sujeto a lo dispuesto por la empresa. Sin ninguna intervención de los trabajadores o del sindicato	Queda sujeto a lo dispuesto por la empresa. Sin ninguna intervención de los trabajadores o del sindicato

Evaluación de desempeño	Existen 2 evaluaciones anuales que se realizan en base a al intervención de los trabajadores en los Círculos, Habilidades, seguridad y sugerencias.	No existen cláusulas de evaluación de desempeño	No existen cláusulas de evaluación de desempeño	Se establece una evaluación del desempeño para los pasajes de categorías, desarrollada entre la empresa con la participación de la célula de trabajo.
Modalidades de contratación	Las previstas por las leyes 20.744, 24.013 y 25.013. Periodo de prueba 6 meses(Era de 6 hasta la promulgación de la ley 25877 del 2004). Se permite la contratación vía agencia de personal temporario.	Las formas previstas por las leyes y se acuerda la contratación de empleados a través de empresas de servicios eventuales, que no podrá -salvo supuesto extraordinario que deberá acreditar la empresa- superar el término de 12 meses (contados para cada trabajador), debiendo la empresa reconocer a dichos trabajadores todos los extremos del presente CCT., incluso los derivados de la antigüedad.	Las previstas por las leyes 20.744, 24.013 y 25.013. Periodo de prueba 6 meses(Era de 5 hasta la promulgación de la ley 25877 del 2004). Se permite la contratación vía agencia de personal temporario.	Las previstas por las leyes. El periodo de prueba es de 3 meses
Participación de los trabajadores	La implicación es de carácter forzado en la medida que la misma está vinculada a la obtención de mejoras salariales.	Pueden intervenir desde el sistema KAIZEN	Pueden intervenir desde los CCC o KAIZEN	Se da a través de su participación en las células de trabajo y de las actividades KAIZEN y aparece como forzada, dada la posibilidad que se abre con la evaluación.
Categorías	Se establcen dos categorías Operario polivalente y operario polivalente líder, con 5 niveles cada una.	Se establecen tres categorías: 1-Operario Polifuncional Ingresante, 2- Operario Polifuncional y 3-Polifuncional Líder (Team leader). La 2 de las categorías tiene 3 niveles, en donde el paso de uno a otro se desarrolla por la antigüedad, en tanto la tercera categoría tiene dos niveles y el pasaje de uno a otro se da por la antiguedad.	Existen 5 categorias : 1-Empleado principiante, 2-Polivalente, 3-Polivalente avanzado, 4 Polivalente completo y 5- polivalente técnico. El pasaje de la primera a la segunda categoría se realiza a los 5 meses, mientras que el resto de los pasajes se especifican en el CCT, aunque no queda claro como es el criterio para ello	Existen 4 categorías: 1- Operario polivalente principiante, 2- Polivalente medio, 3- Polivalente especializado y 4 Polivalente Especializado completo

Sistema de remuneraciones	Las remuneraciones son establecidas a partir de tres instancias. Remuneración fija, por productividad, calidad y por implicación	Las remuneraciones se conforman con una parte fija y otra variables.	Las remuneraciones se conforman con una parte fija y otra variables.	Consta de una parte fija y una variable, dependiendo esta última de la jornada de trabajo y las necesidades de la organización, incluyéndose un adicional por antigüedad.
Tratamiento de los conflictos	Se establecen mecanismos para dirimir los conflictos (Tratamiento individual) y se busca como criterio central establecer la cooperación entre las partes. La búsqueda de consenso es un elemento central. Se menciona los pasos para la conciliación.	Se establecen mecanismos para dirimir los conflictos (Tratamiento individual) y se busca como criterio central establecer la cooperación entre las partes. La búsqueda de consenso es un elemento central. Se menciona los pasos para la conciliación.	Se establecen mecanismos para dirimir los conflictos (Tratamiento individual) y se busca como criterio central establecer la cooperación entre las partes. Se menciona los pasos para la conciliación.	Se establecen mecanismos para dirimir los conflictos (Tratamiento individual) y se busca como criterio central establecer la cooperación entre las partes. Se menciona los pasos para la conciliación.
Organización del trabajo/	La organización es a través de células, con criterios de plurifuncionalidad y es realizada y/o modificada por la empresa. La organización le corresponde plenamente al empleador, en ella no tiene participación el trabajador	La organización es a través de células, con criterios de plurifuncionalidad y es realizada y/o modificada por la empresa. La organización le corresponde plenamente al empleador, en ella no tiene participación el trabajador	La organización es a través de células, con criterios de plurifuncionalidad y es realizada y/o modificada por la empresa. La organización le corresponde plenamente al empleador, en ella no tiene participación el trabajador	La organización es a través de células, con criterios de plurifuncionalidad y es realizada y/o modificada por la empresa. La organización le corresponde plenamente al empleador, en ella no tiene participación el trabajador. Existe una fuerte impronta en en el criterio de flexibilidad. se trabajará en línea en todas aquellas operaciones que así lo permitan.
Mercados internos	La empresa es la encargada de las trayectorias de los trabajadores. Ya que sus carreras queda atada a su implicación. Los pasajes de categoría dependerá de la antigüedad, pero sobre todo de la evaluación de desempeño y con ello su implicación.	La promoción dentro de la empresa se encuentra vinculada a los criterios de la empresa.	La promoción dentro de la empresa se encuentra vinculada a los criterios de la empresa.	Los pasajes de categoría se dan en la articulación entre los criterios de la empresa y de las células. La ocupación de otros cargos queda supeditado a la empresa.

Formas de intervención de los trabajadores	Queda supeditada a lo requerido por la empresa, que es la participación en los círculos-sugerencias-	No se expresan en los diferentes artículos de CCT, pero se desprende que se desarrolla por el sistema KAIZEN	No se expresan en los diferentes artículos de CCT, pero se desprende que se desarrolla por los CCC y KAIZEN	Se da a través de su participación en las células de trabajo y de las actividades KAIZEN.
Representación gremial	Entre 10 y 50 trabajadores 1 delegado. Entre 51 y 100, 2 delegados y de 101 en adelante 1 representante más cada 100	Entre 10 y 50 trabajadores 1 delegado. Entre 51 y 100, 2 delegados y de 101 en adelante 1 representante más cada 101	Entre 10 y 50 trabajadores 1 delegado. Entre 51 y 100 2 delegados y de 101 en adelante 1 representante más cada 100	Entre 10 y 50 trabajadores 1 delegado. Entre 51 y 100 2 delegados y de 101 en adelante 1 representante más cada 101

Sistema de premios o Remuneración variable	TOYOTA ARGENTINA abonará mensualmente a sus empleados, un adicional equivalente al 15 % de la remuneración básica de cada trabajador, siemprte que se cumpla con el 100 % del objetivo fijado. Dicho adicional estará sujeto a variabilidad en el supuesto de que el cumplimiento del objetivo fijado sea superior o inferior al 100 %.	Los objetivos serán establecidos por la empresa e involucrarán a los trabajadores incluidos en el presente CCT salvo los Operarios Ingresantes. Calidad Colectivo PPM's (partes por millón) 3% A Productividad Colectivo Partes producidas 2% B Despacho Colectivo Piezas despachadas 3% C Empeño Individual Presentismo-Seguridad-Empeño 2% D Detalle para la medición del ítem Empeño Presentismo: 1% Se pierde por retiro anticipado injustificado, llegada tarde o ausencia injustificada. Seguridad: 0.5% Se pierde en caso de accidente/s o cuasi accidentes Empeño: 0.5% Se pierde en caso de sanción disciplinaria por motivos de conducta que sean generados por la relaciones interpersonales con sus compañeros, supervisores y/o superiores.	El sistema prevé un pago variable por calidad. Al respecto, se señala que esa remuneración variable corresponde cuando no se alcancen los 15 reclamos oficiales pormillón arneces producidos y este será del 10%	
Fabricación de:	Fabricación de Camionetas	Fabricación de butacas y paneles de interior para la industria automotriz terminal y/o mercado de reposición y/o para exportación.	Fabricación de cables eléctriconica para la industria automotriz	Producción de parabrisas

Anexo III

Formulario de la encuesta realizada a trabajadores de la trama automotriz

NRO. DE ENCUESTA	

2. ¿Podría decirnos desde cuándo trabaja en esta empresa?

Mes: Año:

3. ¿Cómo se llama el puesto en que se desempeña?

3´. Realiza su trabajo en forma individual o dentro de una célula o equipo de trabajo?

4. ¿Desde cuándo se desempeña en el actual puesto de trabajo?

5. ¿Cuáles son las actividades principales que realiza en este trabajo?

6. ¿Qué herramientas, maquinarias o equipos utiliza habitualmente?

7. ¿Rota habitualmente entre diferentes tipos de actividades?

Nunca ☐ A veces ☐ Siempre ☐

8. La causa por la que Usted rota, se debe habitualmente a: (puede elegir más de una opción)

Causas	**Marque X**
a. Aumento del nivel de actividad de la empresa	
b. Reemplazo de trabajadores que faltan	
c. Plan o programa sistemático de la empresa para la rotación del personal	

d. Requerimiento del sindicato	
e. Otros	

9. Los otros puestos por los que usted rota, requieren calificaciones o habilidades…

Características	Marque X
a. Mayores que la de su puesto habitual	
b. Similares a la de su puesto habitual	
c. Menores que la de su puesto habitual	
d. Rota indistintamente por los puestos	

9´. Existe algún sistema en la empresa a través del cual se recepten las sugerencias del personal?

Sí ☐ No ☐

9´´. En caso de respuesta afirmativa, en qué consiste:

10´. Existe en la empresa algún sistema de evaluación de desempeño?

Sí ☐ No ☐

10´´. En caso positivo, indique quién o quienes la realizan y qué aspectos son evaluados.

La realizan:

Los aspectos son:

10´´´¿Existen equipos para solución de problemas? (Círculos de calidad, mejora continua , Kaizen, etc)
Sí ☐ No ☐

10´´´b. ¿Participa o participó? Sí ☐ No ☐

10´´´c. ¿Por qué?

12. Cuando usted propone cambios en el trabajo, la empresa …..

Actitud de la empresa	Marque X
a. Tiene una actitud abierta y considera la sugerencia	
b. Es medianamente receptiva	
c. Tiene una actitud cerrada y generalmente no recibe sugerencias	
d. No realiza propuestas	

13. Si usted suele proponer cambios, especifique a qué temas se refieren:

Temas propuestos	Marque X
a. Calidad del producto o servicio	
b. Seguridad	
c. Mejoras en las condiciones de trabajo	
d. Mejoras salariales	
e. Forma de organización del trabajo	
f. Forma de organización de la producción	
g. Otros (aclare)	

14. ¿Cuántas horas y días semanales trabaja habitualmente?

Horas ☐ Días ☐

15. ¿Realiza habitualmente horas extras?

Sí ☐ No ☐

16. En caso de respuesta afirmativa, cómo son reconocidas?

Reconocimiento	Marque X
a. Son remuneradas en dinero	
b. Son compensadas con francos	
c. Otra forma (aclare)	

17. ¿Los turnos de trabajo son rotativos?

Sí ☐ No ☐

19. ¿Puede usted realizar pausas durante la jornada de trabajo?

	Marque X
a. Sí, están estipuladas por la empresa	
b. Sí, las define usted de acuerdo a su trabajo	
c. No puede realizar pausas	

20. Especifique las características de las pausas en su trabajo (número de pausas, tiempo de cada una, si es de carácter colectivo, individual o por áreas, etc.)

21. Actualmente usted

	Marque X
a. ¿Está efectivo?	
b. ¿Está contratado a plazo?	
c. ¿Está realizando una pasantía?	
d.¿Es personal de una agencia de empleo?	
e. Otros (aclare)	

Si está efectivo pasa a la pregunta 24.
22. ¿Tiene un contrato firmado con su empleador?

Sí ☐ No ☐

23. ¿Por cuánto tiempo está contratado?

24. ¿Bajo qué modalidad contractual ingresó a la empresa?

25. ¿Cuánto tiempo trabajó bajo esa modalidad?

26. Actualmente, ¿tiene descuento jubilatorio?

Sí ☐ No ☐

28. ¿Conoce cuántos trabajadores posee su empresa?

29. Existen trabajadores de otras empresas desempeñándose en la planta?

30. Si la respuesta es positiva, qué tipo de tarea desarrollan?

32. Participan los trabajadores operativos en las actividades de Control de Calidad, Programación y puesta a punto de máquinas y/ o en el mantenimiento de primer nivel?

		Sí	No
Gestión de Equipos y Maquinarias	a. Control de calidad		
	b. Programación y puesta a punto de Máquinas		
	c. Mantenimiento de primer nivel		

35. ¿Cuáles de las siguientes funciones cumplen los supervisores y/o líderes del proceso de trabajo?

Tareas	Líder	Supervisor
a. Control de ausentismo		
b. Control de producción		
c. Cumplimiento de normas laborales		
d. Supervisión de calidad		
e. Conducción del trabajo grupal		
f. Enlace entre el nivel operativo y el nivel superior		
g. Elabora estadísticas de producción		
h. Realiza tareas de formación en el puesto (aclare cuál)		
i. Estimula, alienta y controla el cumplimiento de normas de seguridad		

36. ¿Qué cantidad promedio de trabajadores tiene un supervisor y/o líder a cargo?

	Líder	**Supervisor**
Cantidad promedio de personas		

37. ¿Los supervisores mantienen reuniones con el personal del nivel operativo al que supervisa?

Sí ☐ No ☐

En caso negativo, pase a la pregunta

38. En caso afirmativo, ¿qué tipo de reuniones? (marcar con una cruz)

a. Formales (por ej. acordadas con otros sectores de la empresa, para tratar temas puntuales, etc.)	
b. Informales (por ej. espontáneas, por iniciativa de los operarios, etc.)	

39. Con que frecuencia?

a. 1 vez por semana	
b. Entre 1 vez por semana y cada 15 días	
c. Entre cada 15 días y 1 mes	
d. Menos de 1 vez por mes	

39´. Indique cuáles son los principales temas tratados en las reuniones.

42. Durante el último año, ha realizado algún tipo de capacitación vinculada a su trabajo?

SI ☐ NO ☐

43. En caso positivo, indique cuántas en el último año. Y qué cantidad de horas totales ha recibido en dicho lapso.

Cantidad de cursos ☐ Horas de capacitación ☐

44. Señale quién, o quienes estuvieron a cargo de dicha capacitación

a. La empresa	
b. El sindicato	
c. La realizó por su cuenta	
d. Otro (aclare)	

45. La empresa ha brindado capacitación para:

a. Todos los trabajadores	
b. Sólo a trabajadores de un sector (aclare)	
c. Sólo a los trabajadores de mandos superiores	
d. Sólo a trabajadores ingresantes	
e. Sólo a algunos sin especificar sector	

46. Los cursos brindados por la empresa, se desarrollaron:

a. Dentro del horario habitual de trabajo	
b. Fuera del horario habitual de trabajo con reconocimiento de horas extras	
c. Fuera del horario habitual de trabajo sin reconocimiento de horas extras	

47. ¿Cuáles fueron los temas principales de los cursos de capacitación brindados por la empresa?

a. Calidad	
b. Trabajo en grupo	
c. Normas de seguridad	
d. Técnicas de innovación tecnológica	
e. Informática	
f. Otros	

48. ¿Cómo considera usted que son las condiciones de su lugar de trabajo, en relación a los siguientes aspectos:

Aspecto	Muy satisfactorio	Bastante satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
a. Espacio físico					
b. Ventilación					
c. Temperatura ambiente					
d. Iluminación					
e. Servicios sanitarios					
f. Seguridad física					

49. ¿Qué sindicato actúa en la empresa?

50. ¿Hay representación gremial en la empresa?

SI ☐ NO ☐

51. ¿Está afiliado al sindicato?

SI ☐ NO ☐

52. ¿Por qué motivo?

53. ¿Conoce el convenio colectivo que rige en su empresa?

SI ☐ NO ☐

54. ¿Ha participado de alguna manera en actividades sindicales

SI ☐ NO ☐

55. ¿En el último año habido reclamos de los trabajadores?

SI ☐ NO ☐

56. ¿Cuáles fueron los motivos?

a. Condiciones de trabajo	
b. Intensidad del trabajo	
c. Salariales	
d. Puesta en marcha de nuevos procesos	
e. Despidos	
f. Otros	

57. ¿Podría decirnos cuál fue su salario neto en el último mes?

58. ¿Podría indicar si las remuneraciones efectivamente pagadas, incluyen (puede marcar más de uno)?

	Marcar con una cruz
a. Premio por presentismo	
b. Premio por productividad individual	
c. Premio por productividad del equipo de trabajo	
d. Premio por productividad por sector de la empresa	
e. Premio por calidad	
f. Adicional por trabajo grupal y/o multifuncionalidad	
g. Algún tipo de bonus o bonificaciones especiales	
h. Adicional por competencias/ capacitación	
i. Otros. Aclare	

59. ¿Qué proporción del salario es variable? 0 ☐ menos del 10% ☐ entre el 10 y el 15% ☐ entre el 16 y el 30% ☐ más del 30% ☐

61. ¿Le gustaría cambiar de trabajo?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

64. En relación al pago que recibe, cree que su trabajo se encuentra

	Marcar con una cruz
a. Muy bien remunerado	
b. Bien remunerado	
c. Mal remunerado	

65. Indique el mayor nivel de estudios alcanzados:

Mayor nivel educativo alcanzado	**Marcar con una cruz**
a. Primaria	
b. Secundario incompleto	
c. Secundario común completo	
d. Secundario técnico completo	
e. Terciario incompleto	
f. Terciario completo	

g. Universitario incompleto	
h. Universitario completo	
i. Pos Universitario	

66. Frente a los problemas que aparecen frecuentemente en sus actividades de producción, ¿qué espera la empresa que Ud. haga? Marque la opción más frecuente

	a) Llamar al supervisor para que lo resuelva.
	b) Antes de emprender la solución, consultar al supervisor
	c) Resolverlo y luego comunicarle la novedad al supervisor
	d) Resolverlo sin que sea necesario comunicar que ha sido resuelto
	e) Buscar la solución y prevenir los problemas para que no vuelvan a repetirse
	f) Otros:

67. Datos de la Firma:

a. Nombre de la firma o Razón Social	
b. Actividad Principal de la empresa	
c. Localidad	

Anexo IV

Referencias de las entrevistas.

Referencia	Sector	Sexo	Empresa	Edad	Lugar de residencia
Operario Terminal 1	Operario sector pintura	Masculino	Terminal	24	Escobar
Operario Terminal 2	Operario sector ensamble	Masculino	Terminal	28	San Pedro
Operario Terminal 3	Operario Sector calidad	Masculino	Terminal	26	San Pedro
Operario Terminal 4	Operario sector ensamble	Masculino	Terminal	25	Zárate
Operario Terminal 5	Operario sector Soldadura	Masculino	Terminal	29	Zárate
Operario Terminal 6	Operario sector ensamble	Femenino	Terminal	29	Zárate
Operario Terminal 7	Operario sector ensamble	Masculino	Terminal	31	Pacheco
Operario Terminal 8	Operario sector Soldadura	Masculino	Terminal	38	Pacheco
Operario Terminal 9	Operario sector ensamble	Femenino	Terminal	27	Zárate
Operario Terminal 10	Operario sector ensamble	Masculino	Terminal	30	San Justo
Operario Terminal 11	Operario sector ensamble	Masculino	Terminal	27	Escobar
Operario Terminal 12	Operario sector ensamble	Masculino	Terminal	31	Benavídez
Operario Líder de célula Terminal	Líder de célula sector ensamble	Masculino	Terminal	35	Capital
Operario Autopartista 1	Operario Sector Cortado	Femenino	Mazos de cable	31	Escobar
Operario Autopartista 2	Operario Sector Butacas	Femenino	Asientos	33	Escobar
Operario Autopartista 3	Operario Sector Logística interna	Masculino	Mazos de cable	39	Pacheco
Operario Autopartista 4	Operario Sector Cortado	Femenino	Mazos de cable	26	Escobar
Operario Autopartista 5	Operario Sector Cortado	Masculino	Mazos de cable	27	Pacheco
Operario Autopartista 6	Operario Sector Cortado	Masculino	Mazos de cable	29	Escobar
Operario Autopartista 7	Operario Sector Cortado	Femenino	Mazos de cable	27	Escobar
Operario Autopartista 8	Operario Sector armado	Masculino	Mazos de cable	49	Pacheco

Operario Autopartista 9	Operario Sector Encintado	Masculino	Mazos de cable	32	Pacheco
Operario Autopartista 10	Operario Sector Butacas	Femenino	Asientos	28	Escobar
Operario Autopartista 11	Operario Sector Cortado	Masculino	Mazos de cable	24	Escobar
Operario Autopartista 12	Operario Sector Butacas	Femenino	Asientos	39	Escobar
Operario Autopartista 13	Operario Sector Butacas	Femenino	Asientos	27	Escobar
Operario Autopartista 14	Operario Sector Cortado	Masculino	Mazos de cable	29	Escobar
Operario Autopartista 15	Operario Sector Cortado	Masculino	Mazos de cable	26	Escobar
Operario Autopartista 16	Operario Sector Cortado	Femenino	Mazos de cable	33	Escobar
Operario Autopartista 17	Operario Sector armado	Masculino	Mazos de cable	40	Pacheco
Operario Autopartista 18	Operario Sector Encintado	Femenino	Mazos de cable	31	Pacheco
Operario Autopartista 19	Operario Sector Butacas	Femenino	Asientos	24	Escobar
Delegada Autopartista 1	Delegada Autopartista	Femenino	Mazos de cable	44	Escobar
Delegada Autopartista 2	Delegada Autopartista	Femenino	Mazos de cable	29	Pacheco
Delegado Terminal 1	Delegado Terminal	Masculino	Terminal	51	Pacheco
Recursos Humanos Autopartista	Gerente de Recusrsos humanos	Femenino	Asientos	34	Escobar
Recursos humanos Terminal 1	Gerente de Relaciones institucionales	Masculino	Terminal	51	Capital
Recursos humanos Terminal 2	Gerente de relaciones laborales	Masculino	Terminal	58	Avellaneda