

Raúl H. Bisio

El arte de la negociación laboral:

textos sobre contenidos y consensos
de las relaciones de trabajo

clásicos

CONICET



C E I L

libros

El arte de la negociación laboral:

textos sobre contenidos y consensos de
las relaciones de trabajo

RAÚL H. BISIO

Bisio, Raúl Horacio

El arte de la negociación laboral : textos sobre contenidos y consensos de las relaciones de trabajo / Raúl Horacio Bisio ; compilación de Raúl Horacio Bisio. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET, 2021.

Libro digital, PDF - (Clásicos / 1)

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-48047-1-6

1. Sociología del Trabajo. 2. Relaciones Laborales. I. Título.

CDD 306.361



Colección Clásicos

Clásicos es una colección de CEIL/libros destinada a difundir la labor científica de colegas de la institución cuya producción constituye una referencia obligada para distintos temas que hacen a la historia del Centro en particular y de las ciencias sociales en general. Los volúmenes que forman parte de esta Colección son evaluados por especialistas en las temáticas específicas abordadas en cada uno de los textos.

Director: Guillermo Neiman

Equipo editorial: Pablo Almada Rodríguez, Nélica Boulgourdjian, Irene Brousse, Anabella Bustos, Graciela Torrecillas

© CEIL, 2021

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

Saavedra 15 4° piso

C1083ACA Buenos Aires, Argentina

www.ceil-conicet.gov.ar



Contenido

Presentación	5
1 / VISIONES Y PROPUESTAS DE LOS JÓVENES CUADROS SINDICALES SOBRE EL ROL DE LOS SINDICATOS EN LA ARGENTINA	
<i>Raúl Horacio Bisio y Nora Mendizábal</i>	7
1. Transformaciones y desafíos en el mundo del trabajo.....	9
2. Lecturas, diagnósticos y propuestas de los jóvenes sindicales.....	19
3. Algunos interrogantes teóricos y tópicos de análisis.....	28
Reflexiones finales sobre los jóvenes sindicalistas.....	33
Bibliografía.....	36
2 / LOS ACUERDOS SOBRE PRODUCTIVIDAD EN ARGENTINA. ¿CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE NUEVAS FORMAS DE REGULACIÓN?	
<i>Marta Novick, Raúl Bisio, Ana María Catalano y Enrique Deibe</i>	37
Introducción.....	37
1. La noción de productividad.....	40
2. Las relaciones laborales como fuente de productividad.....	49
3. Viejos y nuevos acuerdos sobre productividad en el sector automotriz.....	64
Reflexiones finales	74
Bibliografía.....	77
3 / LA NEGOCIACION COLECTIVA A LA BUSQUEDA DE NUEVOS CONSENSOS Y CONTENIDOS	
<i>Raúl Bisio y Carlos A. Tomada</i>	79
Introducción	79
1. El escenario actual: mutaciones y su impacto en el mundo del trabajo.....	81
2. Caracterización de la negociación colectiva en la Argentina.....	91
Comentarios finales.....	106
Bibliografía.....	107

4 / NUEVOS ESCENARIOS DE NEGOCIACIÓN LABORAL.

UOM VS SMATA: ¿DIVERGENTES PLANTEOS

ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN SINDICAL?

<i>Raúl Bisio y Ada Freytes Frey</i>	109
Introducción.....	109
1. Crisis del modelo de relaciones laborales tradicionales (MRL).....	111
2. Los ejes del análisis.....	115
3. Las estrategias en acción: la negociación laboral de UOM y SMATA.....	117
Comentarios finales	133
Bibliografía.....	138

La Colección CLÁSICOS del CEIL se propone difundir la labor científica realizada por prestigiosos colegas que formaron parte de la institución -en algunos casos desde sus inicios- y cuya producción constituye una referencia obligada para distintos temas que hacen a la historia del centro en particular y a las ciencias sociales en el país en general. La celebración del 50° Aniversario de la fundación del CEIL, a la vez que motiva la aparición de esta colección, constituye una ocasión propicia para actualizar y ampliar esa producción, ahora a través de un formato virtual.

Se trata de un conjunto de textos que son verdaderos productos de investigación y que reúnen algunas contribuciones inéditas o de difusión relativamente escasa y otras que concentraron una atención significativa en su momento pero que actualmente suelen ser de difícil acceso.

Principalmente, fueron parte de importantes debates sociales y políticos relativos a acontecimientos y procesos de la Argentina del siglo XX; es nuestra intención que ahora lleguen a nuevas generaciones de lectores interesados por las cuestiones que abordan, pero también creemos que su aporte excede el tiempo histórico en el que se ubican.

Por último, esta colección es también un homenaje a los autores y las autoras que participarán en sucesivas entregas de la misma, atendiendo a su contribución académica y al compromiso social y científico que emerge de sus investigaciones.

CEIL, Buenos Aires, julio de 2021

1 / VISIONES Y PROPUESTAS DE LOS JÓVENES CUADROS SINDICALES SOBRE EL ROL DE LOS SINDICATOS EN LA ARGENTINA*

Raúl Horacio Bisio y Nora Mendizábal

“Estudiando la historia, flechas, cartas escritas en la piedra, frases célebres, próceres oliendo a santidad, sólo percibo oscuras manos esclavas, metalúrgicas, mineras, tejedoras, creando el resplandor, la aventura del mundo, se murieron y aún les crecieron las uñas”.

Juan Gelman

El objetivo central de este documento es explorar la percepción que tienen los jóvenes cuadros dirigentes argentinos acerca de la situación actual y de las tendencias de la institución sindical, y el rol que a aquellos les cabe frente a la sociedad y a los jóvenes trabajadores en particular.

En otras palabras, qué evaluación y propuestas hacen los jóvenes militantes sindicales a partir de la profunda crisis que los atravesia y desafía, de una manera inédita, por causa de las transformaciones verificadas en el mundo del trabajo, que han debilitado las organizaciones de los trabajadores y también precarizado la relación salarial, perjudicando particularmente a los jóvenes.

El camino adoptado para producir este conocimiento se basó en una indagación exploratoria inductiva a cuadros juveniles de dos corrientes representativas del abanico de tendencias que se expresan en el movimiento sindical argentino: el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA), y la Central de Trabajadores Ar-

* Publicado en Fernández Arturo (comp.) (2002), *Sindicatos, crisis y después. Una reflexión sobre las nuevas y viejas estrategias sindicales argentinas*, Buenos Aires: Biebel

gentinos, (CTA). La técnica de grupo focal (*focus group*) utilizada nos permitió generar testimonios que apuntan precisamente a detectar la visión o percepción propias de dichos cuadros; en suma, sus miradas y su quehacer frente al futuro inmediato. Nos interesa, entonces, acercarnos al objetivo propuesto con un enfoque cualitativo, es decir, explorando la “perspectiva de esos actores” de una manera abierta, inestructurada y atenta no sólo al discurso racional pre-elaborado sino a su propia lectura y capacidad de interrogarse y construir significados, emociones, actitudes, y motivaciones profundas referidas a su propio destino.

Las preguntas que decidimos responder fueron las siguientes: ¿Cuáles son las causas de las crisis de la institución sindical, y qué nuevas propuestas se elaboran para reconstruir su poder y restablecer el vínculo con la sociedad? ¿Cuáles son las consignas, los canales de movilización y encuadramiento para incorporar sindicalmente al segmento de los jóvenes?

Una somera revisión de la literatura relevante sobre el tema pone en evidencia el tópico de la crisis del mundo del trabajo que afecta seriamente sus instituciones, especialmente la sindical, y no son pocos los que consideran que su pérdida de protagonismo pueda ser definitiva. Por esta razón decidimos entrevistar a jóvenes cuadros de dos corrientes y/o organizaciones que, conjeturábamos, podrían representar una promesa de renovación. No es apresurado suponer que muchas veces la presencia de estos jóvenes se subestima, minimiza o dificulta su incorporación específica, sobre todo en las organizaciones con fuerte estructuración orgánica.

Con el objeto de transcribir con la mayor claridad posible los diferentes momentos que integran nuestra aproximación, recurrimos al siguiente orden en la exposición:

- I. 1.1 en primer término recuperamos alguno de los conceptos centrales aportados por la literatura en interpreta-

ciones recientes sobre las transformaciones del mundo del trabajo en los países centrales, con particular referencia a su impacto en las instituciones sindicales.

- 1.2 caracterizamos las tendencias centrales del mercado de trabajo en la Argentina, presentando los indicadores críticos, puntualizando el modo en que el segmento de los jóvenes se ve afectado por ellas.
 - 1.3 revisamos las explicaciones disponibles sobre el debilitamiento de la institución sindical, y,
 - 1.4 presentamos brevemente las corrientes sindicales seleccionados.
- II. presentamos el material empírico correspondiente a las entrevistas con los jóvenes sindicalistas, analizando e interpretando los testimonios obtenidos.
 - III. esbozamos una reflexión final, intentando aportar ideas e interpretaciones para responder a los interrogantes planteados.

1. TRANSFORMACIONES Y DESAFÍOS EN EL MUNDO DEL TRABAJO

1.1. Contexto internacional

La mayor parte de los fenómenos que delineamos son planetarios, es decir involucran y afectan positiva o negativamente a todos los países del orbe, que hoy, en la actual etapa de globalización que transitamos, son estrechamente interdependientes como en ningún ciclo histórico lo han sido. Se ha dicho con razón que convivimos en una época de cambios de dimensión mundial, que impactan en todos los ámbitos del mundo del trabajo: tanto las formas de organizar la producción, como los mercados de trabajo y en las pautas de distribución de los recursos entre naciones y estratos sociales.

Desde la década de 1990, dichos cambios, cuantitativos y cualitativos, han experimentado una notable aceleración y sus efectos se expresan en planos multidimensionales: cultural, económico, político y social. Su profundidad y magnitud son de tal proporción que no pocos expertos los han caracterizado como una verdadera mutación; en tal sentido estaríamos transitando no una época de cambios sino un cambio de épocas (Spyropoulos, 1991).

Así, la mundialización o globalización de la economía y la revolución científico-tecnológica incesante, nos han conducido de una manera rápida e irreversible a "la era de la información y de la sociedad red" (Castells, 1997). Estos complejos factores están en el origen o son fuente de dichas transformaciones, de las cuales -como resulta socialmente evidente- se derivan consecuencias positivas y negativas para la vida cotidiana, la comunidad local, la región, las naciones, condicionando y comprometiendo el futuro. Un ejemplo claro e inmediato que revela tal ambivalencia, son las nuevas tecnologías informatizadas, que si bien han posibilitado y difundido sofisticadas y eficaces formas de gestión de los sistemas revolucionando la logística en la economía, no hay dudas de que, directa o indirectamente, han contribuido en buena medida a un crecimiento desmesurado del desempleo y el subempleo.

Así, el desempleo y las distintas formas de precariedad -autoempleo, subempleo horario, empleo no registrado, informal, etc.-, siendo en sí mismos muy graves, en la medida que involucran y angustian a un número cada vez más creciente de personas y familias, en el plano social operan como verdaderas formas de discriminación, victimizando particularmente a los jóvenes, las mujeres, los trabajadores en edad avanzada y/o con bajos niveles de capacitación o formación profesional.

En suma, el trabajo, y especialmente el empleo vía la relación salarial, han devenido un factor escaso que amenaza la integración

social y desafía la capacidad creativa de las elites dirigentes. Así, desde hace ya dos décadas, se debate en Europa la posibilidad de repartir los puestos de trabajo, y en el mundo, la reforma laboral y la flexibilización del empleo. Sin embargo, es obvio que las nuevas tecnologías, en los países centrales, han renovado también las fuentes de productividad, expandiendo fuertemente el comercio internacional de bienes, capitales y servicios y por su propia naturaleza, abren crecientes oportunidades para relocalizar la producción, la inversión y movilizar la fuerza de trabajo.

Es decir, la naturaleza de la crisis es inédita en razón de que el crecimiento económico ya no se ve acompañado del crecimiento global de los puestos de trabajo. Así, un número considerable de personas resultan excluidas de la categoría ocupacional típica, del empleo asalariado, dentro de una relación salarial normal -contractual, por tiempo indeterminado, salarios convencionales, a tiempo completo, seguridad social, estabilidad (Castel, 1999)-sin haber encontrado aún formas y criterios consensuados y viables de distribuir los recursos. En este contexto, las presiones se ejercen hacia la fragmentación o la exclusión social; la apatía política y la baja credibilidad en las instituciones sindicales, o la imposibilidad de acceder a ellas, se expresan con fuerza y erosionan los cimientos de la democracia.

Como no podía ser de otra manera, todas estas transformaciones han puesto "las instituciones del trabajo", vigorosas y legítimas durante más de medio siglo, en aguda crisis, en la medida en que han devenido inadecuadas en relación con el nuevo entorno competitivo y tecnológico. Una definición sugestiva y fértil para el análisis ha sido propuesta por Spyropoulos, para quien las instituciones del trabajo son:

Toda una serie de estructuras de mecanismos o de prácticas en el mundo del trabajo y más especialmente las cuatro siguientes: a) las diferentes partes en las relaciones laborales y sus modos de

organización: empresas y organizaciones de empleadores; trabajadores y sus sindicatos; el Estado y sus diferentes estructuras, b) las reglas que rigen su cooperación o su enfrentamiento para determinar su salario, resolver los conflictos, proteger el empleo, organizar la producción y las condiciones de trabajo, c) los sistemas de regulación del mercado de trabajo, bajo la forma, por ejemplo, de regímenes de organización de la formación profesional, de programas de recursos humanos, y de estabilización del empleo, d) las disposiciones relativas a la protección social y a la distribución de los ingresos (Spyropoulos, 1991).

En síntesis, nuevas maneras de producir, de consumir y de organizar la producción, han dislocado un orden institucional preexistente -siempre provisorio- e instalado con urgencia y dramatismo la cuestión de la crisis del trabajo y del empleo en el centro del debate social y político.

El mismo autor ha caracterizado las transformaciones en el mundo del trabajo en seis mutaciones fundamentales:

- a. Cambios económicos y reestructuración -ajuste estructural-.
- b. Nuevas tecnologías -informatizadas y organizacionales-.
- c. Evolución de la composición de la población activa -expansión acelerada de los servicios y fuerte ingreso de las mujeres en la población económicamente activa-.
- d. Nuevas actitudes, valores y comportamientos individuales ante el trabajo -impacto de los medios de comunicación masiva-.
- e. Cambios políticos y el papel del Estado -fin del Estado benefactor y políticas públicas-.
- f. Mundialización -procesos de integración transnacional, empresas multinacionales, migraciones laborales internacionales-.

En suma, estas seis mutaciones han afectado a las instituciones del trabajo, y principalmente a las organizaciones sindicales.

1.2. Contexto nacional

Para focalizar las especificidades nacionales, hay que tener en cuenta una nueva sociedad emergente, cuya dinámica ha colocado en el núcleo duro de la cuestión social en la Argentina, los problemas del desempleo y la precarización del trabajo.

A diferencia de los países centrales, estos fenómenos se dan actualmente sin crecimiento económico, con un grave endeudamiento del país frente a los organismos internacionales de crédito, una quiebra del sistema productivo por el cierre de fábricas o su utilización por debajo de la capacidad instalada; y además con un Estado incapaz de proteger con seguro de desempleo el conjunto de los trabajadores desempleados.

Es imprescindible por lo tanto, referirnos a las características del mercado de trabajo nacional: el movimiento sindical está indisolublemente unido al conjunto de ocupados asalariados no precarios; marcar la nueva conformación del mercado de trabajo se vuelve insoslayable para dar cuenta de su potencial o materia prima. Dada la crisis socioeconómica prolongada, los indicadores a los que se acude para caracterizar dicho mercado devuelven en cada medición una imagen más sombría, acentuando de este modo los análisis predictivos de su posible debilitamiento que anuncian los múltiples documentos sobre sindicalismo. Los datos brindados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), en mayo de 2002, muestran que la tasa de desempleo ha llegado al nivel más alto desde que se efectúa este relevamiento: 21,5 % de la población económicamente activa. Esta situación es más grave en determinadas ramas, como la construcción y la industria, lo que constituye un dato relevante para nuestro análisis, pues a esta última pertenecían los sindicatos tradicionalmente

más fuertes. Complementariamente, la tasa de empleo -ocupados sobre población total- ha descendido al 31%, lo que implica directamente que se han destruido numerosos puestos de trabajo.

Aún más, y este es un dato fundamental para el análisis sindical, dentro del conjunto de ocupados, disminuye el porcentaje de asalariados - inferior al 70%-, y en cambio aumenta la proporción de la categoría ocupacional por cuenta propia. Lo que caracteriza cada vez más a esta población ocupada asalariada es el subempleo horario -de menos de 35 horas semanales de trabajo, y deseo de trabajar más-, la carencia de beneficios sociales, y los bajos ingresos. En suma, se expande la precariedad.

Tales condiciones objetivas atentan contra la base tradicional de sustentación de los sindicatos, es decir los trabajadores ocupados asalariados con beneficios sociales; contra la posibilidad de obtener ingresos para la organización; y además, causa la baja de la tasa de sindicalización, que si bien no tiene como indicador el poder predictivo de antaño (Torre, 1973; Feldman, 1991), sigue siendo un requisito importante para caracterizar la "madurez" y la legitimidad sociológica de las organizaciones sindicales.

1.3. Los jóvenes y el debilitamiento y la pérdida de confianza en la institución sindical

Periodista: Hay quienes dicen que los sindicalistas ya no representan a nadie...

A. R: El sindicalismo tiene que fortalecerse cada vez más, porque tiene una razón de ser dentro de la sociedad. Quienes atentan contra el sindicalismo atentan contra la organización laboral misma.

P: ¿Y quién debería representar a los desocupados para fortalecerse?

A. R: El desocupado no puede ser representado por los gremios porque para eso están los piqueteros.

P: ¿Qué poder tienen los gremios hoy?

A. R: tardemos mucho poder, fundamentalmente económico.

Fuente: entrevista periodística a Andrés Rodríguez, secretario general de UPCN; BAE; miércoles 10 de julio de 2002.

De una manera incontestable la literatura producida en todo el mundo ha destacado que uno de los aspectos sociales más notorios de la denominada “crisis del mundo del trabajo” es haber victimizado especialmente (queremos significar cuantitativa y cualitativamente) a categorías o segmentos específicos de la población: los trabajadores de edad avanzada; las mujeres; los trabajadores con bajo nivel de competencias o empleabilidad; y los jóvenes. Si tomamos en consideración el mercado de trabajo, es notorio que para estas categorías de trabajadores, la cantidad y la calidad de los empleos ofrecidos en el mercado de trabajo es escasa, inestable y estadísticamente invisible (empleos subregistrados o en “negro”). Así, la exclusión, el subempleo y la precarización, agrediendo a aquellos diferencialmente, no sólo empobrecen sus capacidades y oportunidades vitales y, con ello, la inserción adecuada al mercado de trabajo, sino que deja de constituir un mecanismo adecuado de socialización e integración social (Cf.; Castel; Paugam).

Es interesante examinar las instituciones sindicales argentinas desde la perspectiva de los jóvenes, y es plausible conjeturar que sus valoraciones, motivaciones, conductas y actitudes ante el trabajo, las instituciones que lo regulan (sindicatos y empresas) y su propia lectura (lo que nosotros conceptualizamos como visión y propuestas) tienen que haber experimentado fuertes cambios que deberían expresarse como fuertes tensiones y contrastes con los valores y las experiencias de las generaciones precedentes; también hacía esperable la emergencia de nuevas propuestas y prácticas. Así, el dato brindado (Opiniones y Tendencias, 1996) sobre la baja credibilidad o confianza de los jóvenes

hacia la institución sindical, cobra relevancia y sentido: sólo el 0,92% de los jóvenes (de 18 a 24 años) de Capital Federal y gran Buenos Aires creían en los sindicatos en 1996.

Evidentemente se presenta un proceso muy complejo, fluido e incierto -del cual las encuestas mencionadas sólo reflejan un aspecto muy parcial-, y los estudios empíricos disponibles en nuestro país o son muy fragmentarios o simplemente carecemos de ello. La crisis ha provocado agudas tensiones y erosionado un sistema de valores, cuya vigencia es sólo inercial o declamada; en los hechos la sociedad "posindustrial" los ha convertido en "arcaicos". En otras palabras, capas numéricamente muy importantes de jóvenes, que además se acrecientan incesantemente, están enfrentadas a un paradójico doble vínculo que consiste en la exigencia de un tipo de inserción y socialización (al empleo real y normal) al que no pueden acceder. Nuestro argumento es que esta tensión genera en los sujetos una presión aguda y activa, que opera sobre su visión y percepción del mundo del trabajo y que finalmente condiciona sus opciones y comportamiento.

Algunos datos significativos permiten dimensionar para la Argentina esta tensión de los jóvenes ante la llamada "crisis del trabajo"; el modo cómo nos afecta la tasa de desocupación: nuevamente la EPH muestra que en la categoría de edad 15-19 años, la desocupación específica es más del doble de la tasa abierta (Neffa, 1999).

La literatura nacional se refiere, en sus diferentes aproximaciones al tema, a la crisis y/o debilitamiento sindical. Analizando en perspectiva las características de este "movimiento sindical y político" (Godio, 1991), no hay duda de que ha perdido su enorme protagonismo en la historia argentina, pasando de ser "la columna vertebral", "un centro decisorio en la estructura de poder, e interlocutor oficial durante el peronismo", a una posición más acotada.

Este debilitamiento sindical, especialmente a partir de la década de 1990, no se debe solamente a los cambios en el mercado de trabajo; también ha sido relevante la desregulación del marco normativo (flexibilización) y jurídico (pérdida de derechos de trabajo históricamente adquiridos y protegidos); y desde 1994, la fragmentación de la unidad confederal, lo que constituye un indicador decisivo y una clara expresión de la quiebra de uno de los más sólidos pilares históricos del movimiento obrero argentino, que desde 1945 hasta entonces, se había articulado y manifestado por una única central de trabajadores (CGT), con fuerte legitimidad, capacidad de representación, movilización y acción estratégica, con dominante y homogeneizante orientación ideológica.

El fenómeno es también concomitante con una incesante erosión de confianza en las instituciones (en sus organizaciones, objetivos y métodos) históricas del movimiento sindical; ya notorio en la década de 1990, expresa una realidad que no puede explicarse y subestimarse como una intencionada operación mediática de desprestigio y desacreditación. Por el contrario, con independencia de sus causas, se ha profundizado e instalado como una tendencia irreversible y desafía de una manera inédita con ampliar aún más la brecha de desconfianza y el aislamiento del movimiento sindical. El sindicato como institución ha perdido credibilidad, es decir se ha perdido la creencia, la fe, la esperanza, en que los derechos laborales de los asalariados puestos a su cuidado, continúen siendo preservados o puedan ser recuperados por él.

Si a las encuestas de opinión realizadas en la Argentina ya mencionadas, se incorporan además los resultados de otros sondeos que aportan una perspectiva de comparación internacional, se observa que el nivel de confianza de la sociedad argentina hacia los sindicatos, comparado con el resto de los 15 países iberoame-

ricanos incluidos en el estudio, es el más bajo de todos -16% según la población entrevistada- frente al 48% de la población chilena, país este último en el que se registra el mayor índice de confianza (Gallup, 2001).

1.4. Las organizaciones sindicales abordadas

El MTA (Movimiento de Trabajadores Argentinos), manteniéndose en el marco de las estructuras históricas de la CGT, se conformó en 1994 tomando como punto de partida organizativo aproximadamente 30 organizaciones nacionales. Sus principales referentes o líderes en el orden nacional son Juan M. Palacios, de la Unión Tranviarios Automotor, y Hugo Moyano, del Sindicato de Camioneros. En consecuencia, en el Marco Institucional de la CGT se expresan desde 1994, dos conducciones con visiones estratégicas confrontadas: la "oficial" encabezada actualmente por el dirigente Rodolfo Daer, decididamente "pactista" y proclive a negociar con los sucesivos gobiernos; y la "combativa" (el MTA) que plantea una lucha de confrontación conflictiva con los gobiernos de turno en su política de "ajuste estructural"; los métodos de lucha promovidos son los clásicos (huelga), desarrollando constantes manifestaciones activas en las calles. Ambas conducciones se reconocen básicamente como de orientación ideológica peronista.

Por otra parte, en 1992 lleva a cabo el Congreso de los Trabajadores Argentinos, a partir del cual surge la Central de Trabajadores Argentinos (CT A), liderada por Víctor de Genaro, dirigente de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE). Esta corriente autónoma de la CGT, rechaza frontalmente al "modelo neoliberal" y ha estado activamente opuesta a las políticas de reestructuración, privatización y flexibilización impulsadas enérgicamente por el estado desde 1991. Además de los trabajadores estatales -al menos un sector de estos- adhieren a esta corriente los docentes

del sector público (CTERA), la Asociación Judicial Bonaerense (AJB) y otros sectores y agrupaciones sindicales, políticas y sociales, disidentes con respecto a las otras corrientes sindicales. En 1997 la CTA fue reconocida jurídicamente por el Estado y desde entonces se verifica una constante adhesión y crecimiento de afiliados. Confluyen en la CTA perspectivas ideológicas pluralistas de diferentes extracciones -peronistas disidentes, socialcristianos, izquierda independiente no clasista, entre otras-. Para un análisis más detenido del tema remitimos a Fernández, A. (1997 y 1998).

2. LECTURAS, DIAGNÓSTICOS Y PROPUESTAS DE LOS JÓVENES SINDICALES

“La fábrica es el barrio”.

El objetivo de este apartado es presentar y comentar el material empírico recogido en nuestras entrevistas; es decir, revisar el diagnóstico y las propuestas de los jóvenes cuadros acerca de las transformaciones que en el mundo del trabajo han afectado al movimiento sindical, y han impactado sobre los jóvenes. Intentaremos entonces reconstruir, partiendo de esos testimonios, las lecturas de las tensiones que hacen los propios protagonistas, de los factores o dimensiones que consideran cruciales, y un mapa de las urgencias y caminos que ellos proponen para salir de la crisis sindical institucional.

De acuerdo con los argumentos expuestos en el apartado I, hemos ordenado y organizado el material, analizando e interpretando los testimonios del siguiente modo:

- lectura de la crisis global por la que atraviesa la Argentina, sus dimensiones, e impacto en el movimiento sindical;
- propuestas;
- los jóvenes y el movimiento sindical.

2.1. Lecturas de la crisis global en la Argentina

Caracterización y dimensiones de la crisis

Interesados en captar de manera sintéticamente genuina la percepción de los jóvenes cuadros sindicales sobre las características y dimensiones esenciales de la crisis societal actual, intentamos bucear en su hondura y gravedad, así como en los factores que prevalecían para explicarla.

“hay crisis de valores, (en la sociedad) que creo que es el problema fundamental, la crisis de valores, de identidad y de principios, que estamos teniendo, por ahí es bastante profunda”

“el rol del Estado es otro, porque la situación es política, lo económico es un efecto dominó de lo otro, pero el tema es cómo cambiamos para tener otro modelo”

“la crisis de las instituciones atraviesa a todos no solamente del sindicalismo y eso viene de una historia política y social”

“hay como un vacío”... “la clase trabajadora está precarizada y atomizada y todo esto ha sido gracias al poder del sistema y a la actitud permisiva que han tenido las organizaciones sindicales desde hace unos años”.

Los testimonios dan muestra de la profundidad de la crisis, en sus dimensiones económicas, políticas y culturales. Esta última dimensión sobre todo, ha llevado a la sociedad a no creer ni confiar en sus instituciones, siendo la sindical una de las más afectadas.

Impacto de la crisis societal en el movimiento sindical

Con respecto al punto focal de interés y al interrogante principal: ¿qué elementos constituyen para ellos las claves interpretativas de un diagnóstico de la crisis sindical?, Ambas corrientes a las que pertenecen los entrevistados -MTA y CTA- consideran que la crisis societal es una de las causas importantes del debilita-

miento del movimiento sindical y que este proceso no hizo sino acelerarse desde los noventa, con el cambio del modelo socioeconómico, y con la puesta en cuestión o revisión de la relación entre sindicato y partido político justicialista, que constituyó una clave del modelo sindical tradicional:

“los medios nos han hecho aparecer como los malos de la película, como si fuéramos nosotros los que gobernábamos, yo creo que han confundido ese rol,..., hubo parte de responsabilidad pero nosotros no dirigíamos,..., hubo sindicalistas que estuvieron de acuerdo con esa política,..., pero no todo es así, por eso estamos en una CGT (donde) realmente estamos en desacuerdo con esta política desde el inicio”

Reconocen asimismo una tensión entre sindicalismo y sociedad que se expresa en una pérdida de credibilidad o confianza en la institución sindical.

No obstante, los testimonios marcan con nitidez que esta crisis es superable, y tiene emergentes positivos en la medida en que permita tanto la renovación de las instituciones sindicales y los cuadros dirigentes superiores, como los estilos de liderazgo. En este último aspecto para la CTA el cambio debe ser cualitativo y frontal, renovación total, y para el MTA esa renovación puede ser parcial:

“yo creo que las organizaciones sindicales están sufriendo una crisis con la sociedad”

(la crisis) “yo creo que es totalmente superable” “(la crisis) también genera oportunidades”

“(la crisis) significa que hay una pared que se tiene que saltar”

“las crisis lo que tienen es la lucha, estar en crisis tiene que ver con la agonía, no estar muriendo sino estar luchando por vivir, es posible que se tenga que dar una crisis de la dirigencia sindical, (no) quizá que se haya tenido que dar del modo se dio”

“hace 10 años,..., surge una nueva forma de participación, con formas alternativas y se empieza con representación directa sin ningún tipo de rosca super-estructural, sin arreglos ni negociados”

Si bien ambos rescatan y reivindican la necesidad de la institución sindical, mirando al interior del movimiento atribuyen a los errores, limitaciones y defecciones de la dirigencia sindical, un componente decisivo en la explicación de dicha pérdida de credibilidad. En consecuencia señalan la importancia de diferenciarse de los errores del pasado y de los malos dirigentes, evaluando la responsabilidad que este desafío implica, dada su posición de generación intermedia:

“nosotros creemos igual que la organización va a ser la que cambie la historia, desde el sindicalismo; desde el sindicato vamos a dar esa lucha, por más que seamos una minoría, una minoría”

“la gente creo que sabe que el último reaseguro ideológico que tiene el trabajador o la gente humilde son los trabajadores y la posibilidad de concretar un proyecto de país de los trabajadores...”

“muchas situaciones generaron al retroceso de la dirigencia, meterse dentro de las instituciones, quedarse ahí; antes un dirigente sindical militaba en su territorio y ahora no lo hace más, los sindicatos se dedicaron a hacer un pacto con algún político barrial para que los represente y no hacerse cargo de poner la cara del territorio”

“nuestra dirigencia se ha dividido y esa división trajo el cuestionamiento de muchos sectores hacia la dirigencia sindical”

“no es una crisis institucional porque las instituciones están sobre la dirigencia”

“nosotros estábamos en un lugar de dirigencia intermedia, que estamos quemando etapas..., no hubo transvasamiento generacional”.

En síntesis, el impacto de la crisis societal en el movimiento sindical se ve como profundo y duradero; ha sido uno de los factores

que contribuyó al debilitamiento y a la erosión de la credibilidad de la institución sindical. Sin embargo, desde la visión de estos jóvenes dicha crisis es superable y les genera una oportunidad para relegitimar y renovar los objetivos, las orientaciones y las prácticas de los sindicatos.

2.2. Propuestas

Al exponer y analizar lo fundamental de esas propuestas, encontramos al reconocimiento de la necesidad de profundizar y renovar los métodos y prácticas de acción. Un ejemplo de esta posición es el de “abrir los sindicatos” de manera de acrecentar su presencia en todos los ámbitos posibles, en el barrio, por medio de comedores y bibliotecas, en la calle, con el objeto de restablecer el vínculo con la sociedad.

“hemos tratado de que el movimiento obrero no solamente trabaje hacia adentro sino a través de los comedores, de las bibliotecas, de los trabajos de enseñanza”... “nosotros nos insertamos no como sindicalistas sino como un ciudadano más”... “estamos reencontrándonos con la sociedad”

... “aunque no nos corresponda lo tenemos que hacer porque nos sentimos pueblo” “por eso nuestra idea se vuelca a recuperar el campo social que no debería haber abandonado”.

Del mismo modo estimular la participación en movilizaciones, marchas, y cortes de ruta:

“dentro de los jóvenes organizados que participan en el movimiento sindical, lo que nos junta en la calle, todo los jóvenes de distintos sectores construimos en la calle, nuestro objetivo que siempre planteamos de organización es el trabajo concreto con los compañeros tanto en el sector como en el barrio,

“la CTA tiene una consigna por lo menos desde el año 98: las fábricas el barrio” “una de las dinámicas que se dio el 20 es ir a cor-

tar las rutas frente a las fábricas abandonadas o no abandonadas e ir a discutir con los obreros que entraban a trabajar”

“se cortaron las rutas de todo el país porque los métodos de lucha, porque la realidad de los trabajadores es distinta, la herramienta de presión (antes) era parar las máquinas, hoy cortamos las calles”.

Desde el punto de vista gremial, la CTA ha dado muestras de un gran cambio en sus prácticas, al modificar y ampliar las bases de reclutamiento, y esto se expresa en la defensa y contención de trabajadores desocupados, precarios, contratados y no sindicalizados:

“la central,..., toma al desocupado como un trabajador sin trabajo, y los representa y los defiende, lo que generó otro espacio de participación de los jóvenes de su lugar del no trabajo”.

Desde la perspectiva del MTA se destaca la importancia de la formación y capacitación de los cuadros sindicales en todos los niveles, como una herramienta para acrecentar la presencia social y política del sindicalismo, incentivar el debate público y desarrollar la competencia de los dirigentes -calidad de los cuadros-; de los jóvenes y ciudadanos en general, como medio de desarrollar la conciencia y sensibilidad por los problemas sociales y sindicales; así, a través de la participación, evitar la despolitización, el desinterés y el aislamiento. Desde esta visión, entonces, la dimensión cultural ocupó un lugar decisivo en la escena:

“creo que se tiene que retomar las escuelas sindicales”

“volver a qué manera se hacía gremialismo en aquella época. La cosa más fuerte que existía era la formación” “sabemos que la formación es una cosa estratégica”

“darle más participación, antes se cerraba muy estructuralmente, creo que hoy el trabajador se tiene que enterar de todo, como el que representa a nivel local”.

En la corriente CTA esta apertura de lo sindical llega hasta redefinir la propia noción del delegado gremial, en el sentido de que

es desbordada por una visión más amplia e incluyente de las responsabilidades de un militante sindical: el delegado social.

“nosotros no somos dirigentes sindicales, somos dirigentes sociales, que es diferente”

“nosotros trabajamos en un concepto que es el del delegado social, no es el delegado sindical exclusivamente”

“por eso nos llamamos central y no confederación, porque una central nucle a todos, de las distintas formas de trabajo y de no trabajo”

En síntesis, la propuesta es “abrir el sindicato”, salir a la sociedad, ampliar las prácticas sindicales: a) desde el punto de vista espacial, y b) a los sectores no representados; recubre las tareas de formación y ampliar el rol de los activistas sindicales.

2.3. Los jóvenes y el movimiento sindical

Ambas corrientes plantean la importancia de desarrollar y profundizar la militancia, especialmente de los jóvenes. Reconocen que renovar la propuesta sindical implica superar o remontar los déficits que estos jóvenes tienen en cuanto a: formación y participación política, educación general, especialmente en sectores de bajos recursos, y cultura gremial. Dada la frágil inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo, ya sea por el elevado desempleo, o por la precariedad, los esfuerzos para captar y convocar a los futuros militantes deben realizarse en ámbitos diferentes de los estrictamente laborales:

“hay una crisis política juvenil, los jóvenes no encuentran espacio donde articularse o participar”...

“se generó un corte cultural en la gente, la gente durante 10 años se comió, le vendieron el discurso del no te metás, dedícate a lo tuyo, se transformó la represión física durante la dictadura en represión ideológica”

"lo que puede ver la juventud en general es cierta parte de verdad, ..., Y la mayoría de los que nosotros queremos defender están en contra nuestro"

"hay una falta de cultura los jóvenes"

*"vos no te podés apropiarse de la identidad del trabajo que tenés, en la rama que sea; desde el momento que está tres meses y a los tres meses lo echan,..., el sindicalismo es una figura abstracta, pero la juventud, al no tener una relación laboral, al no poder identificarse con su trabajo; aparte cuando lo logra y tiene una relación laboral estable se encuentra con un sindicalismo traidor"...
"muchos sindicalismos no se identifican con los jóvenes..., hay ramas en donde la última vez que entro un joven (fue) hace 25 años..."*

"el tema de la precariedad... los nuevos jóvenes son contratados, es lo que llamamos contratos basura"

Los jóvenes cuadros no se sorprenden ni desconocen los datos brindados por investigaciones realizadas (Opiniones y Tendencias, 1996), acerca de la poca credibilidad o confianza que los jóvenes tienen en las organizaciones sindicales; pero acotan nuevamente que la responsabilidad está en los viejos dirigentes sindicales, y que aún siguen creyendo en la institución sindical:

"creo que no creen en los dirigentes, pero sí creen en las estructuras".

Dado que reconocen que las nuevas generaciones construyen los cambios sociales, se proponen presentar en nuevos ámbitos el proyecto gremial o sociopolítico: la calle, las movilizaciones, el barrio.

Los cuadros entrevistados de la corriente MTA, finalmente, reconocen y asumen la responsabilidad de enfrentar el desafío de ser cuadros sindicales, valoran la posibilidad brindada dentro de la estructura para desarrollar su proyecto, tratan de superar los errores del pasado, pero se consideran una generación intermedia, que debido a la crisis societal se confronta con la necesidad

de reconstruir una interpretación conceptual apropiada para abordar tanto temas laborales específicos como problemas de la práctica gremial cotidiana. Su gran preocupación es cómo leer la realidad, para actuar de modo tal de complementar pensamiento y acción. La metáfora sería resignificar: cambiar desde adentro recuperando la identidad sana:

“no todo está perdido los jóvenes, acá hubo un sector de la dirigencia gremial que nos ha permitido crecer”

“nos brindaron un espacio abierto donde en ningún momento nos pusieron trabas”

“nos decía un viejo militante del 70..., lean (la realidad) como ustedes quieran, sean rebeldes, escuchen la voz de los viejos dirigentes, pero sepan que llegamos a esto gracias a nosotros. Hay algo que no tienen que mirar como nosotros” “nosotros necesariamente estamos en un lugar de dirigencia intermedia, que estamos quemando etapas; muchos compañeros nuestros (van) más rápidamente de lo que (se debiera), no hubo trasvasamiento generacional durante mucho tiempo en el sindicalismo en cuanto a la dirigencia..., Muchos compañeros ocupan lugares para los cuales no están preparados, se van a hacer...”

“en cambio nosotros, ahora que nos estamos reorganizando, vemos que los políticos siguen en la misma y nosotros nos ponemos de acuerdo en muchas cosas, prácticamente en todo; yo creo que vamos a jugar un papel muy preponderante para el tema de esta nueva reconstrucción o esta nueva transformación”.

En la perspectiva de la CTA la visión de los jóvenes marca otros elementos y acentúa nuevos objetivos y prácticas. En esta corriente son más radicales, amplias y novedosas las propuestas renovadoras. La metáfora sería refundar: empezar de nuevo y construir desde la lucha:

“hay algo que nosotros aprendimos, aprendimos a ser delegado con la gente y eso es diferente”... “vimos que los delegados que estaban eran un desastre”... “porque nosotros no somos los ilumina-

dos sino al revés, somos generadores con ustedes de lo que se hace, y como lo resolvemos delante de la patronal”.

Los testimonios evidencian nítidamente que desde esta visión se trata de responder al sindicalismo, de democratizarlo plenamente, y que el camino adecuado es la movilización y la lucha. En consecuencia, esta mirada de la realidad significa en los hechos un “nuevo” sindicalismo y un nuevo sistema de alianzas.

3. ALGUNOS INTERROGANTES TEÓRICOS Y TÓPICOS DE ANÁLISIS

Volviendo sobre el escenario descrito para recapitular, insistimos en que el entorno actual es inédito y multidimensional: el agotamiento de un modelo productivo anterior (que se hace visible desde 1975) y los procesos de reestructuración mundial de la economía han impactado más fuertemente en las instituciones sindicales en la Argentina:

- debilitaron la estructura misma del modelo sindical y pusieron en crisis el sistema de relaciones laborales preexistentes,
- debilitaron el poder negociador de los sindicatos en todos los órdenes,
- debilitaron sus campos, posibilidades y horizontes de coaliciones y alianzas con otros actores y sectores sociales (y por lo tanto, decreció su rol político),
- desestabilizaron las decisiones estratégicas anteriores de los sindicatos en dos aspectos: por un lado, se inaugura un ciclo de crisis de “legitimidad” política del actor sindical y, por ahora, se hace visible la erosión de su “credibilidad” social.

Este escenario, no puede sino amenazar seriamente las bases mismas del “modelo sindical” histórico o tradicional y sus grados de libertad para “reproducirse” socialmente. Desde esta

perspectiva analítica, es posible señalar a su vez dos nudos críticos:

- a. en el escenario de incertidumbre y reestructuración que atraviesa y transforma toda la sociedad, se *reduce el horizonte temporal* en que se inscribe la acción sindical;
- b. por la propia naturaleza de las mutaciones verificadas, se *fragilizan los recursos* -en el sentido amplio: financieros, organizacionales, legales, de propuestas, simbólico, etc- de los sindicatos para actuar y así se debilitan los grados de libertad para intervenir y transformar el entorno -es decir, no ser arrastrados por los hechos y limitarse y/o agotarse en la denuncia y decidir responsablemente a qué resistir y a qué adaptarse-. Esta situación es estratégicamente dilemática: se decide rechazar la resistencia o la confrontación frontal y total, por inviable; o bien se rechaza la adaptación pasiva, por reaccionaria; resulta necesario discernir entonces un objetivo estratégico -despegar de la coyuntura- y decidir con nitidez, consistencia y también premura a qué tendencia resistir y a cuáles adaptarse, y que nuevos objetivos deberían priorizarse.

Diremos en síntesis que:

- existen dificultades y ambigüedades para definir un camino de adaptación y/o resistencia;
- existen dificultades serias para simular la pérdida del reconocimiento social y para reconstruir el lugar y el rol del sindicalismo en la sociedad, en el Estado y en la economía -y para reconquistar el espacio perdido-. A nuestro juicio, en el fondo, está en juego la identidad histórica del sindicalismo, la continuidad, la visión progresista de la justicia social y el creer en sí mismos

como herramienta, sujetos y protagonistas activos de las transformaciones sociales.

Consideramos que esta última observación es fundamental, ya que el debilitamiento objetivo -desempleo, precarización, flexibilización, "alejamiento" del Estado- se retroalimenta con la erosión de dicha identidad y, en consecuencia, el movimiento sindical se vuelve permeable y aún frágil frente a la coherente y sistemática presión ideológica y su apoyatura mediática; así el denominado "discurso antisindical" constituye un monolítico y eficaz discurso "único": fin del sindicalismo, cuando no del trabajo, fatalidad de las nuevas formas de gestión de la mano de obra; crítica a la "rigidez y el poder desmesurado de los sindicatos", corporativismo, flexibilización, etc. Este discurso "único" no debe subestimarse en la medida en que penetra la opinión pública, los sectores asalariados, cuentapropistas y vulnerabilizados, donde es débil o incipiente la cultura de sindicalización y lucha; ante ellos se presenta al movimiento sindical y sus organizaciones, instituciones arcaicas, del pasado, inadaptables a la evolución y el progreso y políticamente regresivas por causa de su resistencia "corporativa" a los cambios necesarios.

Retomando los interrogantes sustanciales, tales como ¿de qué factores dependen las oportunidades de resistencia y/o adaptación señaladas?, hay que evitar cuidadosamente toda sobredosis de teorización, escapar al voluntarismo, la declamación y al pesimismo desmovilizador y estéril -peor aún, contagioso-. Si consideramos muy brevemente el ejemplo europeo (allí estos fenómenos se han dado antes que aquí, como ámbito donde en general el sindicalismo sigue teniendo fortaleza institucional y activa presencia política), se registran situaciones típicas:

- a. en los países donde los sindicatos eran y son fuertes -Alemania, países escandinavos, Italia, Holanda, Bélgica, por ej.- hubo al mismo tiempo resistencia eficaz y

adaptación crítica y en lo esencial se recondujeron los compromisos preexistentes, se mantuvo el diálogo con el poder, mejoró la calidad de la representación sindical (y aún se diversificó), y se ampliaron y profundizaron los objetivos sindicales estratégicos. Entonces parecería que se puede; la sociedad es algo infinitamente más complejo y sutil que los consabidos “mercados”;

- b. en los países cuyo sindicalismo es “débil”: Francia, donde solo el 9% de los asalariados están sindicalizados -conviene relativizar este argumento ya que por razones históricas complejas aún es fuerte su poder de presión política-; e Inglaterra, que sufriera una merma terrible de sus efectivos durante el embate thacherista, los espacios de representación sindical se redujeron y devinieron cada vez más inciertos y difusos; también se ha verificado una fuerte disminución de su capacidad de acción y se amortiguó su presencia social.

Comprender las causas de estas diferencias en las reacciones o respuestas, los porqués de su vehiculización, condicionamientos y oportunidades pueden ser de gran utilidad. ¿Dónde reside entonces hoy la “fortaleza” del sindicalismo?; ¿qué es lo que lo hace “débil”? Anticipemos una reflexión: sin negar la importancia de la adhesión cuantitativa -el número de cotizantes- como un factor para interpretar lo sucedido, pensamos que en la Argentina esa no es la clave del problema.

Resumiendo, las tensiones destacadas pueden expresarse adecuadamente en cuatro tópicos o dimensiones importantes, a saber:

1. Opciones estratégicas
2. Formas institucionales y organizativas
3. Acción social
4. Relación con otros sectores sociales y con el Estado

Estas dimensiones son, precisamente, los tópicos sobre los cuales interrogamos a los jóvenes cuadros sindicales en las entrevistas cuya importancia creemos haber fundamentado sintéticamente.

El análisis propuesto nos condujo a otras preguntas más focalizadas: ¿qué medios de acción reales tienen hoy los sindicatos, y por qué es necesario repensar dichos medios? La respuesta es tentativa por dos razones: una, porque pelagra su capacidad de representación de intereses; y otra, porque pelagra o está amenazada su legitimidad social.

Volvemos a subrayar el tema de la adhesión/representación como un tópico fundamental, tanto en sus aspectos cuantitativos (cantidad de cotizantes), como cualitativos (calidad de la representación). Así a partir de la hipótesis de que el potencial de adhesión/representación sindical continuará siendo amenazado y agredido -tendencia visible en el caso argentino-, entonces crecérá sin cesar la erosión de los recursos necesarios para mantener activa su capacidad real de intervención y sus posibilidades de adaptación crítica.

Está claro que aquí no se trata solamente del volumen de la adhesión - las tasas de afiliación se han mantenido fuertes a pesar de todo- sino y fundamentalmente, de la calidad y pertinencia de la misma, que sí ha resultado seriamente dañada. Estamos aquí ante un aspecto decisivo de nuestra reflexión, ya que a nuestro juicio, la presencia legítima y el poder real de los sindicatos residen, en definitiva, en:

- su autonomía;
- su capacidad de presión frente al poder patronal y del Estado; · su poder de negociación efectivo (colectivo o no);
- su legitimidad y reconocimiento para promover, incitar, gestionar y lograr compromisos o acuerdos estratégicos

con el Estado y los otros partenaires sociales (que desbor-den lo coyuntural).

REFLEXIONES FINALES SOBRE LOS JÓVENES SINDICALISTAS...

"Saltar la pared"

Revisando los testimonios, las miradas y propuestas con que los jóvenes cuadros se confrontan a la inédita crisis del movimiento sindical argentino, su análisis nos permite identificar -desde una perspectiva interpretativa de síntesis-, dos hechos que consideramos cruciales: a) la dos corrientes de expresión sindical consideradas plantean como respuesta al escenario de la crisis, su diagnóstico y propuestas, un posicionamiento con perfil y rasgos novedosos respecto del sindicalismo tradicional y de divisiones clasistas extremas; b) esos rasgos y prácticas novedosos se detectan tanto en el interior del movimiento sindical como en su entorno.

A nuestro juicio, lo esencial de estos elementos novedosos está constituido por:

1. una actitud y una práctica creativa en la búsqueda de la reconstrucción de vínculos con la sociedad, abriendo el sindicalismo, y regenerando la dirigencia sindical;
2. dentro de esta propuesta de reconstrucción, reconocemos sin embargo divergencias y énfasis contrastantes:
 - a. para el MTA es esencial la voluntad de recuperar autocríticamente la identidad histórica, los objetivos estratégicos y las formas de acción del movimiento sindical argentino. Sin embargo, sin amenazar la unidad, se percibe esta inmensa tarea con un énfasis fuerte y novedoso sobre la reconstrucción institucional de los cuadros dirigentes, recuperando orgánicamente la acción militante. Es decir, renovar desde dentro, desde la unidad,

con una lógica de recuperar lo rescatable de la crisis, y remontarla desde su interior. La pieza clave para ese cambio es el Estado; el campo de presencia y acción es el de siempre, y el movimiento sindical su herramienta principal;

- b. para la CTA la visión en lo discursivo y en la propuesta, marca las rupturas y las tensiones de una manera radical. Desde esta mirada se reivindica la coherencia ideológica; los objetivos, más que la unidad abstracta, son la democracia en la base institucional, la militancia y la lucha en el encuadramiento orgánico. Esta corriente plantea entonces una visión más radical de transformación de la sociedad y del movimiento sindical. Las piezas claves son la movilización y la lucha. El campo de presencia y acción es lo social y esto significa una recomposición de las alianzas estratégicas.

Una reflexión final: al escribir estas notas descubrimos con sorpresa - remando a contracorriente de las interpretaciones sobre la "crisis" sindical- que desde la recuperación de la mirada propia de los protagonistas (los cuadros jóvenes), se justifica una crítica frontal de no pocas lecturas apresuradas, mecanicistas y simplificadoras de lo que se ha dado en llamar la "crisis" sindical. Esas lecturas, ya sea que provengan del ámbito mediático o del mundo académico, apuntan a caracterizar esa crisis como una manifestación más de la atonía, falta de creatividad y, en su versión extrema, de agotamiento de un actor social. Para nosotros en cambio, el diálogo con los jóvenes sindicalistas y el análisis de sus testimonios nos permitió comprobar cuán viva está aún la vocación militante y la creatividad para resignificar y ampliar la presencia del sindicalismo en la sociedad; particularmente por provenir de los jóvenes, fue reconfortante encontrar vitalidad y creatividad en la búsqueda de nuevas prácticas para confrontar los desafíos.

Es cierto que en el actual escenario existen tendencias objetivas que amenazan como nunca ese poder construido heroicamente en el pasado -desempleo estructural, subempleo, cuentapropismo, trabajo en negro, declinación de la clase obrera por causa de la desarticulación del tejido industrial, incremento incesante de trabajadores al margen de una cultura sindical, bombardeo mediático consistente, etc.-, pero no habría que minimizar la derrota subjetiva, la ausencia de un proyecto o al menos un "libreto" serio, asumido, estratégico; en suma, la crisis de identidad. Será necesaria una lectura propia, específica y singular de la crisis, inventar propuestas creíbles, movilizadoras, una "salida de la crisis" que involucre, incluya y atienda (represente) los intereses de toda la sociedad, particularmente los de los trabajadores y los más débiles, y también de los jóvenes. No será fácil para el movimiento sindical argentino reconstruir las fuentes de una actitud y una mentalidad militantes: de no quebrarse, resistir, hacer crecer por todos los medios a su alcance su representatividad política, evitando la trampa de arcaicas discusiones o debates. Todo esto por dos sólidas razones: a) un sindicalismo que no se "integre" a la revolución capitalista globalizada en marcha deberá tener necesariamente una propuesta política responsable (y en consecuencia, un claro esquema de alianzas que lo haga posible como alternativa); y b) porque en los tiempos que corren, mucho más claramente que antes, se suman a las tensiones económicas emergentes, una aguda crisis de lo político (por cierto, más honda que la crisis de los partidos políticos o de los políticos) y con ello un fracaso de las clases dirigentes para reconstruir la democracia.

BIBLIOGRAFÍA

Bisio, Raúl; Freytes Frey, Ada (1998), "Nuevos escenarios de negociación laboral. UOM vs. SMATA: ¿divergentes planteos estratégicos de ac-

- ción sindical?", en: Villanueva, E, (comp.) *Empleo y globalización*, Bernal: UNQUI.
- Bunel, Jean (1991), *Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económico.
- Castel, Robert (1999), *La metamorfosis de la cuestión social*, Buenos Aires: Paidós.
- Castells, Manuel (1997), *La sociedad red*, Madrid: Alianza
- Feldman, Silvio (1991), "Sindicalización en la Argentina", *Estudios del Trabajo* 2.
- Fernández, Arturo; Bisio, Raúl (comp.) (1999), *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*, Buenos Aires: Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE-CONICET, Lumen Humanitas.
- Fernández, Arturo (1997), *Flexibilización laboral y crisis del sindicalismo*, Buenos Aires: Espacio.
- Fernández, Arturo (1998), *Crisis y decadencia del sindicalismo argentino*, Buenos Aires: De América Latina.
- Gelman, Juan, (1970), *Antología*, Buenos Aires: El Caldén.
- Godio, Julio, (1991), *El movimiento obrero argentino (1955-1990). De la resistencia a la encrucijada menemista*, Buenos Aires: Legasa.
- IRES (1992), *Syndicalismes. Dynamique des relations professionnelles*, Paris: Dunod.
- Neffa, Julio y otros (1999), *Exclusión social en el mercado de trabajo. El caso de Argentina*, Santiago: OIT.
- Paugam, Serge (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris: Presse Universitaire de France.
- Spyropoulos, George (1991), *Sindicalismo y sociedad*, Buenos Aires: Humanitas.
- Torre, Juan Carlos (1973), "La tasa de sindicalización en la Argentina", *Desarrollo Económico* 12 (48).
- Encuesta Gallup 2001, *La Nación*, noviembre 2001.
- INDEC, EPH, mayo, 2002.
- Opiniones y Tendencias, Encuesta 1996, Página 12, agosto 1996.

2 / LOS ACUERDOS SOBRE PRODUCTIVIDAD EN ARGENTINA. ¿CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE NUEVAS FORMAS DE REGULACIÓN?*

Marta Novick, Raúl Bisio,
Ana María Catalano y Enrique Deibe

INTRODUCCIÓN

El objetivo central de este trabajo es examinar, conceptual y empíricamente, las vinculaciones entre productividad y relaciones laborales a la luz de las recientes transformaciones provocadas por la reconversión socio-productiva en la Argentina. Las estratégicas y cambiantes interacciones entre ambas dimensiones están lejos de ser evidentes, mecánicas o causalmente lineales, y las nociones de productividad y relaciones laborales, como se verá más adelante, no son unívocas sino polisémicas.

Las categorías y los modelos interpretativos que fueron fértiles o plausibles en otros contextos socio-productivos (por ejemplo, el "taylorismo-fordismo") resultan sesgados para comprender esas interacciones en el escenario actual. Por esta razón es oportuno plantear una revisión teórica de esas dimensiones y de los modelos interpretativos usuales y, desde allí, aportar ideas-ejes y algunas evidencias empíricas que se espera contribuyan a la tarea crítica de construcción de nuevos y más adecuados modelos de análisis. El reconocimiento unánime de la centralidad estratégica de la productividad en el nuevo paradigma productivo "flexible" no necesita mayores precisiones. Sin embargo, se está lejos aún de comprender sistemáticamente el núcleo "duro" del debate, a saber: la naturaleza y las fuentes de la productividad y los condicionamientos o mediciones que intervienen para asegurar a mediano o largo plazo su viabilidad.

* Publicado en De la Garza Toledo, Enrique (director); Hyman, Richard; Gonzáles, Osmar (1996), *Relaciones de trabajo en América latina*, México

Los datos estadísticos disponibles referidos a series que abarcan períodos prolongados llevan a pensar más en un abordaje de la evolución histórica de la productividad en términos de “saltos” o “rupturas” que siguiendo una evolución lineal gradual. Así, es posible concebir esa evolución como secuencia de ciclos histórico-productivos de crecimiento –saturación-agotamiento. Esta secuencia normalmente desemboca en procesos de crisis y luego reconversión desde los cuales se impone con acuidad a los actores sociales la tarea de reconstrucción de las fuentes de productividad que dan lugar al inicio de un nuevo ciclo de crecimiento y, de ese modo, a la reiteración de la secuencia lógica. Todo cambio de paradigma productivo conlleva, no casualmente, una renovada problematización teórico-práctica de las causas que dinamizan los incrementos sostenidos de productividad. Desde otra perspectiva sincrónica, surgen como noción clave los diferenciales de productividad, que también demandan una renovada problematización. Son abundantes las evidencias empíricas que demuestran la asimetría de los estándares de productividad (se verifica en los niveles nacional, regional, sectorial, rama productiva y, obviamente, por empresa). Los diferenciales fueron en general “explicados” privilegiando un argumento “factorial” dominante. Se buscaba su causalidad en variantes o vectores “duros” (tecnología, capital) o “blandos” (genéricamente, el factor “humano”, compromisos o acuerdos, involucramiento, etcétera).

Esta discusión remite a una cuestión muy compleja referida a los niveles a los que se alude cuando se habla de productividad. No se trata tan sólo de una disquisición metodológica sobre niveles de agregación de los datos: micro, meso o macro productividad. Se confronta aquí con otro núcleo teórico “duro”. ¿Cuál es la unidad de análisis adecuada para interrogar sobre las causas de estas asimetrías?, ¿cuáles son los procesos, decisiones, mundos mentales y tipos de organización que verdaderamente explican las fuentes de la productividad? También resulta evidente que

las metodologías disponibles para la medición de la productividad han avanzado por el camino más fácil: estimar cuantitativamente los impactos factoriales a partir de los incrementos relativos de productividad verificados, tomando en cuenta dos o más variables críticas (tasas e índices); por ejemplo, el capital o el trabajo.

De ese modo, los factores y condicionamientos organizacionales y las fuentes “no visibles” (es decir, no cuantificables directamente) de productividad fueron relegados del campo de problematización – cuando no “expulsados” del paraíso de la racionalidad- en virtud de las obvias dificultades de replicar una metodología similar. En resumen, la tensión analítica irresuelta entre aspectos sincrónicos y diacrónicos del fenómeno, y entre las fuentes y los efectos de la productividad, oscurece el debate teórico sobre aspectos decisivos: ¿cuáles son las causas dominantes de los diferenciales de productividad y, entre esas causas, ¿en qué medida o proporción los factores institucionales, formales o informales, constituyen fuentes genuinas de productividad?

Este trabajo se propone indagar, desde la perspectiva de las relaciones laborales, sobre el modelo de productividad que está emergiendo en el país. Es evidente que, al mismo tiempo que cambiaron las reglas de juego en el campo económico y social, un nuevo conjunto de instituciones laborales delimitaron otro escenario para el desenvolvimiento de la relación entre capital y trabajo. Estos institutos cancelan la indexación de los salarios según el índice de costo de vida y habilitan aumentos salariales basados en tasas de productividad razonablemente fundamentadas. Como se verá más adelante, la habilitación de esta modalidad de negociación sobre el componente variable de los salarios presta un peso significativo al factor productividad en la determinación del valor de los salarios e instaura la negociación en diferentes niveles de actividad (rama y empresa).

Para alcanzar el propósito anunciado, se desarrollará el siguiente plan de exposición; en primer lugar, una revisión conceptual de la noción de productividad y la presentación de los lineamientos generales de una interpretación alternativa de los modelos interpretativos neoclásicos. En un segundo apartado se intentará comprender el rol de las relaciones laborales como facilitadoras u obstaculizadoras de los incrementos de productividad. Se hará un análisis empírico de los acuerdos o compromisos que se celebraron en la etapa reciente, con particular referencia a las cláusulas formales relacionadas, directamente con la productividad. En este punto se prestará especial atención a los niveles de negociación o ámbitos colectivos (rama, empresa, establecimiento, sector) en los que se procesan y comprometen los acuerdos efectivamente asumidos por las partes.

En un tercer apartado se presentará un análisis de casos del sector automotriz que permitirá una lectura sensibilizada con lo que ocurre en el terreno y un mapeo de los problemas emergentes de las negociaciones y de las respuestas y actitudes positivas-negativas de los protagonistas sociales. Finalmente, se reflexionará sobre los problemas y las evidencias observadas en esta travesía analítica, que bien pueden sugerir hipótesis y líneas de ataque para la tarea pendiente de profundizar en investigaciones más sistemáticas.

1. LA NOCIÓN DE PRODUCTIVIDAD

1.1 La productividad en la perspectiva neoclásica

La teoría económica ha planteado conceptualmente el tema de la productividad atravesándolo por varios sesgos. Uno de ellos es el de considerar variables que son explicativas o interpretativas de un resultado como variables descriptivas de la causa o causas de un fenómeno. Este corte lleva a plantear ciertas formas mecani-

cistas de determinismo unicausal o multicausal (De la Garza, 1993). En términos neoclásicos, la productividad es presentada como una medida de eficiencia aparente parcial o global de los factores que intervienen en función de la producción.

El segundo sesgo en esta concepción es confundir valor agregado por los factores capital y trabajo y optimización de costos de producción. En esta perspectiva, tanto el trabajo como el capital agregan valor. La productividad del factor trabajo se expresa como la relación entre valor agregado y cantidad de horas trabajadas; y la del capital, como la relación entre valor agregado y la amortización de la maquinaria, los equipos y las instalaciones. Esto permite expresar la productividad global de los factores como el valor agregado que contribuye a crear los salarios, la amortización de los equipos, de las maquinarias y de las instalaciones.

Este concepto de productividad, el centrarse en el valor de los factores capital y trabajo, introduce el tema de la optimización de costos. Su preocupación es establecer los términos de competitividad de estos factores como modo de obtener una relación óptima de costos globales. Esta forma de entender la productividad presenta varias limitaciones:

- a) Restringe el concepto de productividad a los sectores operativos de las empresas. Como medida econométrica sólo toma en cuenta la organización socio-técnica de los sectores operativos, dejando de lado su configuración como unidades de negocios complejas con múltiples articulaciones.
- b) La relación que establece que entre cantidad de bienes o servicios producidos y cantidad de horas/hombre ocupadas no es una medida homogénea en el tiempo. La complejidad del trabajo y su calificación varían, así como la de los bienes pro-

ducidos. Tampoco lo es la relación entre trabajo vivo y muerto que se inscribe en la producción de esos bienes.

- c) Cambia su unidad de análisis al transformar una medida de eficiencia del capital o del trabajo aplicado a la producción en una medida de eficiencia de los costos. En esta transformación olvida que cada uno de estos factores –capital o trabajo– representa una síntesis de relaciones sociales, técnicas y organizacionales diferentes en los ciclos tecnológicos y dentro de cada modelo de acumulación.

Las nuevas formas de organización de las empresas y de sus procesos de trabajo indican que su competitividad y productividad depende más de las relaciones de las firmas con su entorno y de las relaciones sociales que se establecen en su interior, es decir, de la flexibilidad con que articula los recursos, que de los costos directos de factores como capital y trabajo.

1.2. Hacia un abordaje relacional y sistemático

En los nuevos escenarios, las fuentes y mecanismos de obtención de productividad que regían la organización taylorista-fordista se redefinen. El factor capital ya no expresa sólo una nueva base técnica y organizacional de un proceso de trabajo. Bajo la denominación “factor capital” se esconde una nueva organización de la empresa como negocio, una nueva propuesta de interacción e intercambio con el entorno (Coriat, 1991): un sistema de alimentación y retroalimentación en red, un nuevo sistema de investigación y desarrollo, una nueva flexibilidad organizativa para responder a mercados inestables por la incertidumbre de la oferta, de la demanda, de los ciclos económicos financieros, de los costos. Los modelos de organización de los procesos de trabajo conducen a plantear, cada vez más, a la empresa como sistema y, como tal, se preocupan por su gobernabilidad; es decir, por el control y la dirección de la gestión de la firma como red inte-

grada. La productividad deja de ser concebida como una adición mecánica de factores para transformarse en un resultado sistemático que se deriva de las condiciones de gobernabilidad y control que establece la empresa sobre su entorno.

La obtención de productividad en las nuevas formas de organizar el trabajo se basa que la empresa como organización y los trabajadores como individuos desarrollen tanto capacidades de integración sistemática como capacidades relacionales y comunicacionales. Las capacidades de integración sistemática se materializan en las organizaciones productivas con el desarrollo de nuevas formas de coordinación e integración interna de tipo más horizontal (Hernández, 1992) y de coordinación externa interfirmas.

Las nuevas lógicas productivas generan diferentes estructuras de costos, de escala de producción, de mix de oferta de productos o servicios que, a su vez, requieren que los factores técnicos, productivos y sociales se combinen e integren como componentes de un sistema controlado por la empresa. Como se ve, cada vez más la productividad expresa una función de la gestión, de la capacidad de control sobre el sistema empresa.

Las combinaciones técnicas flexibles y las innovaciones organizacionales requieren una mayor integración y flexibilidad de los procesos y una cooperación más compleja entre los trabajadores.

Las acciones se coordinan en forma más horizontal y menos mediada con el entorno, hecho que plantea a los trabajadores exigencias de relación y de comunicación mucho más complejas que las requeridas por los modelos jerárquicos. Estas nuevas exigencias contrastan con las que establecía el taylorismo-fordismo y se diferencian profundamente de la mera intensificación del trabajo.

Esto se ve claramente cuando las empresas introducen como metodología de trabajo los sistemas de "mejora continua". Enton-

ces, se aplican principios que van más allá de la polivalencia, entendida como mera aplicación o enriquecimiento de tareas que se basan en la movilización de competencias no sólo concernientes al saber técnico o al saber productivo (experiencia idiosincrática de un entorno), sino al saber ser de los trabajadores (Lichtenberger, 1992) (experiencia vital, disciplina, disponibilidad, capacidad de comunicarse con los otros, de interpretar relaciones sociales diferenciadas, de celebrar contratos, de establecer reglas de juego, de consensuar). Se pone en marcha un proceso por el que se requiere de los trabajadores capacidades abiertas, virtuales, en potencia. Entre estos requisitos encuentra un particular anclaje y una singular contradicción la noción de autonomía responsable. Esta noción remite a una capacidad de tomar decisiones fundadas en la racionalidad de la acción y en la coherencia con los objetivos expresos de la empresa. Por lo tanto, requiere de un fuerte compromiso del trabajador con el proceso productivo y con el entorno en el que está inserto. El producto y el proceso de trabajo dejan de ser externos al trabajador, como lo son bajo la organización taylorista fordista para constituirse en expresión de sus cualidades y potencialidades (Rojas, 93).

El “modelo tendencial de organización” integra el flujo productivo; flexibiliza técnicamente los procesos de trabajo y la utilización de competencias técnicas, relacionales y comunicacionales de los trabajadores, y genera un nuevo concepto de productividad (Coriat, 1992) que pivotea sobre tres dimensiones:

1. Una nueva relación de eficiencia entre los tiempos de operación y los tiempos de circulación. Esta nueva relación crea un suplemento de productividad (eficiencia X). Su principal objetivo es concatenar los flujos de materiales con los ritmos de trabajo.
2. La calidad de proceso que evita incidentes y desperfectos es una función de la productividad que pone en acción la au-

tonomía responsable de los trabajadores que detienen y anticipan el proceso defectuoso. Las nuevas tecnologías tienden a optimizar la relación entre tiempo de operación y tiempo de circulación.

3. Un fuerte desarrollo de las técnicas de logística. Se invierte la lógica del flujo productivo planificando la producción desde sus etapas finales hacia las de inicio. El objetivo es la reducción de insumos y de consumos intermedios.
4. Se redefine el flujo productivo en la medida en que "externaliza" funciones más allá de los límites jurídicos de la organización madre a partir de subcontrataciones fuertemente contractualizadas. Esta redefinición del flujo productivo genera incrementos de productividad derivados de la especialización interna y del control y coordinación que se hace de las fases del proceso productivo que se internalizan o externalizan.

Es plausible argumentar que la reconversión productiva que se lleva a cabo en esta economía dista largamente de adoptar este modelo de productividad. Esta afirmación es verdadera y falsa a la vez. Por muchos años convivirán empresas que sostendrán modelos de productividad y de relaciones laborales contradictorios con los principios expuestos. Sin embargo, las tendencias descritas corresponden a condiciones estructurales de la competencia en economías que se globalizan, y es muy probable que éstas logren imponerse a partir de reformularse en la especialidad de las relaciones sociales propias de cada país.

1.3. La construcción social de la productividad

Los objetos y sus significados no son sino una construcción social. La productividad es la construcción social de las reglas de un discurso que permite a diferentes actores, hablar, entenderse, consensuar, construir un objeto desde diferentes ámbitos (jurídi-

co, prácticas cotidianas, negociaciones, etcétera). La unidad de los discursos no está dada por la unidad del objeto ni por la coherencia de los enunciados, sino por el juego de reglas que posibilitan su presencia. La productividad, como construcción social de las reglas de un discurso, puede leerse desde dos ángulos: desde la interacción de los actores y desde la integración sistemática de las instituciones que la sustentan.

Desde lo actores, la productividad representa una multiplicidad de discursos que provienen de perspectivas en conflicto. Estos discursos no son unitarios ni homogéneos y están plagados de hiatos y discontinuidades que son completados y resignificados permanentemente por los actores. Las reglas del discurso expresan una tensión permanente entre las exigencias de los empresarios, que imponen determinados formas de implicación a los trabajadores, y el requerimiento por parte de estos últimos de establecer reglas de involucramiento. Desde la sociedad como sistema de instituciones, el discurso de la productividad adquiere un particular significado estructural para la regulación del modelo económico social hegemónico en un determinado período histórico. Las reglas de construcción de este discurso colectivo tienden a orientar la formación de consensos entre los actores, la construcción de significados y la resignificación de hiatos y discontinuidades.

Así, se identifican tres formas de discurso sobre la productividad. Uno que se emite en el nivel de lo instituido y se sitúa en el rol que cumple la productividad como instituto de regulación del modelo económico social. El segundo discurso se refiere a la presencia de reglas de formación del objeto y su significado, que presentan a la productividad como una forma de coordinación sistemática de la empresa. Los acuerdos celebrados en este nivel expresan los mecanismos y sistemas de trabajo que posibilitan su creación. Representan formas de implicación impuestas y

transformadas en mecanismos de integración parcialmente sistemática de los trabajadores al “sistema empresa”. La negociación sobre este punto suele ser pobre y sólo favorece la legitimación de los mecanismos de integración. El tercer discurso establece reglas de construcción del objeto “productividad” basadas en la interacción social. La productividad es entendida como un objeto relacional producto de la interacción y de la acción comunicativa celebrada y plasmada en microconvenciones entre los actores de la producción.

El presente trabajo se propone realizar una lectura del discurso sobre la productividad, considerando particularmente el significado que cobra en el nivel de las instituciones de regulación del sistema. En otro momento se volverá sobre el discurso de los actores y su significado. El análisis de la construcción social de una forma de discurso sobre la productividad no conduce solamente a comparar el conjunto de enunciados contenidos en los acuerdos celebrados, sino a analizar los principios en que se basa el consentimiento que posibilita su construcción colectiva.

El discurso sobre la productividad es leído, en este artículo, a partir de los acuerdos a que han llegado los actores colectivos. En este sentido, desde lo instituido –la norma, los acuerdos constructores de los beneficios de productividad futura- las relaciones laborales tienen un efecto instituyente en la medida en que transmiten a los actores las reglas básicas de una cosmovisión dada y normalizan ciertas prácticas alrededor de la construcción social de la productividad. Indudablemente, retomar una construcción social desde lo instituido exige un esfuerzo de deconstrucción de lo instituido por parte de los actores o, por lo menos, de resignificación de esa cosmovisión.

Las relaciones laborales adquieren un papel central en la formación de las reglas de juego que permiten que emerjan discursos – en el sentido de enunciados y prácticas- sobre la productividad.

Es interesante observar que se constituyen en un lugar que les permite ser un vehículo de lo instituido y un instrumento relativamente disciplinado de lo instituyente.

En la empresa, el discurso sobre la productividad presenta crecientemente reglas de formación propias de una productividad sistemática –derivadas de formas de coordinación e integración horizontal intra e interfirmas- y formas conflictivas vinculadas con la construcción de una productividad relacional –derivadas de formas de interacción social y de acciones comunicativas constructoras de universos simbólicos que permiten interpretaciones comunes. Una construcción social de la productividad que reivindique reglas de formación sistemáticas tenderá a establecer vínculos contractuales, ya sea con los trabajadores o con las firmas integrantes de la red. La concepción de cliente interno de los programas de calidad total es una forma de establecer relaciones contractualizadas de productividad sistemática, basadas en el control de las acciones informales de confrontación-coordinación de los trabajadores. En este sentido, cuando se analizan las reglas de formación del discurso de la productividad en el mundo productivo a partir de los acuerdos celebrados, se encuentra la coexistencia de reglas basadas en una concepción factorial neoclásica con las derivadas de su misma concepción sistemática. En este sentido, los actores integran como un factor más su capacidad de interacción y de comunicación.

La forma de contractualizar o pactar sobre la obtención de productividad futura tiende a imponer reglas sistemáticas de construcción del concepto y del objeto “productividad” en los actores. En este sentido, lo instituido (la norma) tiende a establecer reglas sistemáticas de participación impuesta y a limitar la dinámica instituyente que pueden generar los actores. Sin embargo, las relaciones laborales que se establecen tienen mucho que decir alrededor del carácter instituido-instituyente de estas normas. La

perspectiva de los trabajadores introduce otras dimensiones en la construcción social de la productividad que acaba redefiniendo los términos de la implicación requerida por la empresa.

Las reglas de formación de una productividad relacional como discurso se sitúa en el rico campo de las interacciones y de las reglas de la acción comunicativa entre los trabajadores, es decir, se refieren a las modalidades de instalación, legitimación y reemplazo de sistemas de valores, de concepciones del mundo, de fuentes de legitimidad. En este sentido, la productividad relacional se instala en el campo de las convenciones, de los acuerdos no explícitos. Una convención es un sistema de expectativas recíprocas que no necesariamente se explicitan y que pueden no reflejar una misma racionalidad o intencionalidad. Representa un compromiso entre lógicas diferentes dentro de una organización o empresa (Linhart, 1995). Las convenciones ponen el acento en el juego de los actores, en su dinámica instituyente de prácticas y de concepciones del mundo. Sin embargo, esta negociación implícita se basa en una relación profundamente asimétrica de los actores que comporta formas de coerción social.

La negociación contractualizada, que se expresa en la construcción de una productividad sistemática, tiene por protagonistas a "actores colectivos oficiales que representan como tales a la prescripción oficial y que son articulados por un proyecto y una racionalidad perfectamente explícitos y definidos por la empresa". La productividad relacional – producto de las interacciones de los actores individuales- es así domesticada e integrada a formas de construcción sistemática del concepto y el objeto de la productividad.

2. LAS RELACIONES LABORALES COMO FUENTE DE PRODUCTIVIDAD

Todo proceso de crisis y reconversión de un paradigma productivo implica, consecuentemente, crisis y reconversión de las relaciones laborales existentes, y este aspecto no constituye un proceso social marginal o de importancia secundaria. Es por ello que las nuevas fuentes de productividad –por su carácter sistémico y relacional requieren de un análisis particular de las reglas de juego que se instituyen formal e informalmente en el modelo de relaciones laborales convencional y no convencional en el sistema empresa.

2.1. Relaciones laborales en la fase de sustitución de importaciones

El modelo de desarrollo que se consolida en la Argentina a partir de los años 50 representa una economía conformada por dos sectores básicos: el agro-ganadero pampeano regido por los precios y condiciones de competitividad internacional y el industrial, basado en una estrategia de sustitución de importaciones de bienes de consumo, semidurables primero y durables después, orientado casi exclusivamente al mercado interno. Este último sector presentaba como rasgos: una fuerte integración vertical, un mercado cautivo creado a partir de imponer altos aranceles a la importación de bienes finales y un fuerte subsidio a su rentabilidad que se expresaba en energía barata, tasas de cambio diferencial para insumos industriales, créditos blandos y bajas cargas fiscales.

En este contexto se verifica un pobre desempeño de las tasas de productividad industrial explicado por los rasgos singulares que adoptaban las empresas industriales argentinas, tanto en lo tecnológico como en lo organizacional. Durante el primer período

1930-1960, la base tecnológica estaba compuesta por máquinas usadas, obsoletas física y tecnológicamente, para producir con estándares internacionales. Los establecimientos industriales integraban en su interior una cantidad de procesos de trabajo de partes y componentes del bien final y su rentabilidad estaba fuertemente influenciada más que por la productividad por la tasa de cambio a la que compraban insumos, partes y piezas en el mercado internacional. La forma de organización del trabajo que correspondía a estos “talleres” manifestaba una notoria abundancia de los tiempos muertos de trabajo y de proceso y la presencia de fuerza de trabajo con capacidades técnicas superiores a las que requería el modelo “taylorista” de organización del trabajo.

En la fase de industrialización que se desarrolla en la Argentina a partir de los años sesenta y que entra en decadencia a mitad de los años setenta, se desarrollan formas “fondistas” de organización del trabajo de la mano de la instalación de la industria automotriz. El “acuerdo fordista” en Argentina tiene una vigencia jurídica altamente accidentada y una permanencia muy fuerte en las convenciones formales e informales que se establecen en el nivel de empresa. Así en el período 1953-1975 se producen sucesivas suspensiones de la negociación colectiva centralizada. La suspensión de la negociación colectiva se basaba en la “necesidad” de poner límites a la actividad sindical en la determinación de las condiciones de contratación y uso de la fuerza de trabajo.

En el contexto de un constante juego de presiones políticas que alteraban arbitrariamente la rentabilidad intersectorial, la productividad no necesitó ser asumida por los empresarios actantes en el mercado nacional como un tema estratégico en los determinantes de la rentabilidad creciente de sus negocios y como tal fue un tema poco presente en el debate social de la época, con la muy interesante excepción del Congreso de la Productividad

de 1954. En suma, las relaciones laborales vigentes en el período del “acuerdo fordista” en la Argentina poco intervienen en la gestión social de las fuentes de productividad de ese paradigma productivo.

2.2. Acuerdos y regulaciones entre capital y trabajo en la fase de crisis y reconversión productiva

A mediados de la década de los setenta, el modelo de sustitución de importaciones de la Argentina entraba en un ciclo de agotamiento y crisis. Frente a mercados que se internacionalizaban, las empresas actuantes en el mercado interno presentaron señales de estar poco preparadas para la competitividad en un escenario de incertidumbre. Hacia la década de los noventa, sectores del empresariado argentino asumen el proceso de reconversión de sus empresas e intentan reformular su “modo” de producir. Se verifican así nuevas incorporaciones fragmentarias y puntuales de tecnología y se inducen procesos de racionalización organizacional que tienden más a “retaylorizar” las relaciones sociales dentro de las empresas que a desarrollar nuevas relaciones de trabajo. En este sentido, en un primer momento las innovaciones apuntan a conformar un modelo “taylorista-fordista” con incipiente informatización. Después, se avanza hacia la introducción de tecnologías de gestión que incursionan en el desarrollo de modificaciones organizacionales mediante círculos de calidad, trabajo en módulos, reducción de *stocks* y formas exploratorias del *just in-time*.

En el campo de las relaciones laborales se sancionan nuevos institutos legales que básicamente procuran la disminución del costo laboral y de las acciones conflictivas por parte de los trabajadores. En el marco de la llamada ley de Convertibilidad –que congela salarios con un sensible atraso respecto de la evolución del costo de vida- se sanciona la ley de Empleo, se reglamenta el

derecho de huelga, se revisan los convenios colectivos del área estatal y se habilita la negociación salarial por productividad. Esta forma institucional que se conoce como el decreto 1334/91 tiene la característica de forzar el debate sobre productividad en las relaciones laborales de las empresas y de promover nuevas reglas de juego en relación con la identificación de las fuentes de productividad y con el modo de distribución.

Este decreto establece el procedimiento para obtener la homologación de acuerdos de aumentos salariales basados en la productividad. El aumento salarial fundamentado en una mayor productividad implica que los empresarios no pueden trasladar el aumento a los precios por mayores costos laborales.

La decisión de la autoridad laboral evita la suspensión transitoria de la negociación colectiva y el congelamiento de los salarios que de hecho impone la ley de Convertibilidad. Sin embargo, es duramente cuestionado por los sectores gremiales, que lo consideran como una limitación a la autonomía de las partes en la negociación colectiva. Es por esta razón que la puesta en marcha de estos acuerdos se demora y los primeros homologados presentan dificultades de fundamentación de las bases sobre las que se calcula la productividad. Se celebra el primer acuerdo en octubre de 1991, cuatro meses después de la habilitación para negociar por productividad. A partir de ese momento, esta materia de negociación adquiere paulatina vitalidad. El decreto 1334 fue sustituido por el decreto 470/93, que otorga mayor autonomía a los actores sociales y habilita expresamente la negociación en el nivel de empresa. El mismo no introduce grandes cambios en la dinámica de negociación que se desarrollará desde fines de 1991.

Es evidente que en épocas de globalización y desregulación de las economías, la productividad actúa como elemento estructurante del escenario productivo. En este sentido, la forma históri-

ca en que esta dimensión es introducida en el marco de la negociación colectiva en la Argentina revela la importancia que tienen las relaciones laborales como elemento constructivo de la productividad. Por ello, el análisis de las vinculaciones entre productividad y relaciones laborales en el caso argentino parece paradigmático, ya que su evolución hace plausible la conjetura de que la productividad no puede reducirse a una mera relación técnica de factores sino que, por el contrario, expresa y refleja siempre una relación social específica entre capital y trabajo. Estas relaciones exigen de los actores sociales la construcción de formas de coordinación y de consenso que controlen y gestionen la conflictividad.

2.3. Relaciones laborales y productividad en los años noventa

Las relaciones laborales se presentan hoy como un elemento central en la regulación del modelo de desarrollo, tal como lo fueron en el de sustitución de importaciones, pero insertas en la complejidad creciente que impregna las sociedades y las relaciones productivas. Las relaciones laborales necesitan operar hoy 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 alternativas.

El nuevo escenario de la competitividad sacude uno a uno los pilares del acuerdo fordista:

- a) el Estado se retira de la regulación de las relaciones laborales;
- b) propone una fuerte descentralización de las instancias de negociación;

- c) toman dinamismo nuevas categorías profesionales de trabajadores con tradiciones, valores y expresiones colectivas diferentes a las del asalariado industrial;
- d) la negociación descentralizada, al institucionalizarse, comienza a desarrollar formas de articulación entre los niveles que tienden a darle organicidad y estructura;
- e) se establecen nuevos y heterogéneos principios para determinar la composición y el nivel de los salarios;
- f) se reconocen múltiples formas de organizar el trabajo, por lo que caen en obsolescencia el sistema de clasificación de puestos y las categorías salariales fijadas en forma centralizada por convenios de rama de actividad.

En este contexto, el impulso dado hacia la descentralización de las relaciones laborales y la forma más o menos articulada que éstas van asumiendo por la intervención del actor sindical sugieren que esta dimensión puede llegar a ser una categoría clave en el análisis de la construcción social del nuevo modelo de acumulación. El sindicato puede contribuir a establecer un sistema de convenciones y de microrregulaciones de gran importancia para un sistema de acumulación y para la defensa, desde una perspectiva autónoma, de los intereses de los trabajadores y de la sociedad.

Tres elementos se destacan en el nuevo modelo de relaciones laborales:

1. El sindicato pasa a cumplir una función de articulación de los distintos niveles en que puede darse la negociación: establece reglas de concertación general y reglas específicas. En la fijación de estas reglas deben, necesariamente, intervenir todos los niveles de la organización gremial: comisiones internas, instancias intermedias, secretariados. Este mecanismo le da contención y organicidad.

2. Se negocia sobre las nuevas fuentes de competitividad de las empresas, es decir, sobre las formas de flexibilizar los sistemas de producción y/o de intensificar el trabajo. La negociación sobre productividad no es otra cosa que una negociación sobre las diversas maneras como se están flexibilizando los sistemas de trabajo en las empresas.
3. Se negocia sobre nuevos determinantes de los salarios que, lejos de homogeneizar la norma de consumo en el nivel macro, la heterogenizan en el nivel de establecimiento y la convierten en una función de los costos.

Ya se ha señalado que las relaciones laborales en la Argentina del acuerdo fordista expresaban un conjunto de conflictos, consensos y negociaciones –explícitos o implícitos- que los actores celebran en diferentes niveles institucionales. Este conjunto de consensos y normas constituía, en ese modelo, un sistema unificado de relaciones laborales que se caracterizaba por la interdependencia que mantenían los actores para lograr sus propios objetivos reconociendo su identidad diferencial y sus propios intereses y perspectivas.

En la actualidad, las nuevas relaciones laborales no integran un sistema que las unifique. La propia dinámica de descentralización productiva que imprime la competitividad requiere de modelos de relaciones laborales diferenciados en términos de temas, metodologías y contrapartidas. Se marcha hacia la coexistencia de sistemas laborales diferenciados y poco integrados. Ante este diagnóstico, tres temas se yerguen como problemáticos:

1. ¿Cómo constituir un sistema de relaciones laborales cuando las nuevas modalidades de trabajo tienden a impulsar un desdibujamiento de la identidad diferencial de los actores? Si no se respeta la identidad diferencial de sus componentes, ¿se habla de relaciones laborales o de políticas em-

presarias de recursos humanos relativamente consensuadas?

2. ¿Son las relaciones laborales el instrumento idóneo para construir las microrregulaciones sociales que necesita la empresa como sistema complejo? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo desarrollarlas institucionalmente incorporándoles la perspectiva de los trabajadores?
3. ¿Cómo se articulan estas microrregulaciones con los contextos técnicos, económicos y políticos para contribuir a la construcción social de un modelo de desarrollo?

La reformulación del sistema de relaciones laborales se vincula estrechamente con la instalación del tema de la productividad en el sistema empresa. El análisis de los convenios y acuerdos celebrados en los últimos años constituye una herramienta central para entender el modelo de productividad que se está implantando en las empresas. El proceso actual de negociación colectiva tiende a descentralizarse en el nivel de empresa. Esta tendencia se profundiza al promediar el año 1995 y en el primer semestre de 1996. En ese período, más de 75 % de los acuerdos presentados en el ministerio de Trabajo para su homologación fueron celebrados en el nivel de empresa. Hacia mitad de la década de los noventa, se inaugura una nueva modalidad en la celebración de convenios: el sindicato como actor colectivo representa los intereses de trabajadores virtuales, trabajadores todavía no contratados por los empresarios.

2.4. Acuerdos y convenios colectivos como construcción social de la productividad

Los convenios de empresa expresan la manera como los agentes económicos hacen explícita la coordinación de sus acciones en materia de organización del trabajo, movilización de saberes productivos, construcción de fuentes de productividad. En este

apartado se evalúa el número y la calidad de las variables que los actores ponen en juego en la negociación; es decir, el tipo de flexibilización que tiende a instalarse en los sistemas productivos de las empresas. Los convenios expresarán, cada vez más, las singularidades de las relaciones sociales que se establecen entre capital y trabajo.

Para realizar un análisis de los convenios, según el entramado de cláusulas pactadas¹, se elabora una tipología basada en dos dimensiones. En el primer eje se considera la cantidad de factores que los actores identifican como determinantes de la productividad en los convenios celebrados. El análisis empírico de las cláusulas indica la existencia de acuerdos unifactoriales, es decir, que negocian alrededor de un solo factor que consideran determinante en el resultado de la productividad; acuerdos intermedios, o sea, aquellos cuya negociación gira alrededor de dos o tres factores y ponen en juego más de tres determinantes en los incrementos de rendimiento.

El segundo eje de análisis identifica la calidad de esos factores según su orientación hacia la búsqueda de formas de flexibilidad "a la baja" o hacia una flexibilidad estructural; esto es, hacia una intensificación en el uso de la fuerza de trabajo o hacia formas de reorganización de la empresa y de su sistema de producción.

Sin duda, el segundo tipo no excluye como resultado una intensificación del trabajo. Lo que ocurre es que mientras en el primer tipo se da mediante un incremento de los ritmos, la segunda se constituye en una más compleja y sofisticada combinación de factores y acciones que, en conjunto, producen una saturación de los tiempos totales de producción incluyendo, claro está, la in-

1 En el tema del análisis de las cláusulas deben destacarse los trabajos realizados por la Comisión Técnica Asesora de Productividad y Salarios Proy., PNUD/ARG/88/005 y 94/007 y Proy. PNUD OIT/ARG/92/009, que constituyeron un insumo muy útil para nuestro trabajo posterior.

tensificación como parte del conjunto y no como único fundamento del crecimiento de la productividad.

Se puede conjeturar que la utilización exclusiva de cláusulas orientadas a la flexibilidad “a la baja” connota un modelo de búsqueda de productividad más cercano al “neotaylorismo” (Leborgne y Lippietz, 1993). La presencia de cláusulas tendientes a la reorganización del trabajo (movilidad funcional, polivalencia, capacitación) da señales del desarrollo de un modelo de búsqueda de productividad más cercano a formas “postfordistas” de concepción de la competitividad estructural de las empresas.

La negociación por productividad se da en el marco de una fuerte asimetría por parte de los actores. Esta asimetría a favor de los empleadores se acentúa en la descentralización de la negociación, en las dificultades económicas y financieras que presentan las empresas y que hacen temer por su continuidad, en los altos y crecientes índices de desempleo. La clasificación empírica de los convenios según el tipo de flexibilidad que impulsaba el contenido de sus cláusulas representa una elaboración a posteriori que no constituye una categoría de tipo ideal o “puro”. Se identificaron, así, cuatro tipos “empíricos” de flexibilización propuesta como determinante de productividad:

- Ajuste sin búsqueda de nuevas fuentes de mejoras (intensificación del uso del tiempo de trabajo –modificaciones de vacaciones, licencias, tiempo operativo de la jornada-).
- Ajuste con optimización de uso de factores (reducción de costos laborales, habilitación de contratos promovidos, establecimiento de premios e incentivos, optimización de la capacidad instalada).
- Tendencias hacia una reorganización productiva (movilidad, polivalencia, negociación sobre tiempos y métodos, reasignación de funciones y categorías).

- Reorganización productiva (inversión tecnológica en procesos y productos, capacitación, mejoras en las condiciones de prestación del servicio).
- El cruce de los ejes de análisis permite inferir el tipo de flexibilidad que se ha instaurado en las empresas que negocian por productividad y los determinantes de la productividad en la perspectiva de los actores.

El estudio de los convenios o acuerdos negociados durante 1991 y 1995 clasificados según los ejes de análisis expuestos, permite identificar distintos modelos diferenciales en la negociación de la productividad según se trate de acuerdos de rama o sector de actividad o de empresas. Los acuerdos de productividad por empresa se diferencian, a su vez, en dos modelos según se trate de empresas privadas o empresas recientemente privatizadas.

Identificar modelos diferenciales en la negociación de productividad significa que se ha podido conjugar en el análisis la orientación de la flexibilidad sobre la que negocian los actores y la cantidad de factores que se consideran determinantes en el nivel de productividad alcanzado.

En primer lugar, los convenios por actividad tienden a establecer negociaciones por productividad alrededor de un único supuesto factor que es identificado por los actores como el más relevante en su determinación. En los convenios por actividad, dada la heterogeneidad estructural de las empresas, es más dificultoso negociar la productividad por el desempeño de varios factores. La orientación que se le imprimió a la negociación de la productividad por rama de actividad estuvo marcada más que por los componentes técnico-productivos de las empresas por las relaciones laborales del sector. Estas relaciones laborales se expresaron en las siguientes estrategias:

- Imposición por parte de los empresarios de modificaciones tendientes a efectuar un ajuste laboral vía intensificación del trabajo y disciplinamiento de la mano de obra. Casi 48% de los convenios de actividad introduce cláusulas de manera más o menos sistemática que apuntan a “incrementar el tiempo efectivo de trabajo”, a “reducir los costos salariales” o a “optimizar el uso de la capacidad instalada y reducir otros costos”. Es decir, todas se proponen el ajuste y ninguna una nueva fuente de productividad.
- 40% de los convenios identifica la reorganización de los procesos de trabajo como uno de los factores determinantes de la productividad. 23% de estos acuerdos considera a este factor clave en la negociación por productividad, tan clave que centran la negociación en él. Este hecho indica que más que productividad se negocian contrapartidas por aceptar ciertas formas de flexibilidad.
- La lógica de la negociación por actividad impulsa a la creación de consensos sobre productividad basados en el desempeño de un único factor, lo que empobrece las dimensiones con que es concebida la productividad por los actores.

Clasificación de los convenios por modelo de negociación de productividad

Carácter	Tipo (orientación al cambio)															
	Reorganización productiva				C/tendencia hacia reorganización productiva				Ajuste con optimización				Ajuste			
	Acti- dad	Emp. pri- vadas	Emp. privati- zadas	Total	Acti- dad	Emp. pri- vadas	Emp. privati- zadas	Total	Acti- dad	Emp. pri- vadas	Emp. privati- zadas	Total	Acti- dad	Emp. pri- vadas	Emp. privati- zadas	Total
Multifactorial	13	4	15	32	0	6	5	11	6	4	0	10	0	0	0	0
Intermedio	16	0	17	33	11	22	5	38	25	17	8	50	12	0	0	12
Unifactorial	40	8	3	51	3	19	1	23	18	13	1	32	27	2	2	31

Actividad = 171 (100%)
 Empresas no privatizadas = 95 (100%)
 Empresas privatizadas = 57 (100%)
 Total convenios = 323

En el nivel de empresa (excluidas las privatizadas) predomina la negociación en la que se contabilizan dos o más factores como determinantes de un nivel dado de productividad. Así, 56% de los convenios de empresa negociados fundamenta cambios en el nivel de productividad basándose en el desempeño de dos o más factores. Es decir, a medida que la negociación se descentraliza se complejiza el número y la calidad de los factores que entran en la mesa de negociaciones para determinar el desempeño productivo de una firma. Es interesante destacar que en el nivel de empresa predomina la negociación basada en formas de flexibilidad por lo alto (diversas formas de reorganización de los procesos de trabajo). Así, 62.5% de los convenios celebrados por empresa reconoce la aplicación de formas de flexibilidad que apuntan en esta dirección. Sin embargo, si se analiza en detalle el tipo de componentes negociados, se observa que los mismos se centran en un estadio de transición entre la intensificación del trabajo y la adopción de formas de cooperación más complejas, es decir, de formas de reorganización del trabajo que tienden a cuestionar el modelo tradicional de organización taylorista-fordista.

El cuadro permite observar cómo la flexibilización impuesta por las empresas se concentra en un estadio de transición en el que la mayoría de los acuerdos se ubica en las categorías intermedias de la tipología. Por un lado, tienden a basar la negociación por productividad en más de dos “determinantes” y, por otro, a buscar formas de flexibilidad más estructurales. Sin embargo, 74% de los convenios por empresa (excluyendo las recientemente privatizadas) negocia sobre cláusulas de flexibilidad que se refieren a ajustes de planteles y a incentivos a la fuerza de trabajo, es decir, a formas de flexibilidad “externa”.

En el caso de las empresas recientemente privatizadas predomina una tendencia a negociar sobre varios componentes como

factores determinantes de la productividad. Así, 88% de los convenios celebrados por este tipo de empresas negocia los determinantes de la productividad sobre dos o más factores. Es destacable que, en estos nuevos convenios, predominan cláusulas que se refieren a un modelo de flexibilidad basado en la reorganización de los sistemas de trabajo. 56% de los acuerdos firmados utiliza dos o más cláusulas referidas al uso más flexible de la fuerza de trabajo, modificando la organización y gestión de los procesos de trabajo.

¿A qué se deben estos síntomas de modernidad que presentan las empresas recientemente? Históricamente, estas empresas expresaron un nivel superior de beneficios para sus trabajadores. Los convenios de las mismas expresaban situaciones de privilegio respecto de las que regían para el sector privado (Vasilachis de Gialdino et al., 1979; Moreno, 1991).

El Estado, como actor empresario, encarnaba en el modelo anterior criterios de defensa estratégica, de promoción al desarrollo del sector de infraestructura, de fomento industrial, etcétera, sin plantearse seriamente criterios de eficiencia económica. En estas empresas, la alta cuota de poder político que expresaba el sindicalismo, se reflejaba en la negociación colectiva. Sin embargo, las empresas públicas son privatizadas después de una fuerte onda de racionalización y ajuste de sus estructuras. Esto permite a las gerencias privadas que se instalan en ellas celebrar convenios de “pacificación” con sus trabajadores basados en formas de flexibilización estructural o por lo alto.

Los convenios celebrados entre nuevas empresas que se instalan en la Argentina y el sindicato correspondiente a la actividad económica expresan, mediante las cláusulas pactadas, el intento de construir un modelo de productividad basado en la flexibilidad o forzado por la forma como organizan sus procesos de trabajo. No obstante, estos convenios contienen también cláusulas que flexi-

bilizan el tiempo de trabajo y limitan y regulan la actividad sindical. La posibilidad de negociar convenios sin historia y sin trabajadores permite a empresa y sindicato innovar en temas y formas de contractualización de la relación salarial. Es en estos nacientes convenios colectivos de trabajo en los que puede investigarse las reglas de construcción de un nuevo discurso sobre la productividad que realizan los actores a partir de prácticas laborales diferenciadas.

3. VIEJOS Y NUEVOS ACUERDOS SOBRE PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

Un ámbito interesante para la temática en estudio es el sector automotriz, que ha atravesado importantísimos cambios en lo que se refiere a innovaciones tecnológicas y organizacionales, al mix de productos, a los materiales que se utilizan, a los procesos de producción y a un aumento de la “desintegración vertical”. En el contexto de una progresiva integración regional (MERCOSUR) se producen nuevas inversiones (IED) que dan lugar a la construcción de otras plantas, nuevos convenios colectivos, importantes transformaciones en el sistema de puestos y categorías, en la forma y contenido de la capacitación, y en el tipo de flexibilidad laboral introducida, que hipotéticamente debería verificarse en los convenios del sector.

Las relaciones laborales en el complejo automotriz se constituyeron con algunas diferencias significativas respecto del “modelo paradigmático” vigente en la Argentina desde la década de 1950. La industria automotriz inaugura un nuevo modelo de relaciones laborales. En los años sesenta, con la llegada de las empresas multinacionales se introduce el sistema fordista de producción y se instala el “sindicato por empresa” como figura típica de las relaciones laborales que pretenden construir. Esta modalidad, que generó no pocas situaciones de fuerte enfrentamiento obrero-pa-

tronal en la década de los setenta, condujo posteriormente a un modelo de relaciones laborales singular que se expresa en una fuerte capacidad de descentralización de la negociación sin que su dirección política, fuertemente centralizada, pague los costos de la heterogeneidad de las situaciones de trabajo y de las relaciones laborales que su accionar creaba e institucionalizaba en convenios celebrados por empresa. Esta construcción histórica, que segmentó al gremio cuando estaba vigente el “acuerdo fordista” en materia de relaciones laborales, se inserta con facilidad en las nuevas estrategias de negociación colectiva que las firmas automotrices proponen actualmente en el marco de la producción flexible.

La negociación por empresa en el sector se construye a partir de la propuesta de las terminales de impulsar sindicatos “de” empresa. La acción sindical transforma esta propuesta en una negociación “por” empresa con un sindicato único y centralizado. Una primera mirada a los acuerdos colectivos indica que entre 1988 y 1989 (primera ronda de negociaciones en el período democrático después de 1975) se discutieron 33 convenios colectivos dentro del sindicato que agrupa, entre otros, a la industria automotriz. En general, las nuevas pautas incorporadas no revelan cambios profundos del sistema de organización del trabajo. Las demandas parecen basarse en la actualización de un sistema tradicional que tenía las negociaciones congeladas desde hacía 13 años. Sin embargo, se producen cambios importantes en las industrias terminales que los convenios no reflejan. En este nuevo contexto socio-técnico cambian las fuentes de la productividad y la forma de medir el valor agregado que aporta cada trabajador.

En cambio, en los convenios colectivos -negociados con el mismo sindicato, el gremio principal del sector-, producto de las nuevas inversiones y nuevos emprendimientos, se observan in-

terezantes diferencias. Desde la firma en 1994 del convenio de General Motors (que se constituye en el primero en su género) se han verificado importantes transformaciones en los nuevos acuerdos. Los convenios de la empresa FIAT, Toyota y Chrysler indican que los nuevos senderos en la negociación colectiva en la industria automotriz responden a la tendencia hacia la descentralización y hacia la flexibilización. En los viejos convenios “renovados”, de las empresas que permanecieron produciendo en el país, las diferencias se presentan sólo en:

1. Las cláusulas de productividad (introducidas a partir de la forma de los decretos ya mencionados).
2. El compromiso conjunto de ambas partes de aumentar la calidad, disminuir costos y promover la exportación, como declaración de principios y objetivos.
3. La necesidad de recurrir a técnicas de calidad, control estadístico de proceso, también expresados como compromisos generales, etcétera.

El resto del artículo permanece casi sin variaciones, sobre todo en lo que se refiere al sistema de categorías de los puestos o de organización del trabajo. El análisis de la totalidad de los convenios y acuerdos del sector permite profundizar en la temática sobre las fuentes de productividad emergentes y las “convencionalizadas explícitamente” en los acuerdos.

La estrategia seguida por las empresas –en la temática de la introducción de los nuevos métodos y sistemas de producción– es comprometer conjuntamente a las organizaciones gremiales y a los trabajadores en pos del objetivo de aumentar su competitividad. Las organizaciones sindicales participan en estos acuerdos con el objetivo de sostener de mínima y hacer crecer de máxima el nivel de empleo. Debe recordarse que las tasas de desempleo abierto en la Argentina crecieron vertiginosamente a partir de los años 1993-94 y se sostienen en 17%, índice que es acompaña-

do por importantes tasas de subocupación. En estos acuerdos se establecen cláusulas que van institucionalizando formas de polivalencia funcional, la mayoría de las veces insuficientemente descritas.

En casi todos los convenios del período 1990-96 se hace referencia a los nuevos sistemas –particularmente a la estrategia de “calidad” implantada por las empresas, aunque muchas veces sin cambiar explícitamente parámetros de producción o sistemas de organización del trabajo- y a la “responsabilidad conjunta” que se asume sobre el tema, lo que señala desde esta óptica algunos cambios en las fuentes de productividad de la empresa. Son escasas las menciones a los métodos de organización del trabajo, que sólo se harán explícitos en los “nuevos” convenios del sector.

En los convenios negociados con posterioridad a 1993, las temáticas de calidad, *kaizen*, células de producción y flexibilidad, de jornada flexible, o de remuneración, variable, constituyen ya un “lugar común” en los acuerdos. Indiscutiblemente, los recientes convenios, pertenecientes a nuevas plantas y nuevas inversiones “nacen” bajo propuestas diferentes de organización del trabajo. La capacitación es un factor importante y presente en todos los acuerdos.

Un análisis de los convenios del sector automotriz, tanto de los “viejos” como de los “nuevos”, arroja indicadores interesantes en cuanto a los factores identificados como “instituyentes” en la temática de la productividad. Los acuerdos “renovados” conservan la lógica tradicional fordista tanto en la identificación de as fuentes como en la metodología de cálculo para su estimación y distribución. Así, la mayoría de estos convenios identifican fuentes y proponen formas de incentivos que redundan en incrementos de la intensificación del trabajo y en cálculos de estimación de parámetro y distribución de resultados de carácter tradicional

(relacionan la producción física con el número de trabajadores y horas trabajadas). Los convenios recientemente firmados y ligados a la nueva IED, presentan una mayor heterogeneidad en la índole y tipo de los factores considerados como fuentes de productividad y en sus metodologías de estimación como parámetro y para el cálculo de su distribución.

Todos tienden a incluir entre las fuentes de la productividad el tema de la calidad. La presencia de defectos o de pérdidas de calidad en el producto (índice de defectos, índice de satisfacción del cliente, pérdida de piezas monetarizadas, índice de cumplimiento de los objetivos de calidad) es ponderada como un factor de pérdida de productividad. Por otra parte, empiezan a tener significativa presencia formas de cálculo que segmentan al colectivo de trabajo tanto en la responsabilidad de la producción de la productividad como en los beneficios de su distribución. Obviamente, esta forma no fordista de responsabilización explícita y de cálculo configura un instituyente "duro" en la construcción social de la productividad como objeto y como concepto. Así se diferencia el colectivo de trabajo en individuos, células de producción o sección, planta y establecimiento y, en correspondencia con esta diferenciación, se acuerda sobre la distribución del beneficio.

Los viejos y renovados convenios y los nuevos que se han celebrado evidencian dos lógicas en las normas de instalación del tema de la productividad. Los viejos convenios están anclados todavía en un razonamiento de tipo fordista detrás del cual se encuentra la concepción del trabajo como sumatoria de trabajos simples (aunque los procesos y organización del trabajo en esas fábricas estén en pleno cambio). En los nuevos convenios se requiere del trabajador disposición para realizar trabajos complejos que integran fases operatorias ampliadas y funciones diferenciadas en los puestos.

Otro cambio en las reglas de construcción del discurso sobre la productividad aparece alrededor de la polaridad “homogeneidad heterogeneidad” del colectivo de trabajo. El sistema anterior tenía a una mayor homogeneidad y, en todo caso, instalaba una heterogeneidad intersectorial e intraempresa en términos de parámetros de eficiencia y de redistribución de los objetivos alcanzados.

Convenios "renovados"

Empresa	Forma de cálculo de la productividad	Premio o redistribución a la productividad	
Cladea (ex Renault)	Horas reales pagadas por la empresa Horas estándares de producción (*)	Hasta 8% acumulado en tres años al alcanzar 100% de la mejora estándar	
Sevel (Fiat y Peugeot)	Horas estándares. Total horas pagadas (MOD+MOI)	10% anual de aumento de la productividad + 3% de aumento salarial	
Autolatina (Ford y Volkswagen: previo a la disolución de la sociedad)	Participación en las utilidades de la empresa (**)	10% pagado trimestralmente	
Mercedes Benz (Camiones)	Índice de eficiencia Índice de calidad Índice de variabilidad de operarios indirectos	Hasta 4	5,00 %
		de 5 a 6	10,00 %
		de 7 a 8	12,00 %
		de 9 a 10	14,00 %
		de 11 a 12	16,00 %
		de 13 a 14	18,00 %

* Las horas estándares que se miden en la fórmula serán aquellos que corresponden a la producción obtenida y aprobada a disposición de la dirección comercial para su venta.

** La segunda parte del acuerdo, que debería haberse firmado en junio de 1994 para poner en marcha el sistema, nunca se firmó.

"Nuevos convenios"

Empresa	Forma de cálculo de la productividad	Premio o redistribución a la productividad
General Motors Argentina	I) Índice de productividad N total de vehículos producidos N total de empleados de convenio II) Índice de defectos por vehículos producidos III) Cumplimiento de los objetivos de venta de los vehículos de producción local IV) Índice de satisfacción de los clientes de acuerdo con encuestas realizadas para tal fin.	Premios ascendentes de 1994 a 1998 Empleado polivalente principiante (de 10 a 35%) Empleado técnico polivalente especializado (15 a 55%) Empleado técnico polivalente especializado completo (de 25 a 60%)
FIAT, Argentina	Premio por competitividad (evaluación de indicadores de tipo industrial gestional). U.T.E. (cálculo mensual) -Eficiencia de mano de obra (hrs. Producidas) -Productividad de mano de obra (hrs. Producidas sobre hs. presencia) -Unidad (trimestral) -Calidad (pérdidas codificadas) -Ausentismo -Descarte monetizado (costo de piezas destruidas a nivel de UTE y de establecimiento) -Calidad de servicio	Premios para el período 1997-1998 15% previsto 11% sobre el salario total
TOYOTA Argentina	Fórmula para el cumplimiento de los objetivos de productividad y calidad $NP = (NVT) (NVT - NVR)$ $NVC \times (NDT + HE) NVT$ Referencias: NP: Nivel de productividad VT: Vehículos terminados TC: Trabajadores de convenio DT: Días trabajados (expresados en horas) HE: Horas trabajadas VR: Vehículos reparados	15% sobre la remuneración básica de cada trabajador
CHRYSLER Argentina	Índice de productividad (por célula y general) $IP = UP \times OC \times HH$ IP= cantidad de unidades producidas sin defecto conforme al programa de productividad vigente (UP) sobre la cantidad de horas/hombre de mano de obra directa (HH) multiplicada por el índice de cumplimiento de objetivos de calidad (OC)	Progresivo 1996-97: sólo por célula (hasta 10%) 1997-98: por célula (10%) por planta (10%) 1998-99: Idem anterior 1990-00: por célula (hasta 12,5%); por planta (hasta 12,5%)

* El nivel de remuneraciones es en todos los casos muy inferior al salario devengado por los trabajadores del sector en las empresas más antiguas

La lógica de los nuevos convenios emergió como una “revolución en el modelo de relaciones laborales” cuando se firmó el primero de ellos a principios de 1994 (General Motors). Este primer convenio representa la introducción de dos nuevas lógicas convergentes que contribuían a la construcción social de los nuevos discursos que circularán sobre el tema: por un lado, un conjunto de normas sobre flexibilidad y, por otro, la ausencia del trabajador como protagonista del acuerdo celebrado. La firma de estos acuerdos con la organización gremial, y aun sin ningún trabajador contratado, pone en evidencia la preocupación empresarial por la imposición de una nueva lógica de producción, de flexibilidad y de productividad. En última instancia es la manera de instituir formas de productividad sistemática y de implicación impuesta.

Los factores que regulan la institucionalización de esta construcción social están centrados en la flexibilidad tecno-productiva, en una organización del trabajo basada en células de producción, en la flexibilidad horaria regulada como jornada anual y en una firma de estructura fuertemente horizontalizada. Esta tendencia se fortaleció en los convenios firmados posteriormente (Toyota, Chrysler y Fiat) cuyos principales rasgos se pueden sintetizar como:

1. Reducen el número de categorías de trabajadores: 4 GM y Chrysler, 6 Fiat y 2 Toyota frente a las 10 que rigen en las empresas con radicación anterior. En todos los casos emerge la figura de un operario “polivalente”.
2. Establecen una jornada anual de trabajo. En algunos casos se crea un sistema de “cuenta corriente” de las horas y se establece un sistema de créditos y débitos del horario. En

otros, se crea un régimen de licencias e, incluso, de autorizaciones por licencias extraordinarias coordinadas por los integrantes de la célula de trabajo.

3. Regulan la organización del trabajo a partir de la creación de equipos multifuncionales y/o en células de trabajo, con misiones claramente definidas, teniendo como sistema guía el trabajo standarizado y los sistemas tecnológicos, de organización y administrativos de mejora continua.
4. La movilidad interna, el mercado interno de la empresa, está regulado de modo tal que sólo en caso de que no hubiera personas debidamente calificadas la selección se extendería a candidatos externos. En algunas empresas, el ascenso entre las distintas categorías de operarios desde su aprobado unánimemente por sus compañeros de célula. En otras, la decisión queda exclusivamente en manos de la patronal.
5. Los objetivos y el cumplimiento de los parámetros de productividad se dividen entre los específicos para cada célula y los que corresponden al conjunto de la empresa o del establecimiento. Tendrán objetivos específicos trimestrales en términos de: índices de accidentes y cumplimiento de las normas de seguridad; índices generales de ausentismo; índices de orden, limpieza y organización del local de trabajo; cumplimiento del sistema justo a tiempo y de controles visuales, trabajo estandarizado y mejora continua; reducción de costos, tiempos y pérdidas; índices de calidad y atención a los clientes internos y otros particulares de cada célula, con algunas diferencias en los diversos convenios.
6. En términos de relaciones laborales, hay un reconocimiento explícito del sindicato como interlocutor, al mismo

tiempo que se crea una comisión mixta de seguimiento compuesta en general por dos representaciones de la empresa y dos de SMATA.

7. Las empresas se comprometen explícitamente a mantener programas de formación profesional y cultural. El convenio de General Motors enumera materias y número de horas a recibir por trabajador (lo que hace un total de 95 mil horas, de las cuales 30 mil se refieren a lo que se denomina Proceso de Educación para la Calidad).
8. Respecto de las “modalidades de contratación”, en el caso de General Motors hay un compromiso por parte de la empresa de garantizar la “estabilidad en el empleo a sus trabajadores, acordando incluso que, frente a disminuciones de la demanda, puede asignar los trabajadores a otras tareas. En la mayoría de las otras empresas se explicita por convenio la utilización de las distintas modalidades de contratación precaria autorizadas por la actual legislación argentina en materia de empleo, lo cual “insitucionaliza” la precarización del empleo.
9. La temática de los proveedores y sistema de logística interna a cargo de otra empresa comienza a aparecer en los convenios (Catalano y Novick).

Todos estos nuevos convenios tienen en común el hecho de que son firmados por el sindicato de representación de los “futuros” trabajadores, ya que es firmado con anterioridad a la contratación del personal. Esta categoría de convenios pone de manifiesto las nuevas reglas a partir de las cuales los actores comienzan a construir las relaciones laborales. Estas nuevas reglas implican serios riesgos para la autonomía del trabajador como actor y para el sindicato como su representación colectiva. Se basan en la negación del conflicto al mismo tiempo que institucionalizan

ámbitos de autocomposición de los intereses contrapuestos que se confrontan en estas relaciones contractualizadas. En este sentido, mientras el acuerdo fordista daba la “ilusión” de actuar sobre reivindicaciones históricas que obtenían el status de derecho, las nuevas pautas de construcción del discurso sobre productividad, flexibilidad y relaciones laborales no se refieren a “derechos”, sino a “contrapartidas”, a “intercambios”. Estas contrapartidas expresan una profunda asimetría de poder para el colectivo obrero. Las reglas del discurso no se basan, por ejemplo, en el derecho al trabajo, sino en una negociación entre flexibilización y compromiso de mantener el nivel de empleo. Su lógica de propagación no es la de la generalización del beneficio, sino la de su restricción a un segmento determinado del colectivo.

REFLEXIONES FINALES

El proceso de reconversión y ajuste que atraviesa la Argentina instaló como criterio básico de ordenamiento productivo la referencia a parámetros internacionales de competitividad. Este criterio agudizó la exigencia de incrementar rápidamente la competitividad de la economía y, como resultante, la productividad se convirtió, implícita o explícitamente, en el meollo del actual debate social.

Por otra parte, la implantación de nuevos modelos productivos “flexibles” en algunas industrias de punta (por ejemplo, la automotriz), se constituyó en un campo de interés teórico-práctico para estudiar los condicionamientos y modalidades específicas de un complejo y contradictorio proceso de reconstrucción de las fuentes de productividad. Desde la perspectiva de este trabajo, el análisis del proceso estuvo focalizado en las articulaciones entre productividad y relaciones laborales. Con el propósito de caracterizar los acuerdos recientes, se planteó la hipótesis que concep-

tualiza estas articulaciones como un proceso de construcción social de nuevas formas de regulación.

No obstante la fluidez de los acontecimientos, se efectúan algunos comentarios finales que sólo pretenden abrir el debate:

1. Se observa la presencia inercial de algunos de los componentes de los acuerdos fordistas, que articulan las reglas de los discursos, de los procedimientos y principalmente de las mentalidades. Sin embargo, los acuerdos analizados indican:
 - Una incipiente construcción social de compromisos no fordistas
 - Escenarios productivos y una organización social de trabajo
 - Acentuada asimetría de las relaciones entre los actores sociales
 - Escasa generalización de las pocas conquistas laborales
 - Multiplicación de formas de precarización del empleo
 - Flexibilización de las remuneraciones con mayor incidencia de las partes variables de los salarios
 - Nuevas formas de implicación de los trabajadores
2. Los nuevos acuerdos pueden considerarse como formas regulatorias en gestación. Esta observación se fundamenta en que:
 - No se trata de acuerdos aislados (por ejemplo, de una sola empresa).
 - Son reglas que alcanzan una expresión institucional (instituido instituyente).
 - Se verifican en un contexto de cambios socioculturales orientados por el vector calidad/productividad.

- Las formas regulatorias en gestación no pueden confundirse con una política empresarial de recursos humanos, en virtud de que –con independencia del grado de adhesión que las mismas susciten a los actores sociales- existe un abismo entre un compromiso negociado e institucionalizado (verdadera regulación social, por asimétrico que fuera el poder de las partes) y formas inducidas o impuestas de gestión de la fuerza de trabajo.
3. Emerge un perfil de las relaciones laborales que contrasta con el modelo preexistente que tuvo vigencia en la Argentina durante casi medio siglo. Este nuevo perfil, en lo esencial, puede caracterizarse por:
- Casi nula intervención estatal en la regulación.
 - Fuerte tendencia a la descentralización de los acuerdos.
 - Quiebre de la homogeneidad de los contenidos o materias negociadas (CYMAT, remuneraciones, calificaciones, nivel salarial).

En síntesis, se trata de una etapa caracterizada por una acentuada flexibilización interna y externa. Detrás de la retórica, los acuerdos analizados ponen en evidencia la creación de nuevas reglas en la concepción de la productividad, referidas tanto a fuentes como a resultados. Desde una perspectiva histórica, el debate social sobre la productividad en el ámbito de las relaciones laborales, en tanto núcleo estratégico de negociación, es un fenómeno reciente en la Argentina. En todo caso, este debate emerge cada vez que el modelo de acumulación entra en una fase crítica en la que se produce una redefinición significativa de las relaciones entre capital y trabajo.

No es sorprendente, entonces, que las relaciones laborales ingresen en un nuevo ciclo histórico, incierto y contradictorio. Y,

como el análisis de caso de la industria automotriz lo sugiere, es posible que por un tiempo prolongado coexistan en la industria argentina modelos de productividad heterogéneos.

BIBLIOGRAFÍA

- Catalano, A.M. y M. Novick (1995) Sociología del trabajo en la Argentina: ruptura del acuerdo fordista y nuevas formas de conflicto y consensos. *Sociología del trabajo: Revista de Trabajo* (8).
- Catalano, A.M. y M. Novick (1995) "Redefiniendo estrategias, mercados y relaciones laborales. El caso de la industria automotriz argentina". En: Héctor Lucena (comp.) *Estructuración productiva y cambios en la relación capital/trabajo*, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Coriat, B (1991) *Penser à l'envers*, Paris: Christian Bourgois Editeur.
- Coriat, B (1992) *El taller y el robot*, Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Deibe, E.; A. Estevez y P. Matheu (1994) Actividad negocial en el período junio 1991 a marzo 1994, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Proyecto PNUD ARG/88/005 (mimeo).
- Deibe, E.; A. Estevez y P. Matheu (1994) Negociación colectiva 1991/1994, documento de asistencia técnica a los actores sociales (1994), Buenos Aires: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Proyecto PNUD ARG/88/005 (mimeo).
- De la Garza, E. (1993) "Neoliberalismo, productividad y estrategia del movimiento obrero". En: *Productividad: distintas experiencias*, México: Fundación Friedrich Ebert.
- Hernández, D. (1992) Los nuevos conceptos productivos, la empresa y la productividad, Buenos Aires: Documento Interno del CeDEL (mimeo).
- Leborgne, D., y A. Lippietz (1993) El postfordismo y su espacio, *Realidad Económica* (2).
- Lichtenberger, Y. (1992) "La calificación: apuesta social, desafío productivo". En: A. Jobert et al. *Formación profesional: calificaciones y clasi-*

ficaciones profesionales, Buenos Aires:: Hvmantitas/Trabajo y Sociedad.

Linhart, D. (1995) La visión francesa de la evolución del trabajo y de la empresa, *Sociología del Trabajo PIETTE, CONICET (2)*

Moreno, O (1991) *La nueva negociación*, Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires: Folios Ediciones.

Proyecto gobierno argentino/PNUD/OIT-ARG/92/009 (1994) Una metodología para el análisis de la negociación salarial por productividad. Informe 14, Buenos Aires.

Rojas, E. (1993) Las nuevas formas de organizar el trabajo y las relaciones laborales, Buenos Aires: CEDEL, publicación interna (mimeo).

Vasilachis de Gialdino, I.; M. Novick y F. Forni (1979) La actuación de las asociaciones profesionales de trabajadores en la determinación de condiciones de trabajo a través de los convenios colectivos de trabajo: un enfoque interdisciplinario, Documento de Trabajo, CEIL (7). Disponible en: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2016/04/dc7vasilachis.pdf>

3 / LA NEGOCIACION COLECTIVA A LA BUSQUEDA DE NUEVOS CONSENSOS Y CONTENIDOS *

Raúl Bisio y Carlos A. Tomada

INTRODUCCIÓN

Arúspice: m. Sacerdote que en la antigua Roma examinaba las entrañas de las víctimas para hacer presagios.

(Diccionario Enciclopédico Ilustrado (1962); Barcelona: Sopena)

El tema de este ensayo es develar la evolución y las principales tendencias futuras de la negociación colectiva en la Argentina y, desde allí, explorar analíticamente sus bases, funciones, condicionamientos y márgenes posibles. Intentaremos en suma, esbozar sus objetivos, modalidades institucionales y contenidos previsibles; así como el rol que los protagonistas y el Estado le atribuirán con sus decisiones, actitudes y prácticas y el consecuente impacto que producirían en el mundo del trabajo.

En un escenario transicional y de alta fluidez como el que vivimos, nuestros "presagios" sólo pueden aspirar a dibujar un tosco mapa y postular la utilidad de incentivar la búsqueda de metodologías prospectivas refinadas.

En las sociedades modernas, industrializadas y abiertas, la negociación colectiva constituyó una pieza clave del sistema social. Su vigencia y las prácticas que suscita concretaron modalidades estables de institucionalización de los conflictos laborales, posibilitaron un marco consensuado de gestión de lo social y generaron normas contractuales capaces de articular maduramente in-

* Publicado en Moreno Omar (comp.) (1993) *Desafíos para el sindicalismo en la Argentina*, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert/Legasa.

tereses sectoriales en pugna. En mayor o menor medida fue un instrumento idóneo para que las partes, libre y bilateralmente, auto-regularan todos los aspectos de las relaciones de trabajo, particularmente la determinación de los niveles salariales.

Pero estas funciones globales “tradicionales” de la negociación colectiva se confrontan hoy con una verdadera mutación. En efecto, sabemos y experimentamos claramente que vivimos en un mundo en acelerada y profunda transformación y es evidente que esta dinámica se verifica en la escala planetaria y se manifiesta multidimensionalmente en la realidad económica, cultural, demográfica, política e institucional.

En ese contexto, la trama social y la arquitectura política de las relaciones entre los protagonistas (empresarios y trabajadores) se desestabiliza. Se instalan o profundizan agudas tensiones y potencian nuevos conflictos que erosionan un “orden” (sistema de relaciones laborales) pre-existentes y deslegitimizan “contratos sociales”² cuya validez y eficacia son hoy desbordadas por la realidad. Comienzan a perfilarse y construirse nuevos escenarios.

Como no podía ser de otra manera, la valoración e interpretación que hacen los actores sociales de la crisis y las respuestas que plantean para superarla, están fuertemente condicionadas no sólo por la ubicación y el poder relativo en esa arquitectura política, sino también por el difícil clima (valores, sentimientos, actitudes) desde el cual deben organizar su “lectura”.

Época entonces, de grandes desequilibrios, de desencantos, de pérdidas de identidad; pero también de promesas, de renovación, de resignificación de objetivos, métodos y acciones.

2 Esta noción es desarrollada en Bisio, 1991

La actitud más fácil y paralizante es instalarse en un simplismo optimista o pesimista (según los temperamentos) o, peor aún, navegar sin norte con “respuestas” elaboradas a partir de confortables esquemas ideológicos o resultantes de un pragmatismo oportunista y coyuntural.

Para los protagonistas que deseen ser sujetos y no objetos de “esta historia”, nada será más necesario y difícil que combinar al mismo tiempo un implacable realismo (adaptación a la crisis) con el compromiso de plasmar en un renovado proyecto social ideales permanentes. No bastará con “zafar” de la crisis, es imperioso hallar un camino, saber a dónde vamos.

1. EL ESCENARIO ACTUAL: MUTACIONES Y SU IMPACTO EN EL MUNDO DEL TRABAJO

En un destacado trabajo reciente, G. Spyropoulos (1991) enumera seis “mutaciones” que a su juicio impactan profunda y cualitativamente sobre el mundo del trabajo, a saber:

1. *factor económico*: emergencia de nuevas formas de organización de la producción resultantes del intento por superar la crisis del modelo “fordista” de crecimiento y la consecuente reestructuración y reconversión industrial.
2. *Factor global*: surgimiento de la “economía-mundo” o mundialización de la economía, los mercados y las comunicaciones; redefinición de nuevos espacios o bloques de integración (Europa, Japón, EE.UU., Canadá).
3. *Factor tecnológico*: el profundo impacto de las nuevas tecnologías.
4. *Factor socio-demográfico*: cambios significativos en la composición de la población económicamente activa (tercerización del mercado de trabajo, generalización de la precarización del empleo -tiempo parcial, subcontratación, informal, etc.-).

5. *Factor cultural*: nuevas actitudes y comportamientos ante el trabajo, la promoción personal y la calidad de vida.
6. *Factor político*: crisis del Estado benefactor y desestabilización de la economía tanto en la gestión directa como en la regulación.

Comentaremos ahora alguna de estas observaciones enfatizando los aspectos socio-productivos y laborales.

1.1. Las “nuevas” formas de producir

Durante los años 1970 en los países industrializados fueron madurando progresivamente una sumatoria de factores orientados a superar los principios de organización socio-productiva del patrón “fordista”. Esta compleja tendencia a la que se denomina “nueva industrialización”, no puede afirmarse que hasta el momento se haya constituido en un verdadero patrón alternativo, más bien puede constatarse que coexisten –en naciones, regiones, ramas industriales y aún en el interior de las empresas- una heterogeneidad de principios de organización productiva.

En general, los analistas coinciden (Lipietz y Leborgne, 1990) en que el núcleo central de esa tendencia se localiza en:

1. Un nuevo “salto de la innovación tecnológica”: en particular los motores de esta dinámica son la revolución en las comunicaciones, la micro-electrónica y las bio-tecnológicas.
2. La emergencia de una “nueva manera de producir”: “las unidades o empresas flexibles”.

Ambos factores, claramente interrelacionados, habrían modificado sustancialmente los principios de organización productiva y, consecuentemente, los de organización y gestión del proceso de trabajo.

La naturaleza y las potencialidades de las nuevas innovaciones tecnológicas hicieron posible la emergencia de nuevos productos y nuevos procesos productivos. Una organización de la producción diferente a la preexistente es expresada y animada por lo que se denomina la "planta flexible" capaz de producir:

"series más cortas de una gama de productos diferenciados que se dirigen a mercados segmentados y concretos" (Lipietz y Leborgne, 1990: 113).

Vemos entonces que la noción clave de flexibilidad alude tanto a la naturaleza de la organización o unidad productiva tamaño, inserción externa (como a todos los aspectos del proceso productivo: equipamiento, secuencia productiva, organización y gestión) de manera de responder adecuada y rápidamente a exigencias de precisión, calidad, costo y tiempo.

Apuntemos que esta nueva manera de producir, en contraste con el patrón "fordista", puede apoyarse en unidades productivas de tamaño medio y aún pequeñas cuya versatilidad, capacidad de adaptación a estímulos o desestímulos del medio y control de la información les permite externalizar los procesos productivos y desarrollar redes flexibles de vinculación externa con la fuerza de trabajo, consumidores y proveedores.

Subrayemos que la energía de estas "plantas flexibles" ha producido cambios significativos en las modalidades de regulación social (contratos básicos). Estas plantas tienden a producir impactos duraderos en la naturaleza y el tipo de involucramiento de los trabajadores. Así, exigen elevadas tasas de rotación, una creciente proporción de empleo temporal y de tiempo parcial.

Esta es la causa profunda de la demanda de desregulación del mercado del trabajo (o flexibilización laboral) que se difunde en los países centrales en los años '70. La "rigidez" del mercado del trabajo llevó a estas "empresas flexibles" a incorporar un gran

porcentaje de mujeres (feminización de la fuerza de trabajo), jóvenes y trabajadores cuyo grado de organización era débil o nulo o bien se hallaban parcial o totalmente excluidos de los sistemas de seguridad social.

Estas tendencias no hicieron sino precarizar las condiciones reales y jurídicas del trabajo y produjeron una creciente segmentación y atomización del mercado laboral.

1.2. La crisis de los “contratos sociales”

La conformación histórica, el desarrollo y el nivel de vida alcanzado por las sociedades occidentales industrializadas estuvo fundado en compromisos básicos elaborados durante más de un siglo –por medio de luchas, conflictos, enconados a veces, y acuerdos consensuados – que constituyen un verdadero “contrato social” entre clases, grupos y regiones.

Sin considerar las modalidades típicas y las variantes específicas que ese contrato asumió en cada nación, es claro que su núcleo básico estuvo ligado al mundo del trabajo, es decir al sistema de relaciones laborales.

Este contrato, a veces implícito, estaba constituido por normas escritas, valores, prácticas e instituciones que abarcaban:

- derecho del trabajo.
- redistribución de la riqueza.
- protección contra los riesgos sociales (enfermedades, accidente, o muerte).
- promoción de la igualdad de oportunidades.

La crisis del patrón de desarrollo industrial fordista de postguerra y el consecuente proceso de mundialización de la economía han erosionado o cuestionado seriamente la validez y la eficacia

de dicho contrato social. Así, la desregulación de la economía, que acompaña al proceso de reconversión y luego reestructuración de las economías centrales, se confronta abiertamente con el espíritu y la letra de esos compromisos sociales.

La crisis del “Estado providencia” también obliga al Estado – como promotor y garante del interés general- a redefinir sus propias funciones.

En este marco, la otrora vigorosa presencia social y política del sindicalismo organizado se debilita. La segmentación del mercado de trabajo, el desempleo masivo, la precarización jurídica de la relación laboral, tienden a degradar su “poder de negociación”, su cohesión interna y su propia identidad.

La crisis del “contrato social” plantea al movimiento obrero organizado una doble tarea. En primer lugar, “externa”, que implica una redefinición de su status como actor social y de sus relaciones con los otros actores sociales y la sociedad global; la segunda, “interna”, exige la redefinición de sus propuestas y acciones sindicales y colectivas. Y ese desafío deberá resolverse en el marco de una coyuntura negativa: poder político declinante, fragmentación de intereses, desmovilización y debilitamiento de la cohesión ideológica.

Dado el actual escenario, surgen y se proponen otras bases para reconstituir un nuevo “contrato social” que impida la polarización social y la conflictividad estructural entre los protagonistas. Sin dicho “contrato” se tornaría inseguro e inestable todo proyecto a largo plazo de acumulación y crecimiento e ilusoria una democracia social universal y vigorosa. Comienzan a perfilarse propuestas que han evidenciado alguna eficacia y viabilidad en situaciones concretas: el “neofordismo”; el “toyotismo”, sin que ninguno de esos modelos de “contrato social” se haya convertido

en un paradigma generalizable, ni logrado la adhesión y el involucramiento consensuado de todos los actores sociales.

1.3. Rasgos de los “contratos laborales” emergentes

Un proceso masivo y acelerado de progreso técnico, una “revolución tecnológica”, pone en cuestión la concepción cultural misma del trabajo humano, plantea una revalorización profunda de los modelos e instituciones vigentes para su organización socio-técnica y modifica sustancialmente las relaciones que se establecen entre los actores sociales del mundo del trabajo (empresarios y trabajadores) y la de estos con el Estado. Así el factor social aparece necesariamente, de una u otra manera, en el centro de la escena.

Por estas razones, la naturaleza y las modalidades de involucramiento e integración de los trabajadores al proceso de trabajo deviene un proceso decisivo; y esto es así en un doble aspecto, a saber; a) técnica, el hombre con las cosas; capital, máquinas, proceso técnico de trabajo, y , b) social, las relaciones laborales de los hombres entre sí.

Esta importante distinción nos lleva a prestar una cuidadosa atención a la noción de innovaciones. En efecto, estas pueden ser “innovaciones productivas” (de productos o procesos), o “innovaciones organizacionales” (referidas a la gestión de la fuerza laboral).

La invocación corriente las “nuevas tecnologías” alude a ambos tipos de innovaciones, pero no siempre se los distingue con suficiente claridad. A veces, a partir inclusive de un enfoque muy mecanicista o interesado, se postula un causalismo lineal y determinista erróneo en el que las innovaciones productivas se presentan como la causa y las innovaciones organizacionales sólo un efecto de aquellas. Por otra parte, la intangibilidad de las innovaciones organizacionales y la complejidad que siempre in-

roduce la inclusión del factor humano demandan metodología de análisis e interpretaciones específicas.

En esta línea, nosotros postularemos al sistema de relaciones laborales como un lugar privilegiado de análisis y, como parte sustantiva de este sistema, al "contrato laboral" libre y voluntario de las partes. Así vamos a proponer y caracterizar tres tipos de "contratos laborales" emergentes: el "contrato neo-fordista"; el "contrato toyotista" y el "contrato consensuado colectivamente".

El "contrato neo-fordista"

Más que un nuevo tipo de contrato se trata de una profundización o "aggiornamiento" del contrato "fordista". La polarización básica en función de relaciones de fuerza se mantiene intacta en lo esencial ("contrato-armisticio") pero el "neofordismo" incorpora, o puede incorporar, de una manera sistemática las innovaciones productivas u organizacionales disponibles en la actual "ola" de progreso técnico (preferentemente las primeras más que las segundas).

Recordemos que el "contrato laboral fordista" fue un elemento central co-constitutivo del patrón de desarrollo industrial fordista y que la crisis de dicho contrato fue también uno de los factores básicos para explicar su agotamiento.

Este tipo de involucramiento generó: a) desmotivación de los trabajadores y, b) que las organizaciones sindicales, mediante respuestas a esa situación dramatizarán una doble conflictividad. Por un lado, una conflictualidad colectivamente estructurada que se expresaba por acciones de presión (no importando aquí si el énfasis se colocaba en la huelga o en la negociación colectiva). Por el otro, una microconflictualidad que se expresaba en el ámbito del establecimiento amenazando la convivencia, la disciplina y entorpeciendo severamente de ese modo el proceso productivo.

Por supuesto, las modalidades y la magnitud de la conflictividad estaban asociados a situaciones y causas muy específicas (ciclos de la economía, niveles salariales, sector de actividad, tipo de empresa, tipo de gestión, estrategia sindical, etc.).

En suma, lo esencial a nuestro juicio, es que tanto en el contrato laboral fordista como en el "neo-fordista" el involucramiento de los trabajadores se define por una relación de fuerzas que puede expresarse en una negociación pero no significa un compromiso permanente consensuado.

El "contrato toyotista"

Un criterio básico del toyotismo es que "las máquinas automáticas deberán introducirse sólo si existe auténtica necesidad y no simplemente porque las operaciones manuales en cuestión, pueden ser reemplazadas por una máquina" (Monden, 1987)

Otro criterio básico del toyotismo es el de nivelar la producción para adaptarse a las necesidades de la demanda. Según Novick esto:

"supone reducción del tiempo de preparación, estandarización de operaciones, nueva distribución de la maquinaria en planta (lay out) y polivalencia de personal, fomento de las actividades en grupos reducidos y de un sistema de sugerencias para reducir la mano de obra y elevar la moral de los trabajadores; un sistema de control visual para poner en práctica el concepto de "autocontrol", y el sistema de "gestión de funciones" para promover la calidad total en la empresa". (Novick y Lavigne, 1989: 67)

Como se observa, la apuesta del toyotismo está fuertemente basada en los recursos humanos y su formación; de allí nace el supuesto básico de que los trabajadores se esforzarán constantemente por mejorar la productividad. La gestión de la fuerza laboral entonces se articula en acciones que cuentan con un alto gra-

do de innovaciones organizacionales: polivalencia y rotación de personal; empleo y afectación del personal; círculos de calidad.

Estos sistemas han comenzado a implantarse, parcialmente, en América latina, en Brasil y en menor medida en la Argentina y despiertan un interés cada vez más creciente.

En el toyotismo el involucramiento de los trabajadores se expresa en un contrato laboral de fuerte contenido individual. Esta adhesión psicológica de los trabajadores a la empresa, especie de "patriotismo corporativo", no es concebible sin una cultura y ambiente organizacional capaz de legitimar los fines, consensuar las jerarquías, canalizar las aspiraciones y concretar un "nosotros" muy estructurado.

Desde la perspectiva que nos interesa en este trabajo, el punto crítico del "contrato laboral toyotista" es la tensión entre lo individual y lo colectivo. Como sostiene Coriat con agudeza (1985 y Jacot y otros, 1990), hay una distancia social considerable entre el involucramiento incitado del individuo al trabajo y un involucramiento negociado. La promoción profesional personal del trabajador ¿debe necesariamente conducir al "ostracismo" de la presión colectiva? El riesgo del "contrato toyotista" es el paternalismo cuya lógica final es incompatible con la democracia en las empresas y, *mutatis mutandi*, con la democracia pluralista en la sociedad .

El "contrato consensuado y regulado colectivamente"

No hemos encontrado mejor expresión para designar esta modalidad de contrato laboral emergente, sobre la cual queremos subrayar sustancialmente que se trata de un tipo de contrato en el cual el compromiso de los trabajadores se concreta mediante una negociación colectiva no mercantil de dicho involucramiento –en contraste con el *bargaining* salarial del contrato neo-fordista- y en el que actores colectivamente organizados participan en la regulación o administración del sistema de relaciones labo-

rales (sindicatos, organizaciones patronales y la administración pública en todos los niveles).

En primer lugar, señalemos que esta modalidad surge predominantemente en Europa (Suecia, Alemania, Holanda, Austria) donde se verifica la existencia de sindicatos y organizaciones patronales sólidamente organizados.

En segundo lugar, la negociación colectiva tiene un rol decisivo pero en el marco de una estructura de la sociedad que combina una organización marcadamente pluralista pero regulada. De ese modo, la negociación colectiva coexiste con formas específicas de participación de los trabajadores en las empresas (ej. el caso de Alemania) y con compromisos básicos en la gestión política, económica y social (acuerdos y pactos globales).

El "contrato consensuado y regulado colectivamente" es denominado por Lipietz y Leborgne "saturniano" (por el Proyecto Saturno de la empresa General Motors de los EE.UU.) o "kalkariano" (por la empresa Volvo de Kalkar, Suecia):

"requieren y consolidan un consenso social, rechazando la dualización de la sociedad. Por esto es probable que surjan en aquellos lugares donde la crisis de los antiguos compromisos fordistas lleve a una flexibilidad defensiva (una destrucción de los antiguos acuerdos entre el capital y el trabajo que implique una atomización social).

Por el contrario, ello requiere un grado mayor de compromiso explícito entre la fuerza de trabajo y el capital, construyendo una flexibilidad ofensiva, esto es una capacidad colectiva mayor para aprovechar las ventajas productivas y sociales de las nuevas tecnologías, a través de una difusión generalizada del conocimiento social". (Lipietz y Leborgne, 1990: 131-132)

El punto crítico de esta modalidad de contrato laboral puede provenir de las orientaciones y la fuerza del movimiento obrero que podría buscar y luchar por objetivos diferentes. Las dificultades

también pueden provenir de fuerzas macro-económicas internacionales que al exacerbar una competencia mundial “salvaje” conviertan a dichos compromisos nacionales en esquemas inviables para el capitalismo actual.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA ARGENTINA

Creemos que existe un fuerte consenso, entre los actores sociales y los especialistas en el tema, acerca de que las negociaciones colectivas tal como se las concibe y practican hoy en la Argentina, son insatisfactorias y poco eficaces.

El estado mismo –ininterrumpidamente a partir del intento de reforma orgánica propiciado por el ministro de Trabajo Dr. Caro Figueroa hasta nuestros días- ha buscado redefinir, todavía sin éxito, las regulaciones básicas que ordenen dicha institución clave de las relaciones laborales para adecuarla a las transformaciones que vivió y vive el país.

Sin embargo –y a pesar de la reiteración de algunos diagnósticos algo apresurados- dicha insatisfacción no parece originarse, al menos sustancialmente, en los contenidos, modalidades o filosofía general de la negociación colectiva (que por otra parte nadie rechaza explícitamente). Las causas del malestar deberán buscarse más bien en:

- a) Cambios verificados en la propia naturaleza de la acción colectiva íntimamente asociados a profundas transformaciones socioproductivas de alcance mundial (agotamiento del patrón de desarrollo industrial “fordista”; difusión del “nuevas formas” de producción y de organización y gestión de la fuerza de trabajo);
- b) Emergencia (¿y generalización?) de nuevas modalidades de negociación laboral alternativa o “no reguladas” que co-

existen, suplen o se complementan con las formas tradicionales reguladas o convencionales.

- c) La persistente ambigüedad sobre la vocación y el compromiso real de los actores sociales (empresarios y trabajadores) para definir consensualmente objetivos, un campo y prácticas de negociación colectiva políticamente viables y operativamente administrables en los establecimientos (relaciones laborales cotidianas).

Nos parece que se ha discutido bastante y bien acerca de los criterios jurídicos, económicos y técnicos que deben inspirar una reforma moderna y realista; y aún, sobre las ventajas/desventajas de algunos instrumentos, normativos y administrativos que resultan críticos.

No obstante, consideramos que existe un vacío importante en el estudio de las prácticas reales de negociación laboral hoy vigente; tanto desde la perspectiva de los actores mismos (valoración, sentido y utilidad que le atribuyen esas prácticas), como desde la perspectiva de la estructura y función social que las caracterizan (el qué, cómo y para qué de las mismas).

Tampoco es ciertamente desdeñable hipotetizar que algunas prácticas de negociación son “perversas”, en el sentido social del término, en la medida que:

- enmascaran otros objetivos (no estaríamos en presencia de una “verdadera” negociación colectiva);
- rutinizan o banalizan una ficción: los actores sociales “hacen como” que negocian y el estado “hace como” testigo de fe de los procedimientos.
- constituyen restos inerciales de modalidades de negociación tradicionales.

Sin embargo, una caracterización de la actualidad de la negociación colectiva, no puede omitir el dato esencial es decir su consolidación como práctica institucional; institucionalidad que le ha permitido (caso único en el mundo) sortear dos hiper-inflaciones sin su supresión.

Puede considerarse como marginal la persona, grupo o cenáculo que plantee hoy la vuelta a prácticas o hábitos de hibernación de la negociación colectiva.

2.1. Los núcleos del debate

A nuestro juicio, no hay teoría de la negociación laboral sin teoría del conflicto. Así, cualquiera fuera la naturaleza de los sujetos en conflicto - individuos, organizaciones, países, o su contenido u objeto: valores, intereses, prestigio, etc.- la búsqueda y definición de un proceso de negociación involucra la tensión permanente e insuprimible entre dos realidades: una esfera de intereses comunes y una esfera de intereses divergentes.

La negociación puede ser percibida como un puente entre tensiones contradictorias:

“un proceso de comunicación y práctica social cuyo objetivo es resolver -de una manera útil y satisfactoria para las partes involucradas- una confrontación de intereses” (Tomada, Bisio, Aglamis, y Karpf, 1988: 29).

Queremos enfatizar un abordaje del tema concibiendo la negociación colectiva como un proceso de comunicación (o no comunicación) social.

Y, desde esta perspectiva, plantear tres temas específicos.

- A) El papel del sindicato: observamos que, por una parte, la emergencia del sindicalismo fuerte y organizado es percibido positivamente en la medida en que facilita la re-

gulación y gestión de lo social, se reconoce la necesidad y utilidad de contar con interlocutores homogéneos y colectivamente organizados para “garantizar la paz social”, acceder a “contratos laborales básicos” estables y posibilitar la “governabilidad y administración” del lo socio-productivo.

Por otra parte, el poder de presión y negociación sindical es impugnado y sospechado, como perturbador de los “grandes equilibrios macro-económicos”, productor de “rigideces en los mercados” y fuente constante de macro y micro-conflictividad en las relaciones laborales.

- B) La cotidianeidad del convenio colectivo: una primera aproximación analítica, pertinente no sólo para el “caso argentino” puede aportarla la distinción entre “macronegociación” y “micronegociación” colectiva. En palabras de Cella:

“el proceso contractual no se agota con la estipulación del contrato, sino que continúa, día a día, en los lugares de trabajo y en la aplicación de las diversas cláusulas contractuales. Los sindicatos con más afiliación y capacidad de representación, serán aquellos que demuestren capacidad de garantizar de modo efectivo esta “administración de los contratos”. (Cella, 1990).

En esta concepción más abierta y vivenciada por los protagonistas en los lugares de trabajo, la negociación colectiva no se reduce a la coproducción de una norma (cláusula formal) sino al conjunto de las relaciones laborales que la administran.

- C) La expansión de la negociación colectiva: ambos niveles (macromicro negociación) pueden estar “articulados” o bien funcionar por andariveles separados y relativamente autónomos.

La noción de articulación es portadora y alude, al menos, a dos significaciones complejas a saber: a) grado de centralización/descentralización de las negociaciones; y b) implícitamente postula la deseabilidad de que los niveles se "escalonen y autoreferencien" de alguna manera con independencia del sentido que "ordene" la articulación (puede ser descendente –de lo macro a lo micro- o ascendente, en el sentido opuesto).

La existencia de un debate sobre ejes falsos (atomización vs. congelamiento del modelo de negociación) plantea el desafío para la búsqueda de dinámicas y procedimientos que fortalezcan el tejido social y admitan un control social de la tecnología (Ruiz, Recalde, Tomada, 1989: 27).

2.2. Actitudes de los protagonistas

A esta altura de los acontecimientos, es evidente que en la Argentina está fuertemente arraigada la idea de que el destino de las instituciones y prácticas propias del mundo del trabajo está determinada por la legislación vigente para su reforma.

La experiencia acumulada, sin embargo, nos indica que por el contrario, son los actores sociales y su relación emergente quienes van marcando las tendencias del cambio. Cuando las leyes recogen – consolidando y profundizando- aquellas tendencias, las instituciones laborales comienzan a ser eficaces y funcionales al sistema socioeconómico y político en los cuales se expresa.

De lo contrario, el voluntarismo reformista, con independencia de la honestidad intelectual y política que lo inspire, termina generando normas que, en el mejor de los casos, quedan abandonadas.

Y es a partir de aquella funcionalidad que se recupera la centralidad del sistema de relaciones laborales con capacidad para influir sobre "lo político" y "lo económico" simultáneamente.

La historia del siglo XX enseñaría que desde allí también se aporta a las transformaciones inevitables que habrán de verificarse en los años 1990.

Así la ley 14.250 pudo convertirse –después de 14 años sin convenios colectivos- en el punto inicial de partida de una práctica negocial cuya propia dinámica revelara o no sus dificultades, limitaciones y disfuncionalidades con los cambios que atravesaban el escenario económico y productivo de nuestro país.

Hoy la capitalización de dicha experiencia debería resultar un precioso saber compartido. Pero cualquier reforma deberá ser cuidadosa de recoger un consenso, una “cultura laboral” aceptada, emergente del debate societal que permita que los actores se hagan cargo de las leyes como propias.

Más allá de los objetivos y principios del legislador, también debe tenerse en cuenta la experiencia internacional. Las reformas emprendidas en todo el mundo se presentan con una tensión inevitable entre quienes las utilizan para debilitar el protagonismo sindical como condición previa y necesaria para consolidar un determinado modelo económico y político, y quienes por el contrario, las utilizan como instrumentos orientados al fortalecimiento de los actores, al crecimiento económico, a la mejora del empleo y a la inserción competitiva en el mundo. Sin este protagonismo será inviable no sólo una sociedad democrática e integrada, sino también un crecimiento sostenido.

Será preciso agendar algunos de los cambios copernicanos que contextualizarán la negociación colectiva en los próximos años.

La noción de empresa

Este ámbito organizacional ha cobrado otra dimensión e importancia. Dentro de este escenario, se puede recuperar el protagonismo. Hoy los grandes convenios por actividad -grandes por su

ámbito territorial y cantidad de beneficiarios-, no son fuente de poder. Si bien su vigencia sigue siendo (y seguirá siendo a nuestro juicio) importante como elemento centralizador, es cierto que su articulación con otras dimensiones o unidades aparece como conveniente.

Su contenido ha dejado de tener presencia e impacto sobre la cotidianeidad de los trabajadores. Por el contrario, han avanzado las “políticas de recursos humanos” (versiones parciales del “toyotismo”). Esto es, el desarrollo de una tecnología de administración del personal y la producción que intenta –en su visión más distorsionada- desplazar la representación sindical.

La mala aplicación de estas políticas responde a una idea de exclusión en las relaciones del trabajo. Se produce una tensión entre la unilateralidad empresaria y la bilateralidad que implica otra racionalidad en el manejo del conflicto industrial y el poder sin límite del capital.

Así, por ejemplo el salario convencional representa una parte poco importante de la retribución global del trabajador en la empresa. Esto va generando un “alejamiento” de su relación con el sindicato y una dependencia mayor de las decisiones de la empresa.

En este contexto tenderá a expandirse la negociación colectiva. Es el sindicato quien debe asumir esta realidad. Una postura de defensa real de los trabajadores consistirá en identificar la unidad de negociación que mejor permita la existencia del poder de negociación sindical como protagonista y una respuesta eficaz de las empresas a las demandas del mercado.

Hace muchos años el convenio colectivo de trabajo era el principal ámbito vinculante entre el sindicato y las empresas y, a su vez, el punto de encuentro de los dirigentes con sus representa-

dos. La recuperación de ese espacio es un desafío pendiente, pero que tiene ya algunas señales alentadoras.

Las empresas no son todas iguales aunque el mercado en el que compiten sea el mismo. A una misma plantilla teórica de salarios corresponderán masas salariales distintas según sea la productividad del trabajo en cada una de ellas. Probablemente también, la capacidad de pago de cada una de ellas sea distinta. A ese fin puede ser útil articular a la negociación por actividad, una negociación por empresa que permita soluciones tales como la capitalización de una parte del salario de los trabajadores, la cesión en pago de parte del capital accionario de la empresa, etc., con el objeto de que, en los casos en que la adecuación de la empresa a una tecnología más moderna requiera acumulación de capital, esta no se haga a expensas de los trabajadores sino otorgándoles la propiedad del esfuerzo.

La solución propiciada podrá ser considerada como poco "ortodoxa", o, por lo menos, inusual en nuestro medio. Pero es cierto que no es más inusual que el nuevo espacio económico en que la Argentina comienza a desenvolverse y las nuevas reglas de juego que ha adoptado.

El "modelo" sindical

La Argentina desarrolló en el curso de su historia más o menos reciente un modelo sindical de unidad que ciertamente aseguró que la voluntad de los trabajadores no pudiera ser ignorada por quienes tuvieron la misión de generar las reglas del desarrollo de la actividad económica del país. Ello significó que a la hora de disponer las enormes transferencias de ingresos que dicha postestad organizativa supone, la voluntad de los trabajadores no pudo quedar olvidada como habría sido el deseo de muchos. Sólo se los pudo ignorar cuando, durante gobiernos militares, se procedía a la intervención de las organizaciones sindicales.

El regreso de los legítimos representantes de los trabajadores a sus cargos al frente de las organizaciones sindicales fue lo que permitió recuperar parte de los derechos perdidos.

Seguramente, dichas organizaciones irán generando su propia evolución para acomodarse a los nuevos tiempos en condiciones en que la voluntad de los representados se vea fortalecida. Es por ello que la dirigencia deberá tomar siempre en consideración los posibles caminos de una mejora en la representación de los trabajadores, y, esencialmente, del crecimiento de su poder social. Este difícil camino puede darse por una vida de modernización que no indica el sendero al abismo que desemboca en el debilitamiento de ese poder y en la quiebra de su verdadera unidad.

La desarticulación del sindicalismo como protagonista social básico no podrá producir ninguna ventaja organizativa que realmente ayude a colocarnos en una posición de competitividad en los nuevos mercados integrados (regionales o extra-regionales).

Por eso, observamos que tal vez los dirigentes sindicales tendrán que estar dispuestos a explorar caminos de adaptación a la crisis y las transformaciones que sintetizamos en el punto 1, a cambio de seguridad y mejor desempeño en la economía argentina, en la medida en que este crecimiento se revierta en mejoras efectivas para sus representados. Es probable y se espera que tomen iniciativas creativas, cuando ello resulte necesario, en la búsqueda de nuevos contenidos de negociación laboral y, por qué no, hacer concesiones. En cambio, seguramente no transigirán acerca del poder adquirido por las organizaciones ya que este patrimonio construido por largos años de lucha es la única garantía cierta de hacer oír su voz y participar en las decisiones que les conciernen. Un sano instinto les confirma que cualquier "modelo" sindical es una ficción si no tiene como soporte poder social y protagonismo.

Bases de un modelo de negociación colectiva

De lo hasta aquí expuesto surge que el camino de la reconstrucción de nuevos “contratos sociales” o laborales pasa también por la redefinición de la negociación colectiva en tanto institución social en evolución.

¿Cuáles serían algunas de las características claves de la negociación colectiva en los noventa?

- 1) Colectiva: única forma de evitar el retraso histórico y social de la negociación “persona a persona” que está en el designio o el inconsciente de no pocos “modernizadores” de las relaciones del trabajo.

La obviedad no es tan obvia. El proyecto de reforma laboral elaborado por el ministerio de Economía para el “amplísimo” sector de las pequeñas y medianas empresas de hasta 200 trabajadores (96% de las unidades productivas), desliza en su texto la posibilidad de modificar condiciones de trabajo y salarios (obviamente a la baja) mediante la negociación directa entre el trabajador y la empresa.

- 2) Bilateral: el desarrollo de los aspectos positivos de las “políticas de recursos humanos” tendrá que implicar el reconocimiento del protagonismo de los actores, no su desaparición, tanto en el nivel de la actividad como de la empresa.

Este aspecto, que forma parte esencial del planteo teórico que esbozamos en este trabajo, está hoy presente en el debate y las propuestas de los actores sociales.

Actualmente es posible observar en el nivel macro, las dificultades del sector gremial para “sentar” a los empresarios a la mesa de discusión.

En el nivel micro existe el recorte sistemático de áreas de intervención sindical, ya sea en cuanto a los intereses susceptibles de representar, o en lo atinente a los temas a negociar. Es moneda corriente de la estrategia empresarial plantear los nuevos modelos de gestión y organización del trabajo, como medios y modos recomendables para excluir el sindicato.

- 3) Inklusiva: atendiendo a “todos” los temas del mundo del trabajo, los estratégicos y los “cotidianos”. El resultado será considerado positivo en función de su capacidad de absorber los intereses manifiestos de las partes (y no solamente la rentabilidad o los niveles salariales).

Nuestra legislación no contiene limitaciones en cuanto a las materias de la negociación. Así se plantea incluir otras metodologías de ajuste salarial, tales como: mecanismos de información, nuevos criterios para la clasificación de puestos, disciplina laboral, cláusulas que se orientan a defender la permanencia de la acción colectiva, involucramiento en la capacitación, etc. Ello requiere mayor asesoramiento científicotécnico y el abandono de posturas defensivas frente a los temas propios de las relaciones laborales y la organización del trabajo.

- 4) Responsable: preverá y asumirá los “costos/beneficios” de las materias negociadas en los convenios. Este proceso implicará un mayor involucramiento de las partes en la administración de las normas convencionales.

El control de su cumplimiento, la posibilidad de generar ámbitos de intercambio para una actualización permanente, la búsqueda de acuerdos parciales como metodología participativa, serán los caminos para “acercar” el convenio colectivo a las necesidades de los trabajos y a las de la producción competitiva.

- 5) Articulada: la pluralidad de ámbitos funcionales, personales o geográficos no afectará necesariamente el poder de negociación de las organizaciones sindicales centralizadas. La heterogeneidad productiva así como la capacidad de adecuación a las “mutaciones” ya comentadas son los desafíos a enfrentar.

La experiencia internacional nos exhibe claramente las tendencias de la flexibilización convencional y laboral que derivaron de estos cambios del modelo de producción y señala las tensiones que no podremos evitar. Pero también nos enseña sobre las estrategias posibles –por ejemplo la articulación- para enfrentar los riesgos de la dispersión, el fraccionamiento y el debilitamiento de la vertebración social (Rojas, Hernández y Decibe, 1992: 85).

- 6) Contractualizante: el poder de la negociación colectiva de coproducir normas consensuadas por las partes tenderá a fortalecerse, diversificarse y, sin suprimir la natural conflictividad, irán ganando paulatinamente en credibilidad, sinceridad y eficacia para los protagonistas.

Los espacios de la negociación colectiva

La noción de expansión de la negociación colectiva implica también la necesidad de ensanchar espacio, explorar límites, buscar nuevos contenidos, consolidar propuestas creativas y reafirmar principios esenciales.

Así desde la cotidianeidad de las relaciones laborales hay mucho por hacer a fin de proporcionar una base simple pero sólida. Habrá sin duda, límites y auto-límites, pero éstos no podrán inhibir la emergencia de una “nueva” negociación colectiva. En la Argentina la redefinición de los “contratos laborales” es una asignatura pendiente, aquí nos limitaremos a imaginar algunas conductas:

- a) Aceptación práctica por parte del empresariado, tanto de la legitimidad de los sindicatos como parte integrante de las relaciones empresario-laborales, como el rol más amplio que los trabajadores y sus sindicatos deben desempeñar en las empresas.
- b) Aceptación práctica por parte de los sindicatos de su responsabilidad por cooperar con la empresa, a fin de mejorar su producción, de manera tal que ese mejoramiento sirva por igual a los intereses de los trabajadores, los consumidores y de la sociedad.
- c) Desarrollo de nuevas formas de relaciones entre empresa y sector laboral que permitan negociar sobre:
 - La participación de los trabajadores en el mismo lugar de trabajo, en los esfuerzos tendientes a aumentar la productividad y mejorar la calidad de los productos y servicios, contribuyendo así al logro de un mayor grado de seguridad laboral.
 - Un compromiso de compartir información y de consultar mutuamente en decisiones empresarias que afecten la capacidad competitiva de empresas e industrias.
 - Nuevas formas de remuneraciones que permitan a los trabajadores participar en los beneficios resultantes de una mayor productividad y de mayores utilidades.
 - Políticas y acuerdos sectoriales que estimulen la capacidad de los trabajadores a aceptar nuevas y diversificadas tareas.
- d) Expansión y firme compromiso frente a actividades sindicales y empresarias conjuntas, tales como: mejoramiento de la calidad, capacitación, rediseño del trabajo, maneras apropiadas de control de costos, etc., que se

adapten a las necesidades específicas y condiciones competitivas de las empresas.

La permanencia y actualización de la negociación colectiva convoca a los nuevos problemas y desafíos, hoy escasamente planteados en nuestro país.

El principio de la negociación de buena fe y especialmente su impacto en la renovación de convenios colectivos y en la redefinición de nuevos ámbitos personales y territoriales es, tal vez, el más debatido (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991).

La resistencia de ambos sectores sociales a la modificación de la estructura de la negociación colectiva, es un dato de la realidad. Actualmente se observa en algunas actividades, incipientes acciones –a veces del sector sindical, otras del sector empresario– tendientes a abrir diversas instancias, pero éstas no logran plasmarse en nuevas y efectivas unidades de negociación.

Impera en estos casos una lógica de defensa de los intereses más esenciales y tradicionales. Unos y otros, según las ramas, se resisten al cambio, de acuerdo con su evaluación sobre el resultado que prevén obtener. Si bien la actitud es comprensible, lo cierto es que este comportamiento evita nuevamente un acercamiento del convenio colectivo a los problemas de trabajadores y empresas.

Otros de los aspectos que atravesarán las negociaciones colectivas de cara al futuro, son los problemas inherentes a la sucesión de convenios y a la relación de preeminencia de convenios colectivos de distintos niveles y de vigencia anterior o posterior. Los escasos trabajos teóricos al respecto, no han podido confrontarse con una práctica que se ha visto limitada a la negociación tradicional.

Desde el costado sindical se introduce la cuestión de la heterogeneidad del colectivo. Los convenios reflejarán la capacidad del sindicato para formular reivindicaciones comunes que sirvan a

la unificación de los intereses sectoriales que el actual modelo de empresa tiende a diferenciar y hasta a oponer entre sí. Como señala Oscar Valdovinos, está en juego la aptitud para representar a todos cuantos forman parte del mundo del trabajo, desde los técnicos más sofisticados hasta los que realizan los trabajos más tradicionales.

Por último y nuevamente, debemos mencionar la posibilidad que brinda la negociación laboral a las relaciones gremiales en la empresa.

Actualmente está en primer plano la cuestión de la calidad y la productividad como elementos esenciales de la competencia empresarial. Comienza a evaluarse la conveniencia de profundizar las relaciones con los trabajadores, "individualizando" este vínculo o, por el contrario, mejorar los consensos con el sindicato como caminos alternativos y excluyentes para lograr el compromiso o el control del personal.

Estas estrategias empresariales abren, "a contrario sensu", otros caminos en los que la negociación colectiva –en cuanto mecanismo de participación y comunicación– tiene un rol posible y efectivo a cubrir. La introducción por vía contractual de los círculos de calidad, el establecimiento de criterio de microparticipación, la determinación de formas de consulta y análisis conjuntos de problemas organizativos, son también campos a explorar en nuevos convenios colectivos de trabajo.

Se trata de un desafío a las prácticas habituales de la gestión de personal, como a la cultura y comportamiento sindical, que tendrá un peso importante para los resultados económicos de la empresa y el futuro de los trabajadores (Ambrosini, 1991).

COMENTARIOS FINALES

La velocidad y profundidad de los cambios no perdonan: erosionan la sociedad de consenso (crisis de los contratos) y alimentan las tensiones conflictivas. La negociación colectiva como propuesta para la toma de decisiones consensuadas e instrumento inseparable de una verdadera participación y diálogo social, se hace presente pero parece difícilmente alcanzable.

Sin embargo, debería resultar evidente que la dinámica de un proceso constitucional democrático, como el que la Argentina atraviesa es el marco político más adecuado para revalorizar la negociación como una práctica social con capacidad para transformar, o al menos renovar profundamente, las relaciones predominantes en el mundo del trabajo y la producción.

La negociación presupone la existencia de partes en conflicto y la tensión entre dos lógicas o sistemas de referencias distintos: el de los empresarios es económico y el de los trabajadores, además de económico, es sobre todo existencial.

Presupuesto al natural conflicto laboral, la negociación es un procedimiento para racionalizarlo, teniendo el objetivo inmediato de conseguir un acuerdo, sin pretender la solución definitiva del conflicto ni la supresión total de las permanentes posibilidades de cambio y sus tensiones emergentes.

Desde la perspectiva que intentamos presentar, podemos repetir aquello de que la democracia no puede detenerse en la puerta de las empresas. En un sentido más concreto esto implica impregnar nuestra "cultura laboral" de las ideas de negociación, participación e información.

Y estas ideas no son neutras. La puesta en práctica de estos conceptos, su introducción cotidiana como actitud de los protagonistas y el ejercicio de los derechos y obligaciones emergentes será seguramente, movilizador. Es que si bien estos principios son ob-

vios de toda obviedad en otras sociedades –presentadas hoy como paradigmas- en nuestro país aún despiertan recelos, temores y reacciones encontradas en muchos de los sujetos y organizaciones intervinientes en el conflicto laboral.

Así entonces, la pregunta sobre el futuro de las negociaciones colectivas en la Argentina nos remite finalmente a indagar sobre el comportamiento de los actores sociales.

- ¿quieren negociar colectivamente los empresarios o prefieren desarrollar la unilateralidad en las relaciones del trabajo?
- ¿tienen conciencia los sindicatos de la importancia de la negociación colectiva como acción sindical imprescindible para recuperar su protagonismo?
- ¿sobre qué bases, límites y contenidos están ambos –repetimos ambos dispuestos a negociar?

Las respuestas que los mismos protagonistas encuentren a estas pocas preguntas, no otras, definirán las tendencias y la evolución previsible. Entre tanto, no estaría mal que los cuadros políticos y técnicos desarrollemos lealmente la capacidad de demandarlas, escucharlas y, sobre todo, buscar las mediaciones para satisfacerlas prontamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambrossini M. (1991), "Compromiso de los Trabajadores y Estrategia del Management"; *Revista Il Progetto* (63/64).
- Bisio R. (1991), Evolución industrial reciente en el Cono Sur de América latina; Mimeo; Agosto, Documento presentado al II Congreso de la Federación Latinoamericana de Trabajadores de la Industria (FLATI); Caracas; 25 al 29 de noviembre.
- Cella G. (1990), "Modelos de negociación y acción sindical"; *Sindicalismo y Democracia* (3); Iscos – Cisl – Clacso; Santiago de Chile.

- Coriat B. (1985); *La robótica*; Madrid: Talasa.
- Jacot J.H., Banville E. de, Chanaron J.J., Yahiaout F., Bouchut Y. (1990), *Du fordisme au toyotisme? Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon*; Commissariat Général du Plan, Études et Recherches
- Lipietz A. y Leborgne D. (1990), "Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación. Algunas consecuencias espaciales; en Alburquerque Llorens Francisco, Mattos Carlos A. de, Jordán F. Ricardo (comp.), *Revolución tecnológica y reestructuración productiva : impactos y desafíos territoriales*; Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano; Col. Estudios Políticos y Sociales. Disponible en: http://lipietz.net/ALPC/REG/REG_1987h-es.pdf
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1991), *Pluralidad y sucesión de convenios y control de su cumplimiento IV Jornadas de Estudio sobre la Negociación Colectiva*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos; Madrid. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/descargas/IV_Jornadas_C_CNCC_PluralidadYSucesionConvenios_Y_Control-Cumplimiento.pdf,
- Moden, Y. (1987); *El sistema de producción Toyota*; Barcelona: IESE.
- Novick M. y Lavigne E. (1989), Nuevas tecnologías de gestión; *Justicia Social. La revista del CeDEL*; 5 (8).
- Rojas E., Hernández D., Decibe S. (1992), Flexibilidad. Nuevas tecnologías y crisis del sindicato; *Justicia Social. La revista del CeDEL* (11/12).
- Ruiz A., Recalde H., Tomada C. (1989), *La negociación colectiva*; Buenos Aires: Pensamiento Jurídico.
- Spyropoulos G. (1991), *Sindicalismo y sociedad: problemas actuales del sindicalismo en el mundo*, Buenos Aires: PROIITTE/SECYT - CEIL/ CONICET - CREDAL/CNRS - Aria - Humanitas.
- Tomada C., Bisio R., Aglamis J. y Karpf L. (1988), *La negociación laboral*; Buenos Aires: Pensamiento Jurídico.

4 / NUEVOS ESCENARIOS DE NEGOCIACIÓN LABORAL. UOM VS SMATA: ¿DIVERGENTES PLANTEOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN SINDICAL?*

Raúl Bisio y Ada Freytes Frey

INTRODUCCIÓN

El objetivo de estas notas es indagar exploratoriamente sobre algunos de los impactos que los nuevos escenarios socio-productivos provocan en el ámbito de la acción sindical en la Argentina.

Estos escenarios de reestructuración productiva, apertura a un mercado globalizado, privatización y modernización laboral generaron y generan cambios drásticos y sumamente dinámicos que en rigor alteraron y recompusieron las relaciones de poder más sustantivas entre capital y trabajo.

En ese marco, las tensiones conflictivas emergentes resultan indicadores explícitos de una crisis de los modelos regulatorios preexistentes en el mundo del trabajo y una manifestación abierta de las luchas (o resistencias) por imponer o consensuar nuevas reglas de juego.

Esta dinámica llevó al movimiento sindical argentino a una inculcable crisis y confusión de perspectivas. La misma es de tal magnitud cuantificativa que las interpretaciones más extremas la atribuyen al *agotamiento histórico* de un movimiento social, es decir, a la crisis terminal de un modelo sindical. Otras interpretaciones, más matizadas y desde perspectivas ideológicas

* Publicado originalmente en Villanueva Ernesto (coordinador) (1997), *Empleo y globalización. La nueva cuestión social en la Argentina*, Bernal, UNQ.

y políticas diversas, la caracterizan como una *crisis estratégica* de la acción colectiva.

Nosotros nos inclinamos por esta última lectura, desde la cual observamos que los sindicatos no atinan a encontrar instancias y roles activos en el proceso de construcción de nuevas formas de regulación económica, social y política.

Esta vacilación, en lo esencial, plantea una crisis de *identidad* sindical y de *legitimidad* de la acción colectiva: objetivos, modalidades y métodos de acción sindical. Tal escenario, además de la perplejidad y confusión que produce, empuja al movimiento sindical a un insoslayable debate interno en el cual se resignifica la tradicional conflictividad laboral bilateral (trabajadores-empresarios) y se ponen en evidencia, o agudizan, nuevos fenómenos de *confrontación horizontal* en el propio campo del movimiento obrero que pueden ser pensados como una emergencia, entre otras, de un creciente proceso de fragmentación de intereses (¿y perspectivas?) de los trabajadores y sus organizaciones representativas.

Nuestro análisis se focalizará sobre este último fenómeno, ya que constituye un área de análisis empírico escasamente estudiada y, sin duda, poco teorizada. Específicamente, pretendemos problematizar la conocida disputa entre dos organizaciones significativas, y en cierto sentido paradigmáticas, del sindicalismo industrial argentino: la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA).

Como es notorio, esta controversia tiene ya una larga génesis histórica centrada en cuestiones de *encuadramiento sindical*, es decir, sobre disputas de naturaleza jurídico-legal con respecto a la competencia de ambos sindicatos para afiliar trabajadores que desarrollan tareas productivas semejantes.

Estas tensiones intrasindicales no han hecho más que profundizarse a partir de los drásticos cambios políticos y económicos que ocurrieron desde la vigencia de la llamada Convertibilidad (1991). Es precisamente este nuevo contexto estructural el que hace plausible proponer hipótesis de trabajo que, si bien aún rudimentarias, intentan responder en nuestro caso a un interrogante central: ¿existen en estos dos sindicatos estilos o concepciones contrastantes acerca de los métodos y contenidos de la acción sindical, es decir, los porqués, los cómo y los para qué de los compromisos colectivos asumidos? Para responder a esta cuestión nos limitaremos, desde el punto de vista de la información empírica que manejamos, a comparar la acción del SMATA en las empresas terminales del sector automotriz (basándonos en la información contenida en el artículo de Novick y Catalano citado en la bibliografía) y la de la UOM en la rama siderúrgica (limitándonos a las tres empresas principales, que concentran el grueso de la producción del sector), por tratarse de sectores productivos de características comparables en términos del grado de concentración y dinamismo productivo.

1. CRISIS DEL MODELO DE RELACIONES LABORALES TRADICIONALES (MRL)

Desde la perspectiva asumida en estas notas, resulta insoslayable elaborar una conceptualización que posibilite una lectura estructural de la crisis del MRL “tradicional”. También es menester distinguir las respuestas sustantivas que los actores sindicales dan a la misma y caracterizar las nuevas macro y micro regulaciones o compromisos que se establecen en el mundo del trabajo en la Argentina.

Es importante destacar que el modelo “tradicional” tuvo una vigencia histórica hegemónica y prolongada (medio siglo), que atravesó y sobrevivió –indemne en lo esencial- cambios drásti-

cos, profundos y contradictorios en el contexto político y económico (violencia, dictadura, hiperinflación), y que tuvo una legitimidad y presencia institucional notable (derecho laboral y sindical). El soporte social y encarnadura de esta singular experiencia gremial –que no encuentra fácilmente referencias nacionales comparativas en Latinoamérica- fue la existencia de un *sindicalismo sociológicamente maduro*: alta sindicalización, cohesión ideológica, vigencia geográfica nacional, amplio y sólido desarrollo institucional, inocultable vocación de poder macro-político y una eficacia envidiable para imponer un estilo sindical disciplinado y orgánicamente conducido.

El marco estructural que hizo posible este desarrollo descansó en un acelerado proceso de urbanización e industrialización periférica, temprana, mercado-internista y mano de obra intensiva. En efecto, en el modelo de sustitución de importaciones, la producción industrial se orientaba casi exclusivamente hacia el mercado interno y estaba protegida de la competencia internacional por fuertes barreras arancelarias. El estado funcionaba como un redistribuidor del excedente económico, por medio del otorgamiento de subsidios, créditos blandos y beneficios fiscales, por lo que la presión sobre el mismo constituía la política adecuada para maximizar la ganancia de las empresas o mejorar las remuneraciones de los asalariados. La rentabilidad de las primeras –o el salario de los segundos-, entonces, aparecían disociados de su productividad.

Sintéticamente, entonces, los elementos constitutivos básicos del MRL “tradicional” fueron:

- decisiva intervención regulatoria del estado (heteronomía);
- fuerte centralización de las negociaciones colectivas (nivel rama);

- conducción sindical altamente cupular (CGT, federaciones, sindicato único, personería gremial);
- muy fuerte cohesión ideológica (peronismo).

La estrategia sindical acorde con el modelo de desarrollo dominante pasaba por la acción como grupo de presión sobre el estado, con el objetivo de influir sobre las políticas públicas del sector y poder así asegurar una distribución del ingreso más favorable para los trabajadores. A tal efecto, la conducción de los gremios se esforzaba por mejorar la organización y la disciplina de todos los niveles, lo que les daba mayor poder de negociación mediante el control de la acción colectiva. De esta manera, las relaciones laborales, fuertemente centralizadas, tenían un papel decisivo en la regulación del sistema social.

Para ceñirnos aquí a los interrogantes de este trabajo, consideramos que la UOM encarna, sin duda, paradigmáticamente, el modelo “tradicional” en su expresión más coherente, medular y consecuente. Este sindicato no sólo tuvo el rol de *leading case* en la determinación de los estándares salariales negociados colectivamente, sino que en los años sesenta, en el ápice de su poder, su liderazgo del movimiento obrero organizado lo proyectó como la expresión más genuina del modelo. No es sorprendente entonces que la UOM se haya convertido en uno de los sindicatos “grandes” más resistentes y críticos a la implementación de modelos alternativos.

El caso de SMATA puede señalarse como un “desvío”, dado que en su evolución histórica se verificó un perfil más heterogéneo y cambiante que condicionó y condiciona su estilo de conducción y negociación. En efecto, en el sector automotriz las relaciones laborales tuvieron un signo marcado por notorias diferencias con el modelo tradicional –sin perjuicio de constituir una continuidad en los aspectos medulares del mismo-. Las empresas multinacionales que desde la década del sesenta dinamizaron la

industria automotriz argentina impusieron desde su instalación el “sindicato por empresa” como figura típica de la representación gremial en el sector. Esto generó fuertes contradicciones en el interior del movimiento sindical y en el propio gremio, polarizando las perspectivas estratégicas de la dirección y los métodos de acción sindical. Tales tensiones, en el marco de un contexto político que las potenciaba, tuvieron como expresión una etapa de intensa conflictividad entre empresarios y obreros, en la cual no nos podemos detener aquí. Posteriormente se consolidó un modelo de negociación particular, en que la conducción del SMATA discutía descentralizadamente con las distintas firmas terminales, firmando convenios colectivos por empresa.

Hacia la segunda mitad de los setenta comienza a insinuarse primero y luego a manifestarse claramente síntomas disfuncionales que cuestionaron la viabilidad y eficacia del esquema tradicional y, ya en los noventa, el “ajuste” y la reestructuración, globalizada y posfordista, conducen a un ciclo que no es retórico conceptualizar como de “crisis y agotamiento”. Hoy son más que evidentes (desregulación, flexibilización, precarización) las manifestaciones de la crisis y su profundidad, la muy baja y desarticulada capacidad de reacción –aún defensiva- del movimiento sindical en su conjunto, y las señales de búsqueda de un nuevo modelo de transición.

El nuevo escenario productivo, entonces, se caracteriza por:

- retiro del estado como regulador de la economía;
- apertura económica que fuerza a la competencia internacional;
- nuevo contenido de la competitividad: producir con calidad y productividad bienes y servicios diferenciados, respondiendo velozmente a los pedidos específicos de círculos particulares de consumidores;

- desarrollo constante de innovaciones tecnológicas y de nuevas formas de organización del trabajo para responder a las exigencias competitivas

Frente a esta situación, se produce el agotamiento y la crisis del MRL hegemónico, lo que da lugar a una etapa de fluida transición, caracterizada por la fragmentación del sistema de relaciones laborales y la necesidad imperiosa, por parte del sindicalismo, de un reacomodamiento ante las nuevas condiciones.

2. LOS EJES DEL ANÁLISIS

Con un propósito ilustrativo desprovisto de toda pretensión sistemática, vamos a presentar en este apartado las categorías conceptuales alrededor de las cuales girará nuestro análisis empírico.

Iniciaremos la reflexión pivotando sobre una discusión específica: las *funciones de la negociación colectiva* y el rol económico que juega en la distribución de los ingresos salariales y no salariales.

El abordaje teórico de esta institución, la negociación colectiva, coconstitutiva en su desarrollo histórico del movimiento obrero como sujeto y actor social moderno, plantea hoy un reactualizado debate. En efecto, la misma puede ser pensada como un *compromiso regulatorio* (contrato) del relativo poder de las partes, o bien como un ingenioso mecanismo o *instrumento* con aptitudes para gerenciar las interacciones de los factores productivos críticos: productividad-salarios-empleo.

En ambas perspectivas analíticas, la negociación paritaria –aún desde sus manifestaciones más tempranas- dinamiza y “ordena” la relación empresarios-trabajadores, presionando para constituirse en una forma previsible y eficaz de “administración” de la conflictividad y contradicción estructural inherentes a la mis-

ma. Así, en el regateo salarial más instrumental es posible discernir una puja distributiva por *el control de las fuentes de productividad y la apropiación de los incrementos* generados por ellas.

En estos apretados comentarios está implícito el postulado que concibe a la conflictividad laboral y sus formas de regulación como el núcleo duro de las relaciones entre capital y trabajo.

Es notorio que, en las sociedades modernas, industrializadas y abiertas, la negociación colectiva constituyó una pieza clave en su ordenamiento social. Así, su vigencia y las prácticas que suscitó concretaron modalidades institucionalizadas de administración de los conflictos laborales, posibilitaron un marco consensuado de gestión de lo social y generaron normas contractuales capaces de articular maduramente intereses sectoriales en pugna.

Un modelo o sistema histórico de relaciones laborales tiene como soporte social un compromiso bilateral que, en lo esencial, regula de una manera imperfecta y siempre transitoria *el control del proceso de trabajo y de las fuentes de productividad*.

En síntesis, nuestro análisis tendrá como referencia el par dialéctico *conflicto/negociación* y sus dimensiones prioritarias estarán focalizadas sobre las formas y mecanismos más estrechamente vinculados con el control del proceso de trabajo y las fuentes de productividad.

Es en el marco de estas asunciones teóricas que nos proponemos explorar tres ejes analíticos que consideramos fértiles para describir y conjeturar hipótesis sustantivas. Ellos son:

- a. centralización-descentralización de la negociación colectiva;
- b. negociación sobre nuevas formas de organización del trabajo
- c. criterios de productividad subyacentes; y
- d. negociación de las categorías socio-ocupacionales.

3. LAS ESTRATEGIAS EN ACCIÓN: LA NEGOCIACIÓN LABORAL DE UOM Y SMATA

En este apartado vamos a intentar responder al interrogante central de este trabajo examinando las estrategias del SMATA y de la UOM (rama siderúrgica) a partir de los ejes propuestos.

3.1. Centralización/descentralización de la negociación laboral

Estrategia SMATA

A partir de comienzos de la década del noventa, este sindicato presenta un esquema de negociación articulada que lo diferencia de la mayoría de los gremios argentinos. Tal estrategia, por otra parte, se ve facilitada por la propia tradición del SMATA, que es el único sindicato del país que no llegó a firmar nunca un convenio colectivo general para toda la actividad –sí ha firmado convenios colectivos de alcance nacional con asociaciones patronales de tapiceros, de concesionarios de automotores, de autoparartistas y de reparación de automóviles-. Como hemos visto, en el sector automotriz se desarrolló un modelo de negociación singular, en que la conducción nacional del SMATA discutía convenios colectivos por empresa con las distintas firmas terminales.

Este desarrollo histórico permitió al SMATA adaptarse con mayor facilidad al contexto actual, que vuelve decisiva la negociación por empresa, al ser en este nivel donde se definen los cambios tecnológicos y organizacionales que condicionan el futuro, tanto de las firmas como de los trabajadores.

Pero, como mencionamos, el modelo actual de negociación encarnado por este gremio involucra la articulación de dos niveles. Por un lado, el sindicato mantiene la lógica de presión sobre el estado propia del modelo tradicional, en este caso a fin de influir sobre la definición de políticas para el sector en el país y en los

acuerdos del Mercosur. Por el otro, continúa la negociación diferenciada en el nivel de las empresas.

Así, en el primer caso, el gremio promovió la concertación del acuerdo para la reactivación automotriz, firmado en marzo de 1991 entre los principales actores del sector (estado, sindicato, empresas y cámaras). Este acuerdo permitió cierta regulación del proceso de apertura y reconversión del sector, evitando impactos negativos sobre el empleo y situaciones de conflicto derivadas de la transformación de las firmas. Gracias a él, el sindicato logró cierta tregua en materia de despidos y suspensiones, resignando como contrapartida la protesta sindical y la libre discusión salarial. En 1994, el SMATA logró la renovación del acuerdo por cinco años, pese a la resistencia empresaria a la negociación sectorial. Se otorgaron entonces aumentos generalizados para el sector y se discutieron globalmente condiciones de producción, factores de mejoramiento de la actividad y aumento de empleo. No obstante, el nuevo acuerdo fijó también la posibilidad de aumentos salariales negociados por establecimiento en función de metas de productividad, eficiencia y calidad, dando lugar así a la articulación con un nuevo nivel de negociación.

Es así como este acuerdo para la reactivación y el crecimiento de la industria automotriz habilita la negociación de módulos particulares por establecimiento. Tal negociación –siguiendo la mencionada tradición del SMATA– está a cargo de la conducción central del gremio, con participación de otros niveles de representación (comisiones de reclamos y ejecutiva de la seccional). Por lo tanto, la dirección nacional del gremio conserva el control de la negociación, limitando la autonomía de los otros niveles. En resumen, se trata de una *estrategia singular de negociación articulada*, en la cual, si bien se produce una descentralización en los niveles de negociación, la *conducción política de la misma se mantiene fuertemente centralizada*.

Estrategia UOM

La UOM mantiene una postura oficial monolíticamente contraria a la negociación por empresa. Tradicionalmente, este gremio negociaba en forma centralizada acuerdos salariales globales para toda la rama, pero en 1991 comenzó a mantener discusiones separadas por sector de actividad. En la siderurgia, sin embargo, este mecanismo no ha dado resultado, ya que todas las negociaciones para esta actividad han fracasado –mientras que sí se ha arribado a acuerdos en otros sectores de actividad dentro de la rama-. Una consecuencia es el congelamiento de los básicos de convenio para actividad, desde ese año.

Las empresas siderúrgicas, por su parte, han demandado en reiteradas ocasiones una negociación por empresa, alegando que aún las grandes firmas del sector presentan realidades diferentes, fundamentalmente en lo que hace a su orientación de mercado. Esta postura se ha traducido, en algunos casos, en presentaciones oficiales ante el ministerio de Trabajo, las cuales fracasaron por la negativa de la UOM a negociar en este nivel.

No obstante, en esta actividad –altamente concentrada, en la cual las tres empresas principales fabrican el grueso de la producción (en 1994, ellas produjeron el 92% del acero crudo elaborado en el país, y el 86% de los laminados en caliente)-, existe en los hechos una importante tradición de negociación por empresa, que dio lugar históricamente a la conquista de beneficios por encima del convenio, mediante la firma de actas-acuerdo.

Por otra parte, las dos empresas privadas más importantes del sector comenzaron a introducir cambios organizacionales muy tempranamente –hacia mediados de los ochenta-, aunque primero muy tímida y gradualmente. El proceso de transformación se aceleró en los noventa, como respuesta a la crisis en el mercado de bienes siderúrgico y, posteriormente, a las condiciones financieras más restrictivas reinantes a partir de la ley de Conver-

tibilidad. En este período, se privatizaron además las dos firmas estatales siderúrgicas, lo que extendió la reconversión de los sistemas de trabajo –demorada en estos últimos casos- a todas las grandes empresas del sector.

Ahora bien, la introducción de estas transformaciones, en todos los casos, fue negociada en el nivel de empresa. En general, se pactó la introducción de nuevas formas de organización del trabajo a cambio de aumentos en las remuneraciones –ya sea a partir de la recategorización de los puestos en función de los nuevos requerimientos o por el pago de adicionales-. Sin embargo, las modalidades de negociación variaron en los distintos casos. Nos parece ilustrativo examinar algunas situaciones concretas.

En una empresa, luego de fracasar un intento de introducir cambios globales –el cual derivó en un conflicto que duró alrededor de un mes-, la firma optó por plantear una negociación por sector, de modo que las modificaciones se fueron instrumentando gradualmente, mediante actas-acuerdo sectoriales, que definen nuevas modalidades de trabajo y una contrapartida en términos de nuevas categorías para los puestos y adicionales por sector.

En otro ejemplo, se intentó discutir la transformación de los métodos de trabajo con este mismo esquema de negociación sectorial, aunque en este caso llevada adelante por una comisión técnica, que quedaba a cargo de la discusión salarial. No obstante, este procedimiento fracasó, al priorizar la empresa la reducción de sus costos e iniciar una política de despidos y suspensiones, que derivó en un conflicto abierto. Finalmente, se llegó a un acuerdo global que habilitó la implementación de las nuevas modalidades a cambio de mejoras salariales, admitiendo la discusión con el gremio, pero mediante canales más tradicionales, como delegados y comisión interna.

Finalmente, en el caso de una ex empresa estatal privatizada, la desorganización de los procesos productivos como fruto del brusco redimensionamiento de los planteles previos a la privatización facilitó la introducción de transformaciones en la organización del trabajo. La representación sindical local, por lo tanto, optó por aceptar las mismas –discutiendo, sin embargo, en cada caso, su viabilidad-, y estableciendo como contrapartida un procedimiento para asegurar la recategorización de los puestos resultantes de acuerdo con sus nuevos requerimientos. Al mismo tiempo, pactó un acuerdo “de paz social” por establecimiento –si bien formalmente subordinado al nivel central, al figurar el incremento salarial como a cuenta de futuros acuerdos nacionales-, que establecía, además de un 20% de aumento distribuido a lo largo de tres años, un premio anual por resultado positivo que se discute cada año, de acuerdo con el balance de la empresa.

En todos estos casos, las discusiones fueron –y son, ya que las modificaciones son permanentes- mantenidas- por las representaciones gremiales locales: generalmente las comisiones internas con apoyo de las comisiones directivas de las seccionales. En dos de los casos, se utilizaron formas innovadoras de negociación, nombrándose comisiones técnicas que tenían a su cargo el estudio y la discusión de la implementación de nuevas modalidades operativas en diferentes sectores. Por otro lado, intervienen también en la negociación los delegados del sector a reestructurar, así también como operarios que aportan su conocimiento sobre el proceso de trabajo. La conducción nacional aparece como una última instancia, a la que se recurre *en caso de conflicto*, luego de haberse agotado todos los recursos de negociación locales.

Ante este tipo de negociación por empresa, los sindicalistas que deben llevarla adelante consideran como mayor dificultad la falta de conocimientos, fundamentalmente en lo que hace a las

transformaciones macroeconómicas y en los métodos de trabajo, y, relacionado con lo anterior, la *falta de una articulación entre las distintas seccionales y la conducción central*, que permitiera capitalizar la experiencia que se va adquiriendo en la negociación y fijar estrategias comunes para responder a las políticas de las empresas, que en muchos puntos presentan grandes similitudes. En tal sentido, la negativa de la UOM a discutir por empresa deriva en una descentralización de hecho en la negociación – ya que, en la realidad, se discute por empresa- y en la ausencia de una instancia de coordinación central.

Frente a estos problemas, en la actualidad, se advierte la preparación de algunos “técnicos” dentro de las seccionales, quienes se capacitan en temas de trabajo e intervienen en las negociaciones en torno a los cambios en su organización. También se está desarrollando una discusión en el nivel nacional entre representantes de las distintas seccionales siderúrgicas y de las empresas, con el objetivo de producir un nuevo convenio para el sector.

3.2. Negociación sobre nuevas formas de organización del trabajo

Estrategia SMATA

A partir del análisis de los convenios por empresa firmados por el SMATA en el período 1990-1996, surge una clara diferencia entre aquellos que constituyen una renovación –con algunas modificaciones de los viejos convenios colectivos de 1975 y aquellos firmados con las empresas que recién se están instalando en el país (por ejemplo, General Motors, Fiat, Toyota y Chrysler).

Los primeros, si bien hacen alusión a los nuevos sistemas de producción –especialmente en lo referente a los métodos para asegurar la calidad- y al compromiso asumido ... por los trabajadores de contribuir a disminuir los costos y mejorar la calidad,

presentan estos temas en forma general. Así, se registran pocas menciones concretas a las nuevas formas de organización del trabajo efectivamente implementadas por las empresas, existiendo un desfase entre lo estipulado convencionalmente y las transformaciones reales en los sistemas de trabajo.

En efecto, a pesar de no figurar en los convenios, según un reciente estudio de Novick y Catalano, las empresas líderes del sector automotriz presentan actualmente una multiplicidad de innovaciones organizacionales, entre las cuales podemos mencionar:

- gestión de la producción bajo lógicas de Producción Ligera (*Lean Production*), aunque con distancias considerables de lo que este modelo supone. En sólo dos casos se registran prácticas habituales de *justo a tiempo* con proveedores para porciones significativas de las piezas y componentes abastecidos;
- aumento de las prácticas de subcontratación y externalización del proceso productivo. Reducción del número de proveedores e implementación de políticas tendientes al desarrollo de “proveedores con calidad certificada”;
- reducción de stocks que tensa la línea, revalorizando las áreas de logística interna;
- implementación de programas de mejora continua, que contemplan el aporte de los trabajadores para la optimización de los procesos de trabajo;
- cambios en el área de mantenimiento: se tiende a responsabilizar a los operarios de producción por el mantenimiento preventivo de sus máquinas y herramientas, lo que ha llevado a algunas firmas a estudiar alternativas de subcontratación del mantenimiento correctivo, ya sea a otras empresas o a microemprendimientos constituidos por ex operarios de mantenimiento;

- reorganización de los puestos de trabajo tendiente a constituir módulos o células de trabajo (el grado de implementación varía según el caso), con una rotación amplia intracélula y cierto grado de polivalencia vertical (gestión de stocks, mantenimiento preventivo, control de calidad, etc.). En un solo caso las células poseen autonomía para la determinación de objetivos propios (ligados a cuestiones de seguridad y calidad principalmente), de cuyo cumplimiento se desprende el pago de premios por productividad global.

Ninguna de estas modificaciones se refleja en los convenios “renovados”. En cambio, los “nuevos” convenios definen explícitamente una organización del trabajo diferente, basada en “equipos multifuncionales y/o en células de trabajo, cada una con atribuciones y misiones claramente definidas, teniendo como sistema guía el trabajo standarizado y los sistemas tecnológicos, de organización y administrativos de mejora continua”. También se reduce el número de categorías de trabajadores (de las 8/10 tradicionales a 6 en Fiat, 4 en FM y Chrysler y 2 en Toyota), dando lugar a la emergencia de un perfil de operario polivalente. Nuevamente, la temática de la calidad aparece en primer plano.

La mencionada distancia entre lo explicitado en los convenios (lo instituido) y la estructura real de las empresas (lo instituyente) obedece a una estrategia defensiva del gremio, que evalúa que una discusión a fondo sobre la organización del trabajo, en este período de profunda asimetría entre el poder empresario y el poder sindical, lo obligaría a aceptar formas aún más severas de flexibilización y perder así las conquistas históricas obtenidas en los acuerdos “fordistas” de 1975. El hecho de que los “nuevos” convenios reflejen la verdadera organización del trabajo de las plantas obedece en gran parte, sin duda, a que éstos son nuevos emprendimientos, que aún no están en marcha, lo que ha permitido al sindicato firmar convenios en representación de “futuros”

trabajadores aún no contratados. De esta manera, no se han superado tradiciones culturales que hacen a la misma concepción del trabajo. Por el contrario, las empresas antiguas tienen una historia que provoca cierta inercia y resistencia al cambio.

Estrategia UOM

El convenio vigente en la siderurgia es el viejo convenio metalúrgico del año 1975. No obstante, como hemos señalado, las empresas del sector fueron introduciendo gradualmente (o más bruscamente en algunos casos, tales como el de la ex estatal SOMISA) cambios importantes en las modalidades operativas.

Algunas de las nuevas formas de organización de trabajo introducidas son las siguientes:

- reemplazo de los puestos fijos y muy especializados por otros más amplios y polivalentes, mediante diferentes métodos que van desde la ampliación de tareas (es decir, se agregan nuevas responsabilidades al puesto) y la rotación, hasta el trabajo en grupos semiautónomos;
- transferencia de las tareas de control de calidad hacia la línea de producción. Este control "del proceso" permite detectar y corregir más rápidamente las desviaciones, disminuyendo los descartes;
- reorganización del área de mantenimiento, reforzando las tareas de mantenimiento preventivo con el objeto de disminuir las intervenciones de emergencia; desarrollo de perfiles polivalentes en las guardias, superando la noción de oficio. En algunas empresas, esto se complementa con la transferencia de tareas de mantenimiento a los operarios de producción, aunque este es un punto en que se avanza lentamente;
- promoción del trabajo autónomo, que involucra la toma de decisiones tendientes a solucionar los problemas que surjan en

el proceso, fundamentalmente a partir de la cooperación horizontal, con compañeros del mismo o de otros sectores. En este punto existen divergencias entre firmas, ya que algunas han profundizado más que otras esta política, planteando la supresión de los supervisores y su reemplazo por "líderes", es decir, operarios con mayor capacitación técnica, que tienen a su cargo la coordinación, orientación y capacitación del resto de los compañeros;

- creación de ámbitos de participación, donde los operarios aportan sus conocimientos, creatividad y experiencia para el mejoramiento de distintos aspectos del funcionamiento de la empresa (por ejemplo, la seguridad, apuntando a la disminución de accidentes, o los procesos productivos, buscando reducir costos);
- recentralización en los aspectos propiamente siderúrgicos del proceso productivo, mediante la externalización de servicios auxiliares. El alcance de la subcontratación varía según el caso considerado.

Como mencionamos, tales transformaciones se han introducido generalmente por sectores, a partir de la negociación en el nivel de empresa, que ha derivado en la firma de actas-acuerdo que regulan estas nuevas modalidades de trabajo. Según vimos, el detalle con que tales actas reflejan los cambios implementados varía de empresa a empresa.

Estos acuerdos definen nuevos esquemas de trabajo, tales como la ampliación de tareas, la rotación entre puestos o formas de trabajo grupal como es el caso del trabajo en isla. Algunas de las innovaciones organizacionales, sin embargo, están fuera del ámbito de las relaciones laborales, siendo gestionadas exclusivamente por el área de recursos humanos: se trata de las técnicas de involucramiento, tales como grupos de mejora continua o grupos voluntarios de seguridad.

Por otra parte, el viejo convenio colectivo del 1975, aún vigente, funciona a veces como resguardo contra la implementación de transformaciones resistidas –generalmente, por producir recortes en las dotaciones-. Tal es el caso, por ejemplo, del traspaso de tareas de mantenimiento a los operarios de producción que, según los sindicalistas, puede derivar en la supresión de las guardias de mantenimiento. Ante esta propuesta, el gremio se resiste, argumentando que el convenio consagra la separación entre la rama operaria y la de mantenimiento.

3.3. Regulación de la productividad

Estrategia SMATA

El modelo clásico de productividad la considera como el resultado de la eficiencia de los factores productivos, esencialmente, el capital y el trabajo. Esto es, se entiende la productividad como la relación entre valor agregado y costos de producción (salarios más amortización de equipos e instalaciones).

No obstante, esta concepción de la productividad aparece inadecuada frente a las nuevas exigencias del mercado, que se traducen en nuevos modos de organización en el interior de las empresas. Hoy es menester no sólo reducir los costos, sino también producir con calidad y tener flexibilidad para responder a demandas cambiantes y variadas. Ante este escenario, cobra importancia la capacidad de articulación, coordinación y gobierno de la empresa como sistema. Al mismo tiempo, los nuevos paradigmas productivos que impulsan el involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa o la autonomía en el desempeño de sus funciones conciben el desarrollo de competencias socio-relacionales en los asalariados como un elemento que hace a la productividad de la firma.

Por lo tanto, comienza a reformularse el concepto de productividad, apareciendo nuevos criterios que tienen en cuenta otras fuentes de productividad: la capacidad de integración sistemática de las empresas y las capacidades relacionales y comunicacionales de los actores.

La discusión sobre productividad estuvo lejos de constituir un tema central del debate social en la Argentina (con la muy interesante excepción del congreso de la Productividad de 1954), debido a que, como mencionamos, en la etapa de sustitución de importaciones la rentabilidad de las empresas aparecía disociada de su productividad. Esta situación cambia con la convertibilidad, cuando el decreto 1334/91 subordina la posibilidad de mejoras en las remuneraciones al aumento de la productividad, induciendo así la negociación sobre el tema.

En el caso de SMATA, si bien todos los convenios firmados a partir de esa fecha incluyen cláusulas de incrementos salariales por productividad, se registran diferencias significativas entre los convenios "renovados" y los convenios firmados por las empresas de radicación reciente en lo referido al modelo de productividad subyacente.

En efecto, en los convenios "renovados" se maneja un concepto clásico de productividad, tanto en identificación de las fuentes como en la metodología de cálculo para su estimación y distribución. Los incentivos propuestos, de carácter tradicional, relacionan la producción física con el número de trabajadores u horas trabajadas, lo que conduce a una mejora de la productividad vía la intensificación del trabajo.

Por el contrario, los "nuevos convenios" introducen cláusulas de productividad innovadoras, que toman en consideración otras fuentes de productividad, tales como la calidad y el cumplimiento de objetivos en distintos niveles –lo que hace a la integración sistémica- (por ejemplo, índice de defectos, índice de satisfacción

del cliente, pérdida de piezas monetizadas, índice de cumplimiento de los objetivos de calidad o de venta). Al mismo tiempo, en lo que hace al cálculo para la distribución de la misma, también aparecen nuevos procedimientos, que tienden a segmentar el colectivo de trabajo, estableciendo retribuciones diferenciadas para distintas categorías. Tal es el caso de los premios por células o en los porcentajes diferenciales según categoría.

Por lo tanto, estas nuevas formas de estimación y retribución de la productividad tienden a aumentar el componente variable del salario – al depender una parte del mismo del logro de determinados objetivos de productividad y calidad-, como también a acrecentar la heterogeneidad dentro del colectivo de trabajo en el interior de una misma planta.

Estrategia UOM

En el caso de la siderurgia, la negociación sobre productividad está directamente ligada a la discusión sobre la introducción de nuevas formas de organización del trabajo. A cambio de la aceptación de modificaciones en los procesos de trabajo –que suelen traer aparejadas una intensificación del trabajo y la reducción de planteles, aun cuando se trata de esquemas innovadores tales como el trabajo en grupos o la rotación de tareas-, se pactan mejoras salariales, ya sea mediante la recategorización de los puestos de trabajo según sus nuevos requerimientos, ya sea mediante el pago de adicionales. En algunas empresas, existe además un premio de productividad “tradicional” (esto es, según la cantidad de toneladas producidas por trabajador ocupado). Pero tanto sus valores como sus parámetros aparecen estancados.

De esta manera, vemos que el criterio de productividad que se promueve en este tipo de negociación es claramente globalizador –aunque a veces coexiste un modelo clásico, como señalamos en el párrafo anterior-, al comprenderla como el resultado

de nuevas formas de organización que optimizan la coordinación de los procesos y permiten el mejoramiento de otros aspectos que hacen actualmente a la competitividad, tales como la calidad.

No obstante, la incidencia de este modelo en la composición final de las remuneraciones es totalmente distinta del caso anterior. En las siderurgia no ha habido un aumento del componente variable del salario (sí de las voces de empresa, ya que existen tanto adicionales como categorías propias de cada empresa), puesto que los adicionales no están sujetos al cumplimiento de determinados estándares de productividad o calidad. En cambio, en algunos casos, sí se registra un aumento de la heterogeneidad salarial dentro de la planta. En efecto, en tanto en los distintos sectores se incorporaron nuevas formas de organización del trabajo diferentes, y las negociaciones no fueron simultáneas, sino independientes entre sí, los adicionales varían de un sector a otro, estableciéndose así diferencias salariales entre ellos.

3.4. Negociación de las categorías socio-profesionales

Estrategia SMATA

En los convenios “renovados” –y en estrecha relación con lo expuesto en los dos puntos anteriores- se mantienen las viejas categorías profesionales negociadas en 1975 (de ocho a diez, según el caso). No obstante, dada la existencia de profundos cambios en la organización del trabajo, la definición de puestos y las categorías ocupacionales fijadas en los convenios no se ajustan a la realidad de las empresas. Esto se refleja en los frecuentes pedidos al sindicato de las comisiones internas para que realice estudios de encuadramiento de las tareas.

En los “nuevos convenios”, en cambio, se reduce el número de categorías de trabajadores (de 6 a 2, según el caso). Al mismo

tiempo, se cambian los criterios de ascenso entre categorías: tradicionalmente, los ascensos se producían por antigüedad, entendida esta última como expresión de la adquisición de un “saber” y “saber hacer” a partir de la experiencia. Las empresas de radiación reciente han desechado este criterio, exigiendo una mayor calificación educativa al inicio y, en algunos casos, la aprobación unánime de los compañeros de célula. En otros casos, la decisión queda exclusivamente en manos de la patronal.

Dado que, como hemos visto, el convenio vigente para la siderurgia data de 1975, también en esta actividad se produce la misma situación descrita con respecto a los convenios “renovados” en el sector automotriz. En efecto, el convenio colectivo define, para cada categoría, un listado de puestos con su descripción, procedimiento que aparece inadecuado frente a la creciente flexibilidad en la organización del trabajo. Esta última genera cambios permanentes en el contenido de los puestos, volviendo obsoletas tales descripciones. Es menester, pues, desarrollar metodologías que permitan una rápida recategorización de las posiciones de trabajo.

A tal efecto, se han desarrollado manuales de evaluación de puestos, basados en la definición de determinados criterios para asignar determinada categoría a los puestos de trabajo. Algunos de tales criterios tienen que ver con las nuevas competencias impulsadas por las empresas, ya que se toma en cuenta, entre otros elementos, la capacidad y la responsabilidad exigida por el puesto. Los criterios se subdividen a su vez en requerimientos, cada uno de los cuales tiene un peso relativo y una escala de medición, de modo que, al evaluarse un puesto, se asigna un puntaje de acuerdo con el grado de exigencia que presenta en términos de cada requerimiento, y este puntaje se traduce luego en una categoría de convenio.

En una de las empresas, este manual es aceptado por el sindicato local y se ha instituido un comité mixto de evaluación de puestos para proceder a su recategorización como consecuencia de la modificación de los procesos de trabajo. En otras empresas, los manuales sirven de guía a la parte empresaria, pero no han sido consensuados con el gremio. No obstante, en todos los casos, se están produciendo recategorizaciones a partir de la introducción de NFOT, las cuales son discutidas con la representación sindical de empresa.

Una consecuencia de este proceso es la reducción de hecho del número de categorías realmente existentes en la empresa, debido a una doble causa. Por un lado, la incorporación de tecnología y de nuevos modos de trabajo transformó el contenido de los puestos y amplió las competencias requeridas a sus titulares, lo cual motivó una elevación de sus categorías. Por el otro, se produjo la desaparición de las categorías más bajas, al subcontratarse las tareas menos calificadas –limpieza, estiba, traslado de materiales y herramientas, etcétera-.

Al mismo tiempo, se da un proceso de creación de nuevas categorías propias de cada empresa. Así, por ejemplo, en un caso, la empresa, para incentivar el desarrollo de un perfil operario más técnico, acordó la creación de nuevas categorías de empresa en la rama técnica, por encima de la categoría superior de convenio (“técnico de 6ta.”), ofreciendo así posibilidades de carrera más amplias. En otra firma, se crearon subdivisiones dentro de las categorías de convenio, conformando un sistema de clasificación interno.

Actualmente, mediante la negociación central mencionada, se está discutiendo la adopción de un sistema de clasificación por puntos, basado en un único manual para toda la rama siderúrgica.

Por otra parte, en algunas empresas –y en un proceso conflictivo, que recién comienza- se están modificando los criterios de

ascenso, reemplazando el de antigüedad, también vigente en esta actividad, por el de capacitación. Para ello, se asocia a cada puesto determinados requisitos de capacitación (organizados en módulos) en función de las actividades y responsabilidades inherentes al mismo. Los operarios deben asistir a cursos y rendir los exámenes correspondientes a cada módulo. Sobre la base de los puntajes obtenidos, se confecciona una orden de mérito, el cual es utilizado para definir los ascensos. En este caso, la antigüedad se sigue utilizando como criterio subsidiario, si hay igualdad en las otras condiciones. Esta innovación ya está siendo puesta en práctica por una de las empresas del sector, mientras que otra está haciendo los estudios de puestos necesarios para iniciar su implementación.

COMENTARIOS FINALES

El disparador más global de nuestro análisis fue la propuesta de caracterizar la actual situación del sindicalismo argentino conjeturando que éste transita y confronta una severa crisis estratégica.

Esta interpretación, creemos, encuentra explicación raigal en tres factores estructurales, a saber: a) la crisis y reestructuración de la industria argentina, que se agudiza y acelera a partir de 1991, cuando la convertibilidad blanquea tendencias preexistentes y se verifican cambios drásticos en la orientación del desarrollo socio-económico; b) la crisis de los marcos regulatorios: desregulación, flexibilización y “modernización laboral”, que implicaron modificaciones radicales de las reglas de juego; y c) un generalizado cambio cultural y de las mentalidades, que instaló un discurso valorizador de la calidad, la productividad y la competitividad.

Estos giros copernicanos en la lógica productiva fordista focalizaron el dinamismo económico referenciándolo a patrones internacionales de competitividad. Es en ese escenario donde se pro-

cesa el agotamiento y crisis del modelo de relaciones laborales tradicional, que durante medio siglo fuera el soporte institucional del sindicalismo argentino. Tal modelo contaba con una adhesión sin fisuras y funcionaba como un mecanismo de reforzamiento de la identidad, estrategias y métodos de acción sindicales.

En ese marco, se produce una redefinición cualitativa de las relaciones entre el capital y el trabajo (groseramente favorable a los empresarios) y se amplifican las condiciones profundamente negativas para los trabajadores: el estado se retira como intermediario de la negociación laboral y aun como agente económico, se hace evidente el desempleo estructural y se desmorona, pieza por pieza, un secular andamiaje legal normativo progresista.

Tales condiciones fragmentan las relaciones laborales, en un proceso de altísima fluidez, y segmentan los intereses y las perspectivas de los trabajadores. Así, se hacen visibles conflictos horizontales en el propio campo sindical, y es justamente sobre esta temática que centramos nuestro análisis, con el propósito de aportar alguna información empírica sobre las estrategias de dos sindicatos industriales significativos: UOM y SMATA.

La herramienta para concretar dicho análisis fue la elección de cuatro ejes temáticos que nos sirvieron para intentar responder empíricamente si dichos sindicatos plantean estrategias divergentes. Enumeraremos a continuación los resultados obtenidos.

Centralización/descentralización de la negociación laboral

En lo esencial, el perfil negociador de SMATA promueve un estilo de conducción estratégica que logra mediante una dirección estratégica y una política altamente cupularizada, una negociación marco con una fluida descentralización en el nivel de empresa. La UOM, en cambio, si bien expresa un discurso monolíticamente centralizador, se ve inducida en los hechos a la negociación por empresa.

En síntesis, en SMATA prevalece un estilo de negociación que responde de una manera pragmática a la lógica de una negociación articulada. Por el contrario, en la UOM constatamos una dualización de las relaciones laborales que impide coordinar estratégicamente los distintos niveles de negociación.

Negociación sobre nuevas formas de organización del trabajo

Con respecto a este eje de análisis, en ambos sectores se registran desfasajes entre las disposiciones de los convenios y las transformaciones reales registradas en las empresas. Tal situación obedece a una estrategia defensiva por parte de los sindicatos, que evitan en lo posible la discusión a fondo sobre la organización del trabajo, por entender que la misma los llevaría a sancionar formas de flexibilización aún más profundas, con la consiguiente pérdida de conquistas históricas y precarización del empleo. Esto afectaría, asimismo, la propia representatividad de los dirigentes gremiales.

En tal sentido, resulta significativo que sean los nuevos convenios, firmados por SMATA con empresas en proceso de instalación que aún no tienen trabajadores contratados, los que explicitan las modalidades de trabajo reales a implementar. En el caso de la UOM, en cambio, el sinceramiento pasa por la firma de acuerdos en el nivel de empresa, que disponen la introducción de innovaciones organizacionales a cambio de contrapartidas salariales.

En ambos casos, no obstante, se verifica la ausencia de una estrategia ofensiva, que asuma posiciones claras frente a los nuevos paradigmas productivos y busque negociar activamente la implicación de los trabajadores.

Regulación de la productividad

La estrategia de la UOM referida a la productividad está centrada básicamente en la obtención de contrapartidas salariales (vía adicionales o recategorización de puestos, según los casos) a cambio de la aceptación de nuevas formas de organización del trabajo. Esto no implica un aumento del componente variable de los salarios, aunque es observable, en algunas empresas, un incremento en la heterogeneidad salarial intra-establecimiento.

En SMATA, en cambio, la estrategia pasa por negociar premios que incorporan nuevos criterios de productividad, incrementando el salario variable. Al mismo tiempo, se establecen sistemas de diferenciación entre distintas categorías de trabajadores, aumentando también, como en el caso anterior, la heterogeneidad dentro del colectivo de trabajo.

Es evidente, entonces, que la productividad, de una u otra manera, se ha convertido en un aspecto crucial de las regulaciones laborales en los establecimientos.

Negociación de las categorías socio-profesionales

Sobre este eje, se observa en primer lugar que los cambios en la organización del trabajo están impactando cuantitativa y cualitativamente en las calificaciones de los trabajadores, determinando la inadecuación de los sistemas de clasificación vigentes. Este impacto es visible en ambos sectores productivos, aunque las respuestas que se van delineando son diferentes.

En el caso de la UOM, se van imponiendo esquemas de categorización de puestos basados en la definición de ciertos criterios clasificatorios (por ejemplo: capacidad, responsabilidad, demanda de esfuerzo y condiciones de trabajo). Éstos se concretan, en algunos casos, como parte de una política empresarial, y en otros, inducidos por una negociación con el sindicato.

En cambio, en SMATA, mientras los convenios “renovados” no reflejan directamente estas transformaciones, los nuevos convenios las hacen explícitas, asumiendo y pactando una reducción de categorías que da lugar a puestos más polivalentes.

Por otra parte, en ambos sectores se observa una tendencia a abandonar la antigüedad como único criterio de ascenso. Esto refleja claramente la pérdida de importancia relativa de la experiencia como medio de adquisición de competencias y la valoración de otros tipos de capacidades, tales como los conocimientos técnicos y las aptitudes socio-relacionales. En suma, se reflejan las tensiones entre saber, saberhacer y saber-ser propias del paradigma post-fordista.

En síntesis, proponemos hipotéticamente la siguiente interpretación:

- se constatan significativas diferencias en las estrategias de ambas organizaciones sindicales;
- en el caso de la UOM, se negocia la introducción de nuevos sistemas productivos –que implican una mejora en la productividad y una intensificación del trabajo- a cambio de mejoras salariales. Este planteo estratégico se debilita por causa de la desarticulación de los niveles de negociación, producto de la negativa de la conducción nacional a negociar por empresa;
- en SMATA, la negociación articulada permitió pactar compromisos macro para todo el sector que garantizan, bajo ciertas condiciones, la estabilidad en el empleo. Esta estrategia, no obstante, no pudo evitar regulaciones en el nivel de empresa, que introducen modalidades flexibles de contratación y de fijación de los salarios.

Finalmente, tal vez sea innecesario señalar que quisimos evitar deliberadamente una lectura simplista de los hechos que califique como correctas o incorrectas ambas estrategias. Esta discu-

sión, es obvio, es patrimonio de los protagonistas y demanda investigaciones más consistentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Bisio, R. (1992), "El restablecimiento pleno de la negociación colectiva: una difícil empresa de la democracia y los protagonistas sociales en Argentina", en *El sindicalismo latinoamericano en los noventa*, vol. II, Santiago de Chile: CLACSOISCOS-CISL. Disponible en: https://www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana/contador/sumar_pdf.php?id_libro=442
- Freytes Frey, A., (1997) "Reestructuración productiva en la industria siderúrgica: la perspectiva de los distintos actores. Estudio comparativo de empresas", Tesis de Licenciatura de la Universidad del Salvador.
- Jabbaz, M. (1996), *Modernización Social o Flexibilización Salarial. Impacto selectivo de un cambio organizacional en una empresa siderúrgica argentina*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Novick, M. y Catalano, A. M., (1996), "Industria automotriz argentina: Redefiniendo estrategias productivas, mercados y relaciones laborales", en Lucena, H. (ed.), *Los efectos laborales de la reestructuración productiva*, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Novick, M.; Bisio, R.; Catalano, A. M.; Deibe, E., Los acuerdos sobre productividad en la Argentina. ¿Construcción social de nuevas formas de regulación?

Este volumen compila trabajos de Raúl Bisio (en colaboración con Nora Mendizábal, Marta Novick, Ana María Catalano, Enrique Deibe y Ada Freytes Frey) seleccionados por el autor, cuya producción constituye una referencia obligada para distintos temas que hacen a la historia del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL CONICET) en particular y de las ciencias sociales en general. Entre los temas abordados se encuentran la evolución y las principales tendencias de la negociación colectiva en la Argentina en las décadas de 1990 y 2000, sus bases, funciones, condicionamientos y márgenes posibles, así como el rol que los protagonistas y el Estado les atribuyen con sus decisiones, actitudes y prácticas y el consecuente impacto que producen en el mundo del trabajo.

ISBN 978-987-48047-1-6

