



CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
EL MUNDO DEL TRABAJO EN DISCUSIÓN
AVANCES Y TEMAS PENDIENTES
BUENOS AIRES 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2013

aset ASOCIACIÓN ARGENTINA
DE ESPECIALISTAS EN
ESTUDIOS DEL TRABAJO
30º ANIVERSARIO

Grupo 15: Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical

Organización del trabajo y acción sindical en el sector automotriz de Córdoba.

Constanza Dall'Asta

Javier Navarra

Sofía Saravia

Núcleo de Investigaciones en Innovación Organizacional y del Trabajo (NIIOT). Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba.

INTRODUCCION

Entre las transformaciones de los sectores industriales que comenzaron a gestarse con los procesos de modernización en la industria y la introducción de políticas neoliberales a nivel mundial (décadas del 70 y 80), sobresale la desarticulación de los colectivos de trabajo que se ha visto reflejada en el resquebrajamiento del movimiento obrero y de la estructura sindical.

La implementación del paradigma post-fordista, ha determinado transformaciones tanto en la organización material de las fábricas como en cuanto al disciplinamiento de los trabajadores a partir de una tendencia generalizada a la precarización de las condiciones laborales, que termina naturalizándose como un acontecimiento inevitable y no como el producto de decisiones económicas, políticas y sindicales (Caputo y Della Corte, 2010).

En este marco se producen nuevas representaciones sobre la acción sindical en Argentina. De modo general podría afirmarse que hasta la década del '90 los sindicatos representaban un interlocutor válido en las negociaciones salariales que protegía al empleado frente al poder de la empresa. Con la introducción de políticas neoliberales a partir de esa década, los sindicatos comienzan a actuar como prestadores de servicios orientados a colaborar en adaptar a los trabajadores a las nuevas circunstancias impuestas por el nuevo modo de regulación y régimen de acumulación (Tomadoni y Koessl, 2005).



En el sector metalmecánico argentino, particularmente en el subsector automotriz, la organización del trabajo se encuentra fuertemente rutinizada o burocratizada y expresa límites claros en cuanto a posibilidades de desarrollo para los trabajadores. Si bien la acción colectiva se encuentra institucionalizada, hay un desgaste en la capacidad de representatividad de los gremios y los trabajadores muestran cierta indiferencia a la participación, a la vez que se evidencia sobrecarga psíquica en los mandos medios (Pujol, 2011; Navarra y Pujol, 2011; Navarra y Saravia, 2011).

En esta presentación nos proponemos comunicar resultados parciales de una investigación desarrollada en la Universidad Nacional de Córdoba¹, cuyo propósito general es analizar las formaciones subjetivas derivadas de la organización del trabajo y su impacto en la configuración de la calidad del trabajo y para lo cual se busca, entre otros objetivos específicos, reconstruir las condiciones que facilitan/obstaculizan la construcción de los colectivos de trabajo y describir las experiencias de organización y acción colectiva y su impacto en la subjetividad.

Los resultados específicos que se expresan en esta comunicación describen la percepción que poseen los trabajadores de la acción sindical frente a las condiciones ofrecidas por la organización del trabajo en la industria automotriz de Córdoba.

En cuanto a los aspectos metodológicos, para la obtención de información se combinan herramientas cualitativas y cuantitativas en el proceso de recolección de datos. En esta primera etapa, se ha realizado un análisis sobre datos primarios obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios semiestructurados a 38 trabajadores operativos de empresas terminales y autopartistas, y se han efectuado entrevistas a dirigentes del sindicato que nuclea el mayor porcentaje de estos trabajadores (SMATA).

Además se analizaron convenios de trabajo entre el SMATA y empresas multinacionales tales como Fiat, Renault, Toyota, empresas autopartistas de capitales extranjeros y

¹ *Calidad del trabajo: tensiones en la organización del trabajo, procesos de subjetivación y acción colectiva.* Directora: Andrea Pujol. Con subsidio de Secyt UNC. Núcleo de Investigaciones en Innovación Organizacional y del Trabajo (NIOT). Universidad Nacional de Córdoba.

empresas autopartistas de origen nacional, a los fines de caracterizar el tipo de relaciones laborales que se establecen en el sector.

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El sector automotriz presenta una larga tradición en Argentina, que se ha desarrollado durante todo el siglo XX y ha sufrido profundas transformaciones en las últimas décadas. La trama automotriz. . Entre las principales innovaciones se destaca el incremento de la flexibilidad interna a partir de la incorporación de nuevas configuraciones productivas que surgen en el marco de lo que se denomina sistemas de producción flexible. Dichos sistemas se caracterizan por un conjunto de tendencias de reorganización productiva: a) la implantación de una producción integrada con escasa división de tareas y mayor participación del personal en concepción y programación, b) modificación de la arquitectura social de la organización, pocos niveles jerárquicos y reducción de tamaño de la empresa mediante la descentralización y la desconcentración de actividades, c) búsqueda de nuevos perfiles de supervisión orientados a la escucha, la animación y el diálogo y en la reorientación de los perfiles técnicos y expertos; d) la implantación de tecnologías de gestión y de dispositivos sociales que impulsan el trabajo en equipo, en células o en redes (Pujol y otros, 2012).

Más allá de los modelos teóricos ideales, en la realidad local se encuentran hibridaciones como resultado de la convivencia de pautas y modos de producción posfordistas junto a anteriores modelos de producción (tayloristas y fordistas).

Las terminales imponen los estándares de producción, y definen las principales vinculaciones entre auto partes y concesionarios. En el mercado argentino operan ocho terminales, de las cuales tres operan en Córdoba. La apertura de la economía incentivó la realización de cambios en la organización de la producción, lo que implicó la tendencia a la subcontratación, el aumento de componentes importados, el predominio de actividades de



ensamblaje (menor valor agregado, inversiones para ahorro de mano de obra) por sobre la fabricación, lo cual se refleja en mayores niveles de productividad (Motta et. al., 2007).

Las autopartistas poseen grados de dependencia diversa en relación a las terminales. Existen alrededor de unas 300 empresas, localizadas en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Emplean alrededor de 40.000 puestos de trabajo, entre autopartistas de origen local e internacional. Las empresas más estrechamente ligadas a las terminales evidencian un alto grado de concentración y extranjerización del capital. Luego, existen empresas autopartistas de menor envergadura, que están más ligadas a las anteriores que a las terminales. Finalmente, las empresas de origen nacional, son las empresas que más sienten los ajustes, debido al ajuste de la demanda del mercado (Motta et. al., 2007).

En lo referente a representación sindical, el sector automotriz se encuentra dividido en dos sindicatos: la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (SMATA).

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En el estudio que realizamos se adoptan las tradiciones de las escuelas francesas de ergonomía y psicología (Beguin y Clot, 2004; Dejours, 1998; Clot, 2009), que centran sus estudios bajo la noción de “actividad”. En estas tradiciones se hace necesario distinguir entre tarea teórica, como aquella imaginada por los organizadores del trabajo, de la actividad real que los trabajadores emprenden. La tarea teórica es una “prescripción”, un modelo normativo, que no es lo mismo que la actividad en sí, siempre singular y definida por el trabajador y su colectivo de pares en un contexto determinado. La actividad real siempre se ve invadida por incidentes, novedades o eventos. Esto exige que el trabajador ponga en juego su inteligencia práctica, su astucia y su “saber hacer”. Entre actividad y prescripción (o entre trabajo real y trabajo prescripto) existe siempre una brecha significativa que se ofrece como resquicio para que el sujeto opere como protagonista de su propio desarrollo. El sujeto se apropia de la actividad y la re-crea, poniendo en juego su

capacidad creativa a fin de poder realizarla. Como resultado de este proceso tiene lugar una producción de subjetividad, que es individual y colectiva a la vez, con atravesamientos históricos, sociales y políticos (Vasconcelos Teixeira, 2009).

Las clínicas del trabajo se centran en los conflictos que surgen del encuentro entre un sujeto, portador de una historia singular, y una situación de trabajo cuyas características están en gran parte, fijadas independientemente de su voluntad. La organización del trabajo establece prescripciones que expresan las representaciones sobre la división del trabajo, las normas, el tiempo y el control exigido para el desempeño de la tarea (Dejours, 2006). El trabajo real es aquello que organiza el sujeto por medio de las vivencias de placer y sufrimiento, y que ayuda o compromete su movilización subjetiva, su implicación afectiva emocional con el trabajo. La organización del trabajo es definida como la división de las tareas y de los hombres (Dejours, 2006). Establece elementos prescritos que expresan las representaciones sobre la división del trabajo, las normas y el tiempo y el control exigido para el desempeño de la tarea; prescripciones que no siempre corresponden al trabajo real. El trabajo real es aquello que organiza al sujeto por medio de las vivencias de placer y sufrimiento, y que ayuda o compromete su movilización subjetiva, su implicación afectiva emocional con el trabajo

La “organización del trabajo” es la forma en que se estructura la producción a través de la división -en principio técnica y luego social- de las actividades. Esta arquitectura se define en principio a partir del régimen tecnológico que opera como regla de juego del negocio, pero también adquiere configuraciones particulares en cada firma, derivadas de su trayectoria evolutiva singular. Sus dimensiones constituyen una infraestructura que se dinamiza a partir de la aplicación de tecnologías sociales o dispositivos que permiten “animar”, dirigir o conducir las actividades.

La organización técnica del trabajo es la organización de las relaciones sociales entre quienes trabajan. Esta organización social moldea las maneras de relacionarse entre las profesiones y los oficios, indicando cómo se ejerce el poder, cómo se ejecutan las

asimetrías, las desigualdades y cómo se compensan. Estas relaciones muchas veces se vuelven penosas e insoportables.

En cuanto a la organización del trabajo en el sector automotriz argentino, se realizaron cambios que ponen énfasis en la calidad, la reducción permanente de costos y la introducción de nuevas tecnologías. Esta lógica llevó a la modificación del régimen de producción fordista y a la incorporación de una mayor flexibilidad. Las empresas del primer anillo se han flexibilizado internamente –al menos parcialmente- mediante el trabajo en células, las entregas de JIT y la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad, e incorporando esfuerzos en capacitación y de participación de los trabajadores.

Entre las particularidades de la organización del trabajo en este sector, se menciona la configuración a partir de la noción de célula de trabajo (a veces llamada equipo de trabajo, unidad elemental de trabajo, etc.). La célula es una modalidad de organización del trabajo en donde el grupo de trabajadores se encarga de realizar determinados procesos; para ello sus miembros se ordenan en torno a una máquina o tecnología del proceso productivo y deben completar el producto para el cual la célula ha sido definida o diseñada teóricamente.

En este sector el trabajador es definido como un obrero polivalente. La polivalencia remite a la introducción de criterios de flexibilidad en la organización del trabajo y se centra en la rotación del trabajador dentro de los distintos puestos de la célula de trabajo. Para funcionar de manera correcta se requiere que el trabajador conozca todos los puestos que componen la célula.

Tanto la noción de célula como la de polivalencia se orientan, en principio, a ampliar y enriquecer el contenido de las tareas, y es también parte de una política de movilidad de la mano de obra. Lo que se pretende es modificar la rigidez de la gestión de la mano de obra propia del taylorismo y del fordismo.

No obstante, lo que sucede en la realidad de las fábricas es que este supuesto enriquecimiento de los puestos consiste en, por un lado, un criterio horizontal de ampliación de tareas que no necesariamente implica una mayor riqueza de trabajo sino, en



cambio, una mayor intensificación de las acciones del trabajador. Por otro lado, también se implementa un criterio vertical de reintegración de tareas, en donde los trabajadores pueden incorporar habilidades y conocimientos que antes no estaban a su alcance, por ejemplo a través de actividades indirectas como el control de la calidad o actividades relacionadas al mantenimiento de maquinas.

En relación a las condiciones de trabajo, la implementación de células de trabajo y polivalencia se traducen en una intensificación de las cargas y del ritmo de trabajo. Para lograr cierta eficacia en el desarrollo de las actividades, este tipo de organización del trabajo requiere que el trabajador ponga en juego su compromiso y múltiples habilidades, aspectos que remiten a una intersubjetividad distinta a la tradicional organización fordista.

LOS COLECTIVOS DE TRABAJO EN LA POST-FLEXIBILIZACION

Según algunos autores estamos presenciando una fragilización de los colectivos en el campo del trabajo, principalmente por factores del sistema de producción que llevan a un creciente individualismo (Dubar, 2000; Sennett, 2006). Según otros, los colectivos se están recomponiendo y en, todo caso, es preciso investigar de qué modo se conforman en los diferentes contextos productivos (Perilleux, 2008).

También en el plano de la organización del trabajo, desde la clínica de la actividad lo colectivo deriva de compartir una técnica y un género de actividad (Clot, 2007). En este marco, cobran importancia los conceptos de género profesional y estilo de acción como correlatos de la acción colectiva y de la construcción identitaria individual, tanto por la vía de la identificación con ciertas categorías compartidas como por la posibilidad de procesos de diferenciación dentro del colectivo.

La construcción colectiva de identidades implica interacciones reales o imaginarias en el presente, con el pasado y con el futuro, que no tienen que ver sólo con la biografía, sino con la memoria histórica que no es igual a “lo sucedido en uno mismo” sino al sedimento subjetivo que identifica a una colectividad (De la Garza Toledo, 2010)

Pertenecer a un colectivo, es unir el todos y el cada uno, es experimentar lo que hay de común entre todos y qué es lo singular de cada uno. En el trabajo, este vínculo articula el tipo de actividad, que se refiere a la transmisión de saberes y valores del oficio, y al estilo de cada trabajador al subjetivar la actividad a partir de su propio sitio. Clot (2007) define al género profesional (género social de una profesión o grupo profesional) como una memoria transpersonal y colectiva que le da consistencia a su actividad: maneras de ser, de comportarse, de iniciar y terminar una acción, de dirigir la actividad con éxito, que son producto de la historia del grupo profesional. Por un lado es un conjunto de normas compartidas y, por otro lado, un recurso para la vida profesional ya que otorga la posibilidad a cada miembro del colectivo de trabajo de adaptar la norma. Este es un punto determinante de la movilización subjetiva. En esta línea, Clot (2001) señala el “poder de actuar” como la capacidad de acción del colectivo sobre la organización del trabajo a partir del análisis de la actividad.

Al hablar de colectivo de trabajo, Dejours (1998) señala una actividad común y de distintos niveles de integración de un colectivo. Pero principalmente menciona que debe tratarse de una situación en la que las relaciones de confianza y cooperación se hacen posibles por medio de la elaboración de reglas comunes. Estas reglas están basadas en la deliberación colectiva; no se decretan, se discuten; “la conquista de la identidad en el campo social, mediatizada por la actividad de trabajo, pasa por la dinámica del reconocimiento. Ahora bien, el reconocimiento implica el juicio de los pares, que sólo es posible si funciona un colectivo o una comunidad de pares”.

Para Perilléux (2008) el colectivo de trabajo es una necesidad para la transmisión de valores, saberes y patrimonios de habilidades en el trabajo. Es un sitio para el ejercicio de las solidaridades cotidianas. Para este autor, el colectivo se consolida a través de obligaciones y compromisos negociados y del respeto a los valores compartidos y a las reglas construidas.

Según Melucci (1999) la acción colectiva es una definición construida, compartida y negociada del campo de oportunidades y constricciones ofrecidas a un conjunto de actores.



Los actores colectivos “producen” la acción colectiva en la medida en que son capaces de definirse a sí mismos y al campo de su acción (relaciones con otros actores, disponibilidad de recursos, oportunidades y limitaciones). Los individuos crean así un “nosotros” colectivo (más o menos estable e integrado de acuerdo con el tipo de acción), compartiendo y negociando los fines o el sentido de la acción, los medios (las posibilidades y límites de la acción) y el ambiente (el campo en el que tiene lugar la acción). De acuerdo al autor, una de las funciones esenciales de la ideología es estabilizar un campo de relaciones entre estos elementos.

En sintonía con estos aportes, pero ya en el plano de la defensa de los derechos de los trabajadores de un sector o rama de actividad, la acción colectiva “sindical” es definida como una forma de comportamiento político, en tanto busca articular la participación política con los diferentes aspectos de las relaciones sociales. Ésta remite a un tipo de acción en donde se busca la satisfacción de intereses significativos para el grupo social que actúa, afectando los intereses de otro grupo social.

En este marco, el análisis de convenios colectivos de trabajo permite observar los marcos institucionales que regulan el comportamiento de los actores. Los convenios colectivos pueden comprenderse como compromisos sociales entre grupos sociales, y estos son compromisos sociopolíticos. Los convenios colectivos expresan el sentido político detrás de estas instituciones porque muestran las expectativas sociales de estos grupos. Si entendemos los convenios colectivos como instituciones, es posible analizar en ellos su potencial de conflictividad, especialmente cuando se analizan sus evoluciones en el marco de compromisos sociales sedimentados.

A continuación se presenta el análisis de los cuestionarios aplicados a trabajadores operativos, luego se realiza un análisis de convenios en conjunto con la información obtenida mediante entrevistas a funcionarios sindicales, para finalmente establecer relaciones entre las diferentes fuentes.

LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES

El panel se conformó considerando los siguientes criterios: trabajadores de empresas terminales o autopartistas, empleados de la empresa en cuestión o de empresas en las que se tercerizan procesos, con una antigüedad mayor a un año en la firma en la que trabajan, con o sin participación sindical.

En total se encuestaron 38 trabajadores operativos, el 18,75% se desempeñan en dos firmas terminales y el 81,25% en trece empresas autopartistas de la Ciudad de Córdoba.

La encuesta consideró cuatro dimensiones: Variables institucionales, Organización productiva, Gestión del Trabajo y Representación sindical.

Tabla 1. Dimensiones e indicadores de análisis:

Institucional	Organización productiva	Gestión del trabajo	Representación sindical
-Tipo de contrato -Remuneración -Jornada de trabajo -Medioambiente de trabajo	-Rotación -Realización de tareas -Autonomía	-Participación -Evaluación de desempeño	-Relación con el sindicato

Algunos de los resultados más significativos:

En relación a la dimensión Institucional, el 81.6% de las empresas contrata personal eventual. Un 34.4% de los trabajadores percibe diferencias importantes en las condiciones de trabajo entre efectivos y eventuales. Esta proporción es similar tanto en empresas autopartistas como terminales. Las principales diferencias refieren principalmente a remuneraciones desiguales.

El 70.6% de los trabajadores se considera bien remunerado (en el caso de las empresas terminales se trata de la totalidad de entrevistados). Tomando solo el grupo de trabajadores de autopartistas, un 37.6% se considera mal remunerado, y esta proporción en el caso del personal tercerizado asciende a un 50%.

En general hay una opinión positiva respecto de las condiciones establecidas por el contrato de trabajo, aún cuando trabajadores de autopartistas reclama un ajuste salarial.

En general, la organización productiva es bien valorada por el 55,3% de los trabajadores. Aquellos que no se encuentran satisfechos, sostienen que realizarían cambios orientados a mejorar la planificación de la producción. Estos pertenecen a empresas autopartistas y en el 75% de estos casos se trata de empresas con una cantidad de personal inferior a 200 trabajadores.

El 63.2% trabaja en un turno fijo y un 36.8% en turnos rotativos. Del total de operarios que trabajan en turnos rotativos, un 42,86% afirma que el sistema de turnos interfiere negativamente en su vida personal.

La gran mayoría de trabajadores operativos participan en las actividades de control de calidad (68.4%), en las actividades de programación y puesta a punto de máquinas (63.2%) y en el mantenimiento de primer nivel (65.8%). La rotación sucede en la mayoría de las empresas aunque no suele ser planificada.

Los resultados que arrojan los indicadores referidos a participación, polivalencia, rotación y autonomía no revelan el predominio de una lógica formativa en las políticas de gestión del trabajo (Delfini, Pujol y Roitter, 2009)

Frente a los problemas que aparecen en las actividades de producción las empresas esperan comportamientos de baja autonomía (llamar al supervisor para que resuelva o consultar al supervisor antes de emprender la solución) en el 68.4% de los casos. En relación a problemas que surgen en relación a la tarea, sólo el 10.5% acude a los compañeros de trabajo para resolverlos mientras que 76.3% prefiere dirigirse al superior inmediato. Esta



modalidad de gestión que obstaculiza los comportamientos autónomos de los trabajadores es más marcada en terminales (83.4%).

Las tareas y procedimientos se hayan prescriptos de antemano y desde fuera de las empresas y se prescinde de la participación del trabajador para los cambios y mejoras. En síntesis, se trata de un sistema de producción altamente codificado, en palabras de los entrevistados: *“es un trabajo muy homologado”*; *“no hay mucho que discutir está todo muy estudiado”*, lo cual dificulta la discusión de las reglas del oficio.

En el 71.1% de los casos se implementan sistemas para receptar las opiniones y sugerencias pero los trabajadores no perciben que sus sugerencias se canalicen o implementen y mucho menos que sean compensadas económicamente.

En este sentido, los dispositivos para la participación de los trabajadores son percibidos como mecanismos engañosos que generan ideas y opiniones que luego no son implementadas: *“Te dejan participar, te toman la sugerencia, pero ni se acercan a concretarlas”*; *“Se te escucha... pero es mentira, después no pasa nada”*..

Los trabajadores en general manifiestan una relación de cooperación mutua con sus superiores directos y perciben que su superior confía en las decisiones tomadas por ellos, que les enseñan a realizar las tareas y que tienen expresiones de reconocimiento para con el trabajo bien hecho. Además, la gran mayoría de los trabajadores conocen lo que su superior espera de su desempeño (84.2%).

El bajo nivel de autonomía combinado con la presión recibida para lograr los resultados de productividad generan comportamientos poco solidarios entre pares; *“Hay mucha competencia ente los compañeros”*; *“Hay falta de cooperación”*; *“Me irrita la falta de compañerismo, la falta de códigos entre compañeros, la falta de solidaridad”*.

La movilidad a la que se aspira es principalmente a acceder a las firmas del núcleo de la trama, ya que les garantizaría una mejora salarial. No se mencionó en ningún caso factores relacionados con el incremento de profesionalidad o de saberes técnicos.

Los resultados sobre representación sindical arrojan los siguientes resultados:

El 71.1% se encuentra afiliado a un sindicato, aunque en el caso de los empleados sujetos a procesos de tercerización desciende a 25%. Las opiniones sobre representatividad en general son insatisfactorias, especialmente en trabajadores de autopartistas: *“la representación sindical es inocua, te sacan derechos adquiridos, cada vez te exigen más, y el sindicato no hace nada”*; *“No creo en los reyes magos”*;

La mitad de los trabajadores no conoce el convenio colectivo de trabajo, 42.1% de los entrevistados desconoce qué actividades ha desarrollado el sindicato que lo representa, y sólo el 28.9% manifiesta haber participado de alguna manera en actividades sindicales: *“No tengo ni idea del sindicato. Y no conozco a nadie aquí que sepa algo”*.

El 73.7% de los trabajadores reconoce que hubo reclamos en el último año, en su gran mayoría salariales (96% en el caso de trabajadores de autopartistas).

Algunos trabajadores no afiliados, perciben que sindicalizarse puede ser algo negativo para lograr una mejora en las condiciones laborales: *“Si no tenés muchos años, no te tenés que meter en el sindicato porque estás en contra de la empresa”*.

La falta de interés por la acción sindical puede relacionarse también con la mejora en la situación de desempleo lograda a partir de mediados de la década pasada: El 73.7% de los trabajadores considera que lograría relativamente rápido un nuevo empleo principalmente en función de las propias capacidades adquiridas, conocimientos y experiencias.

No obstante, un 40.5% considera que la situación actual frena sus posibilidades de negociar su salario y sus condiciones de trabajo, argumentando principalmente la falta de respaldo de las empresas y el temor a perder el trabajo conquistado.

En un trabajo reciente realizado por otros miembros de este equipo orientado a valorar la calidad del empleo en este sector y en el de alimentación sobre las mismas fuentes (Pujol et al, 2012), se consideró también la participación de los trabajadores en la organización del trabajo y la efectividad de la representación sindical como factores relevantes en la calidad del empleo en dichos sectores. En función de la construcción de indicadores y su



agrupamiento en “tipos ideales”, se pudieron definir dos situaciones extremas: la “calificante” en relación a la calidad del empleo, frente a la menos deseable, denominada “precarizante”.

Entre los principales hallazgos, se observó una escasa proporción de trabajadores que se encuentran en un marco de empleo “calificante”, los cuales se desempeñan mayoritariamente en las empresas más grandes y una fuerte vinculación entre el cluster “precarizante” y las empresas de menor tamaño. Esto manifiesta que la falta de una rotación planificada, la ausencia de delegados sindicales y de un sistema de participación, se relacionan con un modo de trabajo más tradicional donde prevalece la cercanía entre el trabajador y el empleador.

Finalmente, en relación a los sectores, la calidad del empleo de quienes trabajan en el sector automotriz se destaca por ser relativamente superior a la del rubro alimenticio, sobre-representado levemente en el cluster caracterizado como precarizante.

CARACTERÍSTICAS DE LA REPRESENTACIÓN SINDICAL

Este apartado se construye a partir del análisis de los convenios colectivos del sector automotriz, el cual permite inferir los marcos institucionales que regulan el comportamiento de los actores involucrados, así como el ordenamiento de los compromisos sociales entre grupos diversos y en este sentido intentar responder al interrogante acerca de cuáles son los compromisos sociopolíticos que se pudieron abordar en un momento histórico.

Se analizaron los convenios colectivos de empresas terminales y de autopartistas del sector. Se tomaron los convenios homologados con el SMATA y los que están publicados en la página del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación².

En los mismos, se expresan el sentido político que hay detrás de estas instituciones, muestran lo que grupos sociales expresan y sus expectativas sociales. Si entendemos los

² <https://convenios.trabajo.gob.ar/ConsultaWeb/consultaBasica.asp>



convenios colectivos como instituciones, los mismos expresan compromisos sociales sedimentados y permiten encontrar el potencial de conflictividad del sector.

En este punto, el análisis pretende indagar las conceptualizaciones que realizan los actores sindicales y empresariales sobre las relaciones laborales. Las cosmovisiones o marcos ideológicos que guían u orientan el marco o las pautas de trabajo entre sindicato y empresa. Esta información se cotejó y complementó con entrevistas en profundidad realizadas a dirigentes del sindicato SMATA.

En primera instancia, se observa que los convenios colectivos analizados son por empresa, existiendo convenios con empresas terminales, autopartistas internacionales y de capitales nacionales. Esto ha impuesto una lógica a la acción sindical, en donde la negociación por empresas se impone en lugar de la negociación por rama (Jabaz y otros, 2001). Esto implica la inclusión de cláusulas particulares en los convenios a partir de las demandas específicas de cada firma. Esto generó una pérdida de poder de los sindicatos en la definición de las agendas de negociación: “se rompe la idea de que la negociación de un convenio sirve de modelo para las negociaciones sucesivas en las demás terminales” (Jabaz y otros, 2001).

Esta negociación de convenios por empresa, hace que existan diferencias entre los convenios, aunque se destacan algunos puntos en común entre los mismos. Del análisis, se desprende que la filosofía de la producción flexible se impregna en todo el sector, en algunos con mayor nivel de profundización de esta modelo hacia dentro de la firma.

El aspecto más llamativo es que las relaciones entre sindicato y empresa en el sector automotriz, se ordenan alrededor de la evitación de los conflictos. Se establece una especie de ideal de relación, en algunos convenios está explicitado el ideal de “construcción de relaciones armoniosas entre empleador y empleados”. En este sentido, lo que se observa en los convenios colectivos del sector automotriz es, en primera medida, una colaboración de los sindicatos con la competitividad de la empresa y esto es una práctica que se vincula principalmente con el mantenimiento de puestos de trabajo.



En este marco de relaciones laborales, el sindicato tiene por función contribuir al desarrollo de la empresa en su faz económica, organizacional, productiva y en la evolución de los mercados. En los convenios analizados los sindicatos forman parte de las posibles estrategias de incremento de la productividad y en la optimización de la utilización de los recursos disponibles.

Como contrapartida, en algunos convenios colectivos de empresas terminales se espera que las empresas multinacionales contribuyan económicamente para que los gremios realicen sus actividades (sociales, culturales, gremiales, previsionales, entre otras) estipulados por estatuto del sindicato. Esta ayuda económica se estipula a través de una “*contribución empresaria*” que se establece por medio de un “*acuerdo homologado*”, sin modificación del convenio colectivo. Para la elaboración de esta contribución empresaria, se redactan cláusulas en las cuales se establece “*un monto por auto vendido si es patentado dentro del mercado Argentino*” y de acuerdo a ello se fija un monto u importe para las actividades del sindicato que varía en función de la categoría de auto vendido.

Otro ejemplo es la elaboración de la agenda de capacitaciones que brinda el sindicato, la que se determina a partir de las necesidades y demandas de formación que realizan las empresas. Las capacitaciones por lo general están orientadas a las mejoras de la producción, es decir a cómo mejorar las tareas para elevar la producción.

En los convenios analizados se establece una instancia de gobierno de la relación entre sindicato y empresa. Los convenios establecen la conformación de comisiones ad hoc encargadas de realizar el seguimiento, interpretación y autorregulación del convenio colectivo firmado. En este sentido, estas comisiones sin bien pueden interpretarse como instancias de gestión compartida, ya que las mismas funcionan a través de representantes de la empresa y representantes del gremio, habría que analizar cómo funcionan en la cotidianeidad laboral de la empresa.

Estas comisiones varían según la firma, pero uno de los puntos centrales, es refrendar las diferencias que surgen de la interpretación de alguna cláusula durante el desenvolvimiento y ejecución del convenio. Estas comisiones están a su vez encargadas de analizar la

implementación de programas de producción, de nuevos métodos de trabajo y la incorporación de nuevas tecnologías, así como evaluar la evolución de los productos, de los mercados, la situación con los clientes, causas económicas que puedan afectar a la empresa, la situación en los mercados externos, etc. Estas comisiones se mencionan en casi todos los convenios y se incluyen una serie de pautas para regular su funcionamiento, tales como la realización de actas.

En este sentido, cabe mencionar la visión que se tiene desde el sindicato según la cual se reconoce que los cambios introducidos en los convenios colectivos remiten a la necesidad de preservación del empleo. El rol del sindicato, según la visión de sus dirigentes, es buscar todas las opciones para evitar el despido junto con la empresa: suspensiones con un pago del 70% del salario, banco de horas (modalidad donde los trabajadores no trabajan ciertas horas pero se las pagan igual, aunque luego deben devolverlas), reemplazo de las horas con cursos/capacitaciones, y como última medida, el despido. En palabras de un sindicalista, *“hay que ir de la mano con ellos, porque si a la empresa le va bien, a nosotros nos va bien, pero si le va mal, nos quedamos sin trabajo”*.

En todos los convenios analizados, las firmas introducen características de una organización flexible. La idea de la producción de un sistema flexible requiere de un dispositivo de carácter socio tecnológico que se ordena alrededor de la noción de equipo y esto aparece más claro en convenios colectivos de empresas terminales. Concretamente se menciona una política de movilidad del personal bajo las concepciones de polivalencia y polifunción en todas las empresas del sector, junto a procesos de gestión de la mano de obra que derivan en procesos de individualización de las relaciones del trabajo.

En el convenio colectivo de Toyota se establecen definiciones y pautas que hacen a la “filosofía” de producción Toyotista, definiendo a la producción como *“una filosofía gerencial confeccionada desde la producción”* que se articula alrededor de la noción de equipo o célula de trabajo.

La noción de célula o de trabajo equipo como instancia que ordena la organización del trabajo, constituye un dispositivo de carácter socio tecnológico que posee la capacidad de



mejorar la productividad que el tipo de producción flexible requiere. La noción de equipo requiere además de la estructuración de sistemas de calidad y la elaboración de procesos para la elaboración de propuestas de “mejoras continua” que son necesarias para alcanzar la competitividad. Los sistemas de calidad en los convenios colectivos adquieren la relevancia de un capítulo introducido por las empresas. Este sistema es mirado con desconfianza por los trabajadores operativos, porque se traducen en medidas que imponen una intensificación del trabajo. Un operario encuestado expresa: *“No... Por una cuestión ideológica. No voy a proponer una mejora para que después me revienten a latigazos”*.

Junto a la idea de una producción ordenada alrededor de equipos, en los convenios se introducen nociones conceptuales referidas a capacidades, habilidades o competencias que se utilizan de manera genérica. Este es el puntapié de las políticas de individuación de las relaciones laborales.

Por un lado, las nociones de polivalencia y polifunción permiten gestionar una política de movilidad del personal en la medida en que gravitan en las categorías profesionales. En general existen dos categorías profesionales: el operario polivalente y el operario polivalente líder de célula o team líder. A su vez se procede a definir las incumbencias de estos roles.

Una vez definidas las categorías profesionales, se gestionan las remuneraciones, mediante un sistema de categorías y niveles. Cada categoría establece una serie de niveles que el trabajador puede recorrer. En los sistemas de trabajo flexibles, cada nivel tiene una conceptualización con una serie de criterios. Entre los criterios no solo se contempla la antigüedad sino que se introducen enfoques y herramientas tales como los resultados de la evaluación de desempeño, las capacitación realizadas, el mapa de habilidades, la participación en los círculos Kaizen y aspectos de seguridad.

Ninguno de estos sistemas de gestión de la mano obra se gestiona sobre el grupo de trabajo. Si bien en términos generales se menciona al grupo como la instancia organizadora, el individuo es el clivaje de las políticas de desarrollo. Para esto la empresa se compromete al desarrollo personal de sus empleados, remitiendo a las nociones de talento, potencial y



oportunidades de mejora. En cuanto a algunas modalidades de gestión, en el convenio se estipula un sistema de evaluación individual que permitirá el traspaso de niveles por parte de los operarios, y para esto existe un “*mapa de habilidades*” que establece las condiciones para la rotación polivalente o polifuncional.

Si bien en cada empresa existe un comité multiactoral de salud, higiene y seguridad en el trabajo que tiene como finalidad el seguimiento de los accidentes y las enfermedades profesionales, con el fin de individualizar y realizar las acciones preventivas y correctivas, en las cláusulas en los convenios colectivos sobre higiene y seguridad en el lugar de trabajo no aparece mención alguna a enfermedades profesionales -las más frecuentes en este sector son las lesiones musculo esqueléticas-, ni patologías que remiten a problemas de elevación de la productividad, tales como la violencia en el trabajo.

Uno de los grandes problemas señalados desde el sindicato es la falta de denuncia de los accidentes de trabajo, o incluso de los pequeños incidentes, ya que suele haber acuerdos con los médicos de la planta para evitar la gestión de la ART: “*hay un médico ‘amigo’ que lo revisa y le da ibuprofeno y le dice que no es nada. Esto es para disfrazar las cifras*”.

En este marco, las comisiones multiactorales permitirían tener un mayor control recíproco entre empresa, ART y sindicato. Cuando hay alguna irregularidad el delegado capta la inquietud y lo conversa con el responsable de su sector, que es su superior inmediato. Si el problema no puede ser resuelto en este punto, generalmente porque lo excede al superior y refiere a una política más institucional, acude a RRHH, que de alguna manera “media” o es el encargado de canalizar e instrumentar las políticas empresariales. Si no hay una respuesta satisfactoria desde esta área, se recurre al sindicato, que envía un comité de Higiene y Seguridad para que recorra la fábrica y labre un acta con todas las mejoras que hay que hacer. Se conversa con la empresa, se negocian prioridades, y se acuerda un plazo para ir cumpliendo. En el caso de que no se cumpla se recurre a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, que tiene función de “policía”.

En los convenios analizados no se menciona la categoría “*organización del trabajo*”, entendida como la forma en que se gestiona el trabajo. Se menciona de manera solapada



aspectos relativos al bienestar de los empleados. Aunque esto dista de tener en cuenta la noción de actividad, y su vinculación con la subjetividad y el colectivo de trabajo.

CONCLUSIONES Y APERTURAS: LOS PROCESOS DE INDIVIDUALIZACIÓN DE LAS RELACIONES DEL TRABAJO

A continuación proponemos algunas ideas de cierre y apertura sobre el análisis realizado, aclarando que estos resultados deben acotarse al tipo de relevamiento implementado, y que podrían y deberían validarse, ampliarse y enriquecerse a partir de otras estrategias de tipo cualitativo.

Si bien la percepción de los trabajadores difiere entre quienes trabajan en empresas autopartistas y quienes lo hacen en empresas del núcleo de la trama, existe una visión generalizada de progresiva pérdida de representatividad sindical y la mayor preocupación se vincula con la posible pérdida de empleos.

A partir de la información relevada y analizada, puede afirmarse que el tipo de acción sindical vinculada al sector en estudio es la de corporativismo de productividad (de la Garza, 2001), en la medida en que la acción sindical en este sector asume como parte de sus responsabilidades la productividad y el crecimiento económico, y para lograrlo participa activamente a través de la introducción en el espacio productivo de técnicas para la mejora organizativa tales como la adopción de las filosofías toyotistas.

La organización del trabajo propicia el debilitamiento de los colectivos toda vez que minimiza los espacios de intercambios entre pares y en cambio promueve acciones de individualismo y competencia entre los trabajadores.

No obstante, los trabajadores parecieran no percibir de manera negativa la organización de trabajo flexible y valoran significativamente la experiencia, los conocimientos y las habilidades incorporados a partir del trabajo que realizan.

Los trabajadores entrevistados destacan frecuentemente las experiencias de aprendizaje surgidas de la relación con el supervisor a cargo, y en cambio no surge espontáneamente en



las entrevistas la existencia de instancias colectivas de revisión de la actividad. Más allá de la ausencia de dispositivos formales para la discusión sobre el trabajo, tampoco se mencionan otros espacios de discusión de las reglas y referencias comunes en relación a la actividad, y en definitiva, de la situación compartida como colectivos.

En este marco es posible hipotetizar que la escasa eficacia otorgada al colectivo de trabajo se traduce en una baja confianza en la acción sindical, entendiéndola como expresión de la acción colectiva organizada. De acuerdo a esta idea resulta interesante continuar explorando un posible correlato entre el “poder actuar” sobre la organización del trabajo aquí y ahora -o en la acción situada- con la confianza en la acción colectiva en el plano de la representación a nivel institucional.

Más allá de los indicios que han mostrado los trabajadores encuestados en relación a su comportamiento como colectivo, resulta necesario profundizar en próximas investigaciones: ¿cómo y con qué alcances instituyen normas de trabajo?, ¿a través de qué mecanismos logran acuerdos en relación al género de su actividad?, ¿cómo evalúan su propia situación como colectivo de trabajo?.

BIBLIOGRAFÍA

Beguín, P y Clot, Y. La acción situada en el desarrollo de la actividad. Revista Electrónica @ctivités, volumen 1 N° 2, París, 2004. Traducción del francés de Andrea Pujol.

Caputo, P. y Della Corte, E. (2010). Mutación de la fábrica y del trabajo en la era de la globalización: el caso Fiat (Argentina y Italia). Simposio N°17. Dipartimento di Sociologia e di Scienza Politica – Università della Calabria (Italia)

Clot, Y. (2001). Clínica de la actividad y poder de actuar. Ed. Education Permanente N° 146. París.

Clot, Y. ¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y de vida. Modus Laborandi. Madrid. 2009

De la Garza, E. y Neffa, J. (coord.) Trabajo, identidad y acción colectiva. CLACSO. México. 2010.

Dejours, C. (1998). El factor humano. Buenos Aires: Piette/Conicet.

Dejours, C. La banalización de la injusticia social. Topia Editorial. Buenos Aires. 2006.

Delfini, M., Pujol, A., y Roitter, S. (2009). Impacto de la organización del trabajo en los procesos formativos del sector automotriz argentino. Revista Venezolana de Gerencia Año 15, N° 49 Pág. 30-50. Universidad del Zulia (LUZ). Venezuela: Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Dubar, C. El trabajo y las identidades profesionales y personales. En: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 7 N° 13. Bs. As. 2001.

Jabbaz, M.; De Mendonça, A.; Jaime, A. y Gonzalez, N.(2001). Industria automotriz: reconversión, crisis y cambios en la relación laboral. 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Organizado por ASET. Universidad de Buenos Aires.

Melucci, A. (1999). Acción colectiva, vida cotidiana y democracia. Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos. México.

Motta, J., Roitter, S., Yoguel, G., Milesi, D., y Delfini, M. (2007). Articulación y desarrollo de competencias en la trama automotriz Argentina: morfología, innovación y empleo. En Innovación y empleo en tramas productivas en Argentina. Buenos Aires: Prometeo.

Navarra, J. y Pujol, A. (2011). Características del empleo de mandos medios del sector automotriz en Córdoba: una contribución para pensar la calidad del empleo en la actualidad. En J. Zanelli, N. Silva, y R. da Rosa Tolfó, Processos psicossociais nas organizações e no trabalho. Sao Paulo: Casa do Psicólogo.

Navarra, J. y Saravia, S. (2011). Vivencias o significados subjetivos atribuidos al empleo en personal de management del sector automotriz en Córdoba. II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Rosario.

Périlleux, T. (2008). Trabajar juntos, vivir en colectivo. En B. Espinosa: Mundos del trabajo: pluralidad y transformaciones contemporáneas. FLACSO. Quito

Pujol, A. (2011). Calidad de trabajo/calidad de empleo: perspectivas posibles para la delimitación de un problema de investigación. En M. Rodigou Nocetti, y H. Paulin, Coloquios de investigación cualitativa. Subjetividades y procesos sociales. Universidad Nacional de Córdoba.

Pujol, A.; Roitter, S.; Delfini, M.; Rodriguez Miglio, M.; Erbers, A. y Agüero, S. (2012) Trabajar en la industria alimentaria y automotriz: una aproximación a la calidad del empleo desde la perspectiva de los trabajadores. XII Reunión Anual Red Pymes Mercosur. São Paulo, Brasil.

Sennett, R. Prefacio e Introducción. En: Sennett, R. La cultura del nuevo capitalismo. Anagrama. Barcelona. 2006.

Tomadoni, C. y Koessl, M. (2005). Estrategias sindicales frente a la desindustrialización. La industria automotriz en los años 90, Córdoba-Argentina. Revista de Ciencias Sociales v.11 n.3 Marcaibo.

Vasconcelos Teixeira, D. y Barros de Barros, M.E. (2009) Clínica da atividade e cartografia: construindo metodologías de análise do trabalho [versión electrónica] *Revista Psicologia & Sociedade*. Volumen 21, nº 1. Florianópolis. Enero-Abril 2009.