Resumen

A partir de julio de 1994 comenzó a regir un nuevo sistema previsional, cuya característica principal es la incorporación de sistemas de capitalización que reemplazan en parte al viejo sistema de reparto. El trabajo examina críticamente los argumentos que promueven las reformas realizadas por la Nueva Ortodoxia Previsional (NOP) y detalla específicamente la realizada en Argentina.

A pesar del poco tiempo que lleva en vigencia el nuevo sistema, sus limitaciones sobre el modelo "ideal" ya comienzan a ser notorias. Los serios problemas del mercado laboral en Latinoamérica son una restricción a las bondades planteadas por el modelo. Lo que el sistema privado hace es sacarse el problema de encima –al menos teóricamente– trasladándolo a otro ámbito, pero para nada lo elimina.

A la luz de la experiencia argentina de reforma previsional, se estimula a ampliar los habituales términos del debate en la materia con la convicción de que para nada es un tema cerrado y resuelto, sino más bien uno que continúa lleno de interrogantes.

Abstract

The new retirement system has begun in Argentina in July 1994, wich main characteristic was, in part, a replacement of the old PAYG system for one based on capitalisation. This work examines critically the arguments developed by the New Social Security Orthodoxy (NOP) and explains the reform made in Argentina.

Despite the short period of time the reform enjoys, this limits over the "ideal" one are notorious. The serious problems the labour markets have in Latin America are a restriction to the assumed benefits of the new model. What the private system has done is to transfer the problem, al least theoretically, to other places, but do not eliminate it.

From the experience of the argentinean reform, there is an stimulus to broaden the normal terms of the debate, with the conviction that this is not a closed subjet but one with many open questions.

Marta Novick

Ana M. Catalano

Reestructuración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina

1. Introducción

1.1 Estrategias de desarrollo actuales del sector automotriz argentino

A lo largo de sus cuatro décadas de desarrollo, el sector automotriz en la Argentina fue un referente importante en materia de organización del trabajo, empleo industrial, concentración dinámica de trabajadores por unidad productiva, nuevas modalidades de relaciones laborales y nuevas propuestas de negociación colectiva. Obviamente ha variado a lo largo de estas décadas no sólo la complejidad técnica de las unidades fabricadas sino el mix de producción que ofertan las plantas, el grado de integración de las terminales y el nivel de calificaciones exigidas.

La industria automotriz es uno de los sectores económicos más modelados por las políticas públicas en la Argentina. El Estado ha sufrido fuertes presiones de los lobbys empresarios que se expresaron en reglamentaciones especiales aun en

Marta Novick es miembro de la Carrera de Investigador Científico en CEIL-CONICET; Facultad de Ciencias Sociales/UBA.

Ana M. Catalano es docente en la Facultad de Ciencias Sociales/UBA)

épocas de desregulación y de apertura de la economía. Actualmente su profunda transformación estructural involucra aspectos que van desde cambios sustantivos en el marco regulatorio e institucional en el que opera hasta aquéllos que dicen respecto de la morfología y comportamiento económico-productivo del sector en su conjunto o de la organización del trabajo que se opera en el interior de las firmas y de su modelo de relaciones laborales. La apertura externa y los procesos de integración regional han traído como consecuencia un nuevo modelo de organización industrial que se va alejando del que existiera en la etapa de la industrialización sustitutiva de importaciones. El modelo de la industria automotriz de esta última etapa se encamina hacia una nueva reorganización de los procesos de trabajo, un nuevo tipo de establecimiento y nuevos modelos de comportamiento de mercado.

En los 40 años de historia de la industria automotriz argentina pueden diferenciarse tres grandes etapas. La primera, que se desarrolla entre 1959 y 1975, se caracteriza por la radicación de empresas terminales extranjeras y por la instalación del "modelo fordista" de producción, aunque idiosincrásico en la Argentina. Introduce simultáneamente un tipo de relaciones laborales particular al sector caracterizado por el primer intento de situarlas a nivel de planta en los establecimientos grandes.

La segunda gran etapa, que abarca desde 1976 a 1990, transcurre en un escenario de quiebre del modelo de "sustitución de importaciones", concentración de capital, crisis del sistema de producción, intentos de apertura de mercado, introducción de cambios tecnológicos y progresiva ruptura del "acuerdo fordista" en las relaciones laborales. La última parte de este subperíodo corresponde a la introducción de innovaciones organizacionales y a una nueva estrategia de las firmas hacia la especialización autopartista. En materia de la relación capital- trabajo se verifica una etapa de fuerte conflictividad (en relación con la registrada para el resto del movimiento obrero industrial) en un contexto de fuerte recesión y disminución pronunciada del consumo.

La tercera etapa se inicia a partir del proceso de integración regional de los mercados que se fue gestando a través del MERCOSUR (mercado de integración entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y que se consolida –a nivel de los actores– con la firma en el año 1991[1] de un acta Acuerdo entre el Gobierno, los sindicatos y las Cámaras empresarias del sector.

En este último período se observa una clara evolución en las estrategias de las terminales que acaba por arrastrar a sus redes de proveedores dada la fuerte dependencia que tienen los mismos. Las terminales se debaten por encontrar un nicho de mercado donde puedan competir y, simultáneamente, ir financiando parte de su reconversión productiva en un escenario de internacionalización. Es claro que la industria automotriz argentina no ha alcanzado todavía un nivel de desarrollo que le permita competir en este nivel. Sin embargo, también es evidente que ha superado con esfuerzo el estar acotada a un mercado interno altamente protegido. Su inserción en la producción automotriz mundial no está definida aún y para tener una mayor presencia en los mercados nacionales y regionales necesita desarrollar su logística en materia de red de proveedores locales, regionales e internacionales que la habilite a competir en calidad y precio. En el escenario presente de globalización, los temas de la productividad, de la reducción de los costos de fabricación y de operar sobre las nuevas fuentes de rentabilidad son centrales en el rediseño de esta industria.[2] Es objetivo de este artículo analizar este proceso desde las transformaciones que se han venido produciendo concomitantemente en las relaciones laborales.

[1] Acuerdo de la rama Automotriz que se firmó en 1991 y fue renovado en 1994 hasta 1999.

Las terminales locales han diseñado estrategias de desarrollo en dos niveles

a) a nivel de firma individual:

- redefiniendo sus líneas de "negocio" y ensayando diversas estrategias mercadológicas y productivas "especialización en componentes, partes o subconjuntos, desarrollo de nuevos modelos destinados a franjas de mayor poder adquisitivo del mercado, modelos dirigidos a la exportación dentro de un mercado regional asignado por la matriz, nuevas líneas de utilitarios, etc.);

- redefiniendo la organización de su producción y sus procesos de trabajo a partir de la incorporación de nuevas tecnologías de gestión en forma más o menos generalizada (Programas de Calidad Total, Círculos de Calidad, formas de JIT "a la argentina", Programas de reducción de stocks, etc.) y de la implantación puntual en algunos sectores de automatismos basados en tecnología microelectrónica e informática (robot de soldadura, de pintura y diversos automatismos);

- redefiniendo una particular forma de eslabonamiento productivo con los proveedores del sector. La estrategia apunta al quiebre del modelo de integración vertical y a cambios sustantivos en la forma de encarar la subcontratación y la relación con su red de proveedores loca-

[2] Morales, R., Katz, J., "Industrial responses to liberalization and increased competitiveness in the Latin American automobile industry", ECLAC-IDRC-INTECH CONFERENCE, agosto de 1995.

les, regionales e internacionales. Esta redefinición de los eslabonamientos productivos requiere de un cambio en la modalidad de gestión no sólo de la red de proveedores sino en el interior de las plantas de los propios proveedores y subcontratistas. Los proveedores deben aprender a desarrollar sus negocios manteniendo una autonomía relativa de las estrategias ágiles, puntuales y cambiantes que proponen las terminales.

b) a nivel de instituciones regulatorias:

• redefiniendo nuevas formas de coordinación entre Gobierno, empresas del sector y Sindicatos, para enfrentar la reconversión del sector en el marco de la globalización. Estas nuevas formas de regulación se expresan en el Acuerdo Marco celebrado en 1991, y renovado con algunas variaciones en 1994, que establece un régimen especial para la industria automotriz con el objetivo de favorecer su reconversión y participación relativa en la globalización del sector;

• redefiniendo nuevos parámetros de relaciones contractuales entre proveedores;

• redefiniendo nuevos escenarios y acordando con el actor sindical nuevas reglas de juego en las relaciones laborales.

1.2 Las características singulares del sistema de relaciones laborales en el sector automotriz

El sistema de relaciones laborales del sector se constituyó con algunas diferencias significativas respecto del "modelo paradigmático" vigente en la Argentina desde la década de 1950. Este sistema "paradigmático", que atravesó épocas de profundos conflictos políticos, sucesivos golpes militares, el advenimiento de la democracia y las reestructuraciones institucionales de los últimos años, se identifica por un alto poder de regulación del Estado, que es el que otorga capacidad de representación jurídica a un único sindicato por sector, situación ésta que le permite celebrar un único convenio de alcance nacional sobre salarios y condiciones de trabajo en la respectiva rama de actividad.

En la década de los años 1960, con la llegada de las empresas multinacionales al sector automotriz terminal, se instala el "sindicato por empresa" como figura típica de las relaciones laborales que pretenden construir.

Dicha modalidad, que generó no pocas situaciones de fuerte enfrentamiento obrero-patronales en la década de 1970, condujo posteriormente a un sistema de relaciones laborales peculiar que le dio capacidad de descentralización en la negociación sin que su dirección política, fuertemente centralizada, pagara 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 actuales estrategias de negociación colectiva que las firmas automotrices proponen. En la tercera parte de este artículo hacemos particular referencia a cómo la modalidad de negociación y de relaciones laborales que establece el sindicato mayoritario del sector (SMATA) sienta las bases para el desarrollo de una negociación articulada.

En materia de flexibilidad tecnorganizativa, la industria terminal fue una de los primeras en introducir tecnologías de base microelectrónica y nuevas técnicas organizacionales y de gestión, que modificaron la configuración y el contenido del trabajo. Estas modificaciones estructurales se expresaron en los convenios colectivos sólo recientemente. Estrategias de flexibilidad respecto de la contratación de mano de obra en el sector son acompañadas por normas de flexibilidad general impuestas recientemente.

En la industria terminal automotriz, los trabajadores están afiliados mayoritariamente al Sindicato de mecánicos y afines del transporte automotor (SMATA) y sólo una empresa pertenece a la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina (UOM). Esta ambigüedad existente en el encuadramiento de los trabajadores de la actividad por parte del Estado, ha provocado no pocos conflictos intersindicales. El último de ellos se desarrolló durante enero de 1996 con motivo de la instalación de una nueva planta de la firma FIAT y de la celebración de su convenio colectivo de trabajo. La empresa opta por negociar primero con el sindicato metalúrgico (UOM) y, ante la dilación de éste en aceptar las pautas salariales propuestas, acaba celebrando el acuerdo con el sindicato de los mecánicos (SMATA). En materia de negociación colectiva se instala en el sector una nueva modalidad, ya que no se pacta con los representantes de un colectivo de trabajo preexistente sino con una representación social abstracta, de trabajadores "virtuales"

2. La industria automotriz en la Argentina

2.1. Introducción del fordismo, organización del trabajo y relaciones laborales

El proceso de instalación de la industria automotriz se inicia en la década de 1950. En 1959 la industria automotriz es incorporada al régimen de protección y promoción industrial en vigencia en la época (decreto 3693/59) destinado a fomentar la producción para una demanda interna que se consideraba como altamente insatisfecha. Las tasas esperadas de crecimiento económico del país en un mercado de "sustitución de importaciones" prometían un mercado "potencial" significativo. Los rasgos básicos del esquema industrial consistían en un ritmo creciente y acelerado en el proceso de integración de piezas y partes de fabricación nacional a los vehículos producidos , una elevada protección arancelaria para los mismos. Esto equivalía a una situación típica de reserva de mercado.[3]

El arribo de la industria automotriz significa la llegada del modelo fordista de producción que, aunque aparentemente sostiene los rasgos fundamentales del taylorismo-fordismo, continúa reforzando más los mecanismos de control y disciplinamiento sobre la fuerza de trabajo como rasgo idiosincrásico, que aquellos ligados al incremento técnico de la productividad.

Las terminales extranjeras arriban a nuestro país hacia fines de la década de 1950 dispuestas a radicarse y a instalar un nuevo modelo de relaciones laborales. Temerosas tal vez del sindicalismo fuerte –aunque negociador– que presentaba la historia de las relaciones laborales en la Argentina, proponen una organización sindical no centralizada por rama o región sino geográficamente descentralizada y por empresa. La densidad operaria y el tipo de trabajo desempeñado diferencia profundamente los trabajadores de las terminales de aquellos asalariados de los talleres de reparación, o de los de las concesionarias de venta o de los productores de carrocerías. Se difunde así un nuevo modelo de empresa y de organización del trabajo en la industria argentina, por un lado, y de relaciones laborales, por el otro. Plantas que nuclean miles de operarios, formas fordistas de organización del trabajo, cronometrización de los ritmos, etc. El

[3] Kosacoff, B.; Todesca, J. Vispo, A., "La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil", Documento Nº 40, Buenos Aires, CEPAL, julio de 1991.

sindicato por empresa tiende a definir la representación en términos de la relación salarial con una u otra organización empresaria y es escasa la vinculación de los intereses de los trabajadores con su actuar profesional o con el ejercicio de funciones y roles específicos. La identidad sobre la cual se pivotea no está dada por el rol profesional desempeñado sino por aquélla que se forja en la pertenencia a una u otra cultura organizacional y productiva. Prima menos la identidad construida alrededor del "hacer" que la forjada sobre las relaciones laborales que se proponen en el interior de los establecimientos. En este tipo de representación, basada en la forma que adoptan las relaciones laborales, el tema central es la perspectiva autónoma que son capaces de construir los trabajadores, ya que en ella se redefine su identidad social.

Desde 1964 hasta 1975 se observa, simultáneamente, la caída de la inversión agregada y una pelea interfirmas en relación con la participación en el mercado. Si bien se producen algunos cambios de tecnología de producto y de proceso, éstos no modifican los rasgos idiosincrásicos mencionados anteriormente, de modo que las plantas locales se acerquen a los patrones tecnológicos y organizativos prevalecientes en los países más desarrollados. Por el contrario –señalan Katz y Lengyel– las innovaciones mencionadas fueron incorporadas en lays outs existentes sin que mediara una reorganización productiva de importancia. La industria automotriz continuó exhibiendo en esos años bajos niveles de automatización, reducidas escalas de producción, amplia diversidad del mix de productos, altos tiempos de fabricación y una orientación exclusiva a satisfacer una demanda interna cautiva dado los altos niveles arancelarios, sin desconocer iniciativas de exportación a ciertos mercados (Cuba y otros) con apoyo estatal.

El golpe de Estado de marzo de 1976 y el programa de apertura externa de la economía que promovió el gobierno militar marcaron un claro corte en la historia industrial del país. Se producen importantes cambios en la industria terminal. Un nuevo régimen suprimió la prohibición de importaciones y fijó los aranceles para automóviles en un 95% y para vehículos utilitarios en un 65% a cumplirse hasta 1979 y otra reducción progresiva a cumplirse en un cronograma decreciente hasta 1982. Autorizó, simultáneamente, el incremento del contenido de importaciones en los vehículos fabricados, eliminó las restricciones sobre integración vertical en el "mix" producido, estableció la regulación de las importaciones por "categoría" de vehículo y no por modelo, redujo las tarifas de importaciones para partes y subconjuntos, abrió la posibilidad de ingreso a nuevas firmas en el mercado y admitió los acuerdos de comercio compensado interfirmas. Este proceso –paralelo a la reestructuración que el sector estaba atravesando a nivel internacional– puso en marcha una transformación profunda en el sector automo-

triz argentino. Aumentó considerablemente la concentración económica de la rama a partir de un importante proceso de compras, fusiones y adquisiciones.

Esta compleja situación de cambio en las políticas regulatorias del sector, de aumento de los componentes y unidades importadas, de un régimen represor sobre las estructuras gremiales, tuvo una contrapartida inmediata sobre el empleo y la productividad. Así se registra una merma espectacular en materia del número de empleos en las terminales, que pasa de 54.556 trabajadores en 1975 –último año del gobierno constitucional–, a 23.620 en los primeros años del retorno a la democracia.

La productividad experimenta un incremento significativo en un contexto de reducción de la producción y del empleo. Si bien en este período se produce algún tipo de reorganización de la producción e incorporación puntual de tecnologías sobre la base de la microelectrónica, el aumento de productividad está centrado en la mayor intensidad del trabajo y en el mayor número de horas obrero trabajadas.

2.2 Proceso de incorporación tecnológica e innovaciones organizacionales

Uno de los rasgos que caracterizan al sector automotriz a nivel internacional es su elevado dinamismo en materia de introducción de innovaciones en productos, procesos y materiales. Países como Argentina, que carecen en las firmas locales de sectores de investigación y desarrollo, tienden a difundir estas innovaciones con cierto rezago temporal. Su introducción está influida por las especificidades del mercado local y por un significativo proceso adaptativo que, según algunos trabajos, inciden decisivamente en la configuración tecnológica resultante.[4] Parte del proceso de cambio técnico en las terminales requiere de un importante esfuerzo de ajuste en las industrias proveedoras que permite concebir al sub bloque automotriz como un espacio tecnológico articulado y fuertemente dependiente de las transformaciones que se registran en los países centrales.[5]

[4] Katz, J. Ablin, E., "From infant industry to technology exports: the argentine experience in the international sale of industrial plants and engeneering works", IBD/ECLA/IDRC/UNDP, Working paper N° 14, 1978.

[5] Kantis, H.; Queirolo, A., "Bloque metalmecánico y construcción. Reorganización industrial y eslabonamientos productivos en el sector automotriz: de la integración productiva autocentrada a la internacionalización pasiva", SICE/PNUD/ARG 86-01, junio 1990.

En el caso argentino, el atraso acumulado en los diseños respecto de los modelos producidos en los países desarrollados comenzó a disminuir a partir de la apertura importadora de los años 1980. La difusión de los adelantos en tecnología de producto y la reorientación en el perfil de la oferta hacia los segmentos de mayores ingresos dinamizaron el proceso de actualización de modelos.

Los primeros años de la década de 1980 fueron escenario de un proceso de aggiornamento tecnológico parcial que las firmas emprendieron como respuesta a la política de apertura relativa de importaciones, propiciada por el gobierno militar, que significó, al mismo tiempo, baja en los aranceles de importación y la aparición de los modelos extranjeros en el mercado, que instalaron otros parámetros en términos de calidad como de confort. Se introducen innovaciones en términos de producto (lanzamiento de nuevos modelos y aggiornamento de los viejos) y en procesos (modernización y automatización en pintura, fabricación de componentes plásticos y soldadura). Se realizan ajustes de lay out de plantas y se incorporan equipos para control de procesos, así como testeo de productos para homogeneizar las partes y componentes con las fabricadas por las casas matrices dada la tendencia a la reducción de componentes de fabricación nacional.

Las innovaciones organizacionales comienzan a implementarse lenta y fragmentariamente en la industria argentina. A fines de la década de 1970 y comienzos de los años 1980, Renault inicia la implementación de un programa de participación de los trabajadores centrado en la presentación de sugerencias para la solución de problemas de diversa índole. Ford introdujo en los años 1980-81 los "círculos de calidad"; Sevel encara hacia 1982 la implementación del trabajo en equipos con el mismo objetivo.

Parte de incorporaciones tecnológicas (centradas en la automotización creciente del proceso de soldadura de carrocerías) se producen con motivo del lanzamiento de nuevos modelos. A partir de 1980 y en relación con la apertura de las importaciones, la industria ensaya una respuesta de adecuación tecnológica parcial que redunda en un flujo de inversiones que incluye ajustes de lay out, programas de actualización tecnológica en procesos (cataforesis, etc.), renovación de maquinarias y equipos con incorporación de automatización parcial (CNC, robots de soldadura), equipamiento de control de procesos y testeo de productos orientado a la homogenización de partes y componentes con las casas matrices para facilitar la incorporación de autopartes importadas para los nuevos modelos. En promedio, destacan Katz y Lengyel, sólo el 4,3% de las etapas del proceso de producción estaban automatizadas en nuestra industria frente a un 38% en las japonesas, un 33% en las europeas, un 31% en las estadounidenses y un 18% en los NIC's asiáti-

cos. En términos de densidad de robots, la cifra promedio para las terminales argentinas era de 0,3 robots por cada 100 operarios frente a 12/100 en Japón y 4/100 en Europa y los Estados Unidos.[6]

Respecto de innovaciones organizacionales, las firmas han tendido a introducir estrategias de cambio en materia de tecnologías de gestión, difiriendo en los tiempos de aplicación, en la profundización de los desarrollos de técnicas y procedimientos coherentes con los principios que impulsan y en el diferente alcance que tienen sobre la organización y contenido del trabajo.[7]

2.3. Concertación Social y Recuperación de la Industria Terminal: 1991-1995

2.3.1. Régimen especial de la Industria Automotriz

El sector, por su participación en el producto bruto, por los efectos de encadenamiento (o multiplicadores) en la actividad industrial, por su capacidad de generación de empleo y por el peso en el comportamiento de la balanza comercial, logró un régimen particular en el proceso de apertura de los mercados. A diferencia de lo sucedido en los otros sectores, el sector automotriz no se abre irrestrictamente a la importación y permite que sean las mismas firmas productoras las importadoras de modelos desde el exterior a partir de cuotas progresivas anuales. Esta reglamentación establece un sistema de apertura de mercado con exigencias de modernización y adecuación de las fábricas a modelos más modernos tecnológicamente. Los elementos principales del régimen establecido para la industria automotriz son:

- se autoriza legalmente a aumentar hasta un 40% los contenidos importados promedio por línea de cilindrada;
- se acuerda con las empresas terminales aranceles muy reducidos para importar vehículos y autopartes. Estas importaciones deben ser compensadas por las empresas con exportaciones;
- se acuerdan cupos para la importación de modelos no producidos localmente.

Los resultados de este Régimen especial para la industria automotriz "acompañado por el plan de convertibilidad y reducción de la inflación" pueden constatarse en un fuerte aumento de la producción (a partir de un mercado con fuertes demandas atrasadas en la década de 1980), en un incremento considerable del comercio intraindustrial, y en un descenso en el precio de los automóviles.

[6] Katz, J.; Lengyel, M., "Reestructuración industrial e inserción internacional: el caso de la industria automotriz", Buenos Aires, trabajo mimeografiado, 1991.

[7] Remitimos para este tema a Novick, M., "Tecnologías de gestión y acción sindical", publicado en *Estudios del trabajo*, Año1, Nº 1, 1991.

En marzo de 1991 se rubricó un acuerdo entre las entidades representativas de firmas terminales (ADEFA), las concesionarias (ACARA) y los sindicatos del sector (SMATA y UOM) que otorga un serie de beneficios a estas industrias. Uno de los objetivos principales que deriva del contenido de dicho acuerdo consiste en equilibrar el balance de divisas de las firmas terminales.

En el acuerdo cada parte se comprometió a :

- El Gobierno, a desgravar el impuesto del Fondo Nacional de Autopistas e Impuestos Internos, que inciden un 5,2 y un 4%, respectivamente, en promedio, sobre el precio de venta al público.
- La Asociación de Concesionarios de la República Argentina (ACARA) disminuyó su comisión en un porcentaje que significa el 2% de la venta al público.
- Los proveedores nacionales de autopartes redujeron sus precios por el período enero- febrero de 1991 en un promedio del 16% en dólares, es decir, un 3% del precio de venta al público.
- Los sindicatos del sector aportaron su cuota reduciendo su presión sobre las negociaciones salariales en curso.
- Las terminales se comprometieron a no trasladar a los precios el aumento en dólares de los meses enero y febrero de 1991.

Como contrapartida, la "paz social" se expresaría en que, durante ese período, no habría despidos de personal de los gremios del sector en las terminales automotrices y concesionarios en funcionamiento, salvo por motivos disciplinarios.

Adicionalmente, hacia fines de 1993 el gobierno encaró una serie de medidas tendientes a continuar en esta línea de desregulación y eliminación de impuestos. En ese contexto, se suscribió el denominado Pacto Fiscal entre el gobierno nacional y los gobiernos provinciales con el fin de que estos últimos reduzcan impuestos a los ingresos brutos, sellos, etc., que gravan todas las actividades productivas.[8] En el caso de la producción de vehículos, el impacto

[8] Este pacto y la consiguiente eliminación de impuestos, estaba atado a las políticas provinciales y a los acuerdos con el gobierno nacional. Para la industria automotriz fue ventajoso, porque entre las que suscribieron el pacto se encuentran las principales provincias sede de la industria terminal.

de la eliminación del Impuesto a los Ingresos Brutos constituye una reducción del 5,3% sobre el valor bruto de producción si se estiman al menos dos vueltas del impuesto a lo largo de la cadena de producción. Por otra parte, se han incluido en el Pacto fiscal reducciones de los aportes patronales al sistema de seguridad social del orden del 30% en las áreas donde está radicada. Este significó una baja en el costo laboral de las empresas del sector terminal y de autopiezas a partir de 1994.

2.3.2 Cambios en los procesos de organización del trabajo y de la producción y en las relaciones laborales en la década de 1990

La transformación de los procesos de organización del trabajo y de las relaciones interfirmas se ha profundizado en los últimos años, aunque la misma no se haya visto institucionalizada en los convenios colectivos del sector. La excepción la constituyen los recientes convenios de trabajo que se han celebrado entre las empresas que se están instalando o reinstalando en el país, como es el caso de General Motors de Argentina y, más recientemente, los de FIAT, Chrysler y Toyota, que se firman antes del inicio de las actividades y que inaugura un nuevo modelo de convenios colectivos en el país.

Resulta extraño que, a pesar de la transformación del sector, pocos sean los estudios sistemáticos realizados sobre los nuevos modelos de organización de trabajo implantados en las terminales automotrices argentinas. Un reciente estudio latinoamericano[9] se refiere al tema sin profundizar en estos aspectos para nuestro país. Una investigación[10] realizada en cuatro empresas terminales líderes del mercado automotriz (que no incluye el rubro de camiones y/o acoplados) y 22 autopartistas, sintetiza la situación de la industria terminal del siguiente modo:

- Todas las firmas analizadas tienden a gestionar su producción bajo lógicas que se podrían denominar genéricamente como Producción Ligera (Lean Production),[11] en referencia al modelo al que remiten, aunque en la realidad disten significativamente del modelo teórico planteado. Se detectaron sólo dos casos de prácticas habituales de Justo a Tiempo (*just in time*) con proveedores para porciones significativas del segmento de piezas, conjuntos y componentes abastecidos.

[9] Morales, R.; Katz, J., *op cit;* y Shaiken, H.,*Technology and work organisation in latinamerica motor vehicles industry*, Santiago de Chile, ECLAC, 1995.

[10] Novick , M. (coord), Bartolomé, M., Buceta, M., "Nuevas formas de relaciones interfirmas y calificaciones emergentes en el escenario de la reconversión del complejo automotriz argentino", en *Educación, eslabonamientos productivos y formación profesional*, Convenio Ministerio de Cultura y Educación, Confederación General del Trabajo, 1995, trabajo mimeografiado.

[11] Womack,J., Jones, D., Roos, D., *La máquina que cambió el mundo*, Madrid, Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A, 1992.

- Se refuerzan los requerimientos de calidad a lo largo de la cadena de suministro. Se obliga a las empresas a desenvolver estructuras funcionales con el objetivo de desarrollar "Proveedores con Calidad Certificada", dentro de los patrones relativos alcanzados por el sector. Sin embargo, son muy contadas las empresas que obtuvieron certificaciones internacionales en materia de calidad (ISO 9000/ 9002 o similares).

- A su vez, la reducción de stocks –característica principal de la Producción Ligera– tensa la línea revalorizando las áreas de Logística Interna, hecho que adquiere una significación especialmente compleja para aquellas firmas que operan con un número significativo de proveedores extranjeros.

- Todas las firmas han desarrollado programas de Mejora Continua, incluidas prácticas de Círculos de Calidad y Sistemas de Sugerencias, con modalidades de adaptación a las características locales

- En relación con el mantenimiento correctivo de máquinas y herramientas, la tendencia hacia una polivalencia funcional aumenta los requerimientos de calificación de los trabajadores operativos para responsabilizarlos por el mantenimiento preventivo de las maquinarias, lo que ha llevado a algunas de las firmas a estudiar alternativas de externalizar el servicio de mantenimiento, subcontratando microemprendimientos autodirigidos por ex-operarios de ese sector. En otros casos, la reapertura de una nueva planta ha significado la subcontratación del servicio de mantenimiento –desde el inicio de las actividades– a una firma controlada por el propio grupo empresario, así como el servicio de transporte interno (autoniveladoras). Una sola de las empresas encuestadas terciariza los servicios de informática (red interna y satelital) conectándose por su intermedio con su par en el Brasil para el transporte interno de materiales e insumos (tanto de los importados como de los provistos por autopartistas locales), con el fin de abastecerse integralmente, incluyendo exigencias tan dinámicas como las que requiere una línea de montaje.

- En cuanto a la subcontratación de actividades, vinculadas con fases del proceso productivo, se observa que todas las firmas demandan la provisión de conjuntos o subconjuntos terminados, manteniendo integradas en tres de las firmas analizadas las actividades relacionadas con chapistería, pintura y montaje. Sólo en una planta de reciente instalación se constató que se subcontratan las actividades de producción y ensamblado de frente y cabina y pintura que, en ese caso, es provista por su asociada local.

- En todas las firmas, las nuevas lógicas productivas han supuesto una nueva organización del trabajo y cambios en el lay out, aunque en casi todas las plantas recorridas se observó la distribución mayoritaria en líneas longi-

tudinales. El grado de incorporación tecnológica ha sido gradual y focalizado en algunos segmentos de la línea de producción (pintura, medición de chasis, matricería, fueron señaladas como más relevantes). Si bien la mayoría de los procesos son controlados electrónicamente, no se está todavía en presencia masiva de equipamiento a nivel de la frontera tecnológica internacional.

- Todas las firmas han introducido modalidades que –con distinto nombre y grado de implementación– suponen una reorganización de los puestos de trabajo bajo la concepción de módulos o células de trabajo, estimulando 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 grupal. A su vez, esta reorganización ha significado –en una de las firmas– modalidades de gestión "a la vista".

- A nivel del puesto, los cambios en el proceso de trabajo han impuesto la movilización de nuevos saberes ligados, fundamentalmente, a competencias prácticas y socio-relacionales. Las exigencias de una mayor comprensión del proceso productivo y operativo, mayor capacidad de concentración, capacidad para trabajar en grupo, saber escuchar, observar procesos y personas y comunicarse oralmente, sumadas a requerimientos de mayor capacidad para resolver problemas, se extienden a lo largo de la pirámide ocupacional movilizando competencias orientadas a lograr la implicación de los trabajadores con los objetivos de las firmas.

- Estos nuevos requerimientos de los puestos son –simultáneamente– déficit señalados por las firmas. En contraposición –cabe señalar– no se han indicado en las calificaciones grandes déficit en conocimientos básicos y técnicos específicos. Esto se debe a las estrategias de reclutamiento de personal, que tendieron a elevar los requerimientos de educación formal y a las políticas internas de formación en el puesto de trabajo.

- Si bien se señala que el trabajo se ha simplificado, de la observación realizada surge la reformulación –y en algunos casos la creación– de puestos de relativa complejidad que suponen la movilización de saberes y competencias específicas. Los puestos ligados a la logística interna y el balanceo de líneas (en firmas que operan con modalidad Justo a Tiempo y/o Kan Ban), así como los nuevos puestos de coordinación de células o equipos de trabajo (líder) concentran decisivamente altas calificaciones técnicas con un correcto equilibrio entre competencias prácticas y personales.

Este conjunto de transformaciones organizacionales permite observar cambios significativos en materia de relaciones laborales. Aun en las plantas donde rigen los antiguos convenios colectivos, los mismos mantienen una vigencia simbólica en lo relativo a las cláusulas salariales mientras efectivizan una mayor flexiblidad en todos los rubros. Incluso, en algunos "acuerdos de empresa" no homologados ante el Ministerio de Trabajo, el Sindicato acepta, y autoriza a la empresa la contratación de personal temporario.

3. El actor sindical en el sector automotriz

3.1. El desarrollo del sindicalismo en el sector

A lo largo de los 50 años de actuación que tiene el SMATA como sindicato de los trabajadores mecánicos, se pueden diferenciar tres períodos que conservan una relativa autonomía de la dinámica económica productiva del sector.

El primer período –que se extiende desde su constitución, en 1945, hasta mediados de la década de 1960– se caracteriza por presentar diversas estrategias de desarrollo institucional y político. Durante los primeros años desarrolla una política conservadora y poco ambiciosa de crecimiento vegetativo por encuadramiento de las unidades productivas y comerciales que lo integran. Se autodefine como un sindicato pequeño e inscrito en un sector de escaso crecimiento. A partir de la instalación de las terminales automotrices, el sector se transforma en su capacidad de inducir procesos de modernización. Estas nuevas características estructurales renuevan a este sindicalismo que acaba desarrollando dos estrategias: una que se ha autodenominado como "clasista y combativa" y otra que normalmente se conoce como "corporativa". Estas posiciones se enfrentarán duramente en el período siguiente, en particular entre 1965 y 1975.

El segundo período, que se extiende desde 1965 a 1990, está caracterizado por el auge, la consolidación, el agotamiento y el riesgo de extinción de un modelo de industria automotriz que, en materia de relaciones laborales, se articula con un tipo de sindicalismo: el corporativo. Otros modelos de representación se expresan en las formas combativas del sector organizadas como sindicato de empresa, que fueron posteriormente derrotadas y disuel-

tas a través de formas jurídicas que se instrumentan "legalmente", primero desde el Estado,[12] y por parte del terrorismo de Estado después.[13]

A partir de 1991 puede definirse un tercer período. En él, el sindicalismo corporativo, hegemónico ya en el sector, delinea una estrategia de negociación en la que se combinan, de manera singular, elementos del corporativismo tradicional con formas de negociación articulada pero fuertemente centralizada. Es quizás, a partir de la estrategia implementada, uno de los gremios que mayor crecimiento tuvo en este último período de debilitamiento progresivo del poder del sindicalismo, en una etapa de cambio significativo en el modelo de relaciones laborales instituido.

3.1.1 Características de las estrategias de fundación desarrolladas durante el primer período: 1945-1965

Abarca la fase de mayor dinamismo del modelo de sustitución de importaciones. Predomina en la industria y en el sector privado la organización sindical vertical que nuclea a los trabajadores en un Sindicato único por rama de actividad. En este marco, surge en junio de 1945 el Sindicato de Mecánicos y Afines como sindicato de rama que congrega a los trabajadores mecánicos de talleres de reparación. Hacia 1946 logra su encuadre sindical como gremio independiente, nacimiento signado por una discusión histórica, que persiste hasta hoy, sobre el encuadramiento de los trabajadores del sector metalmecánico. En abril de 1948 el Sindicato de Mecánicos toma su actual nombre (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor "SMATA") y en noviembre de ese año firma su primer convenio colectivo de trabajo, siendo su contraparte la Asociación de Concesionarios de Automóviles de la República Argentina (ACARA) y el Ministerio de Trabajo. Este convenio fija salarios y condiciones de trabajo para las siguientes ramas: mecánica, tornería, rectificación, electricidad, herrería, soldadores, chapistas, pintores, carroceros, tapiceros, radiadoristas, gomeros, engrasadores, lavadores, gamuzadores, limpiadores y choferes.[14]

La década de 1950 representa, para el SMATA, un período de constitución, agrupamiento y desarrollo de sus bases. Aunque la estrategia del gremio es la de fortalecerse en número de afiliados, el perfil asumido en el conjunto del movimiento obrero es todavía poco ambicioso. Pelea y gana la homologación por el Ministerio de Trabajo de los encuadramiento de los autopartistas tapiceros, de los trabajadores del Automóvil Club Argentino y de algunos mecánicos de estaciones de servicios. Mientras tanto, van desarrollando acciones orientadas a constituir el gremio como una agencia de prestación de servicios sociales solidarios. Se crea la mutual. Este proceso de consolidación y dimensionamiento del gremio se ve interrumpido con el golpe militar de 1955. Del período fundacional queda el logro de una personería gremial independiente, los primeros estatutos que institucionalizan al sindicato, los primeros convenios colectivos firmados y la instalación de la mutual y proveeduría para los afiliados. También se sientan las bases de la lucha jurídica, gremial y política por el encuadramiento de las unidades metalmecánicas que históricamente sostendrán la UOM y el SMATA. El conflicto entre ambos Sindicatos por la representación de los trabajadores del sector automotriz se desarrolla a lo largo de todas las etapas, alcanzando su punto cumbre en la década de 1970, cuando es derrotado el sindicalismo combativo del sector. Ambos sindicatos pueden ser considerados "fuertes" tanto por la cantidad de afiliados, como por su poder de convocatoria, así como por el hecho de que sus dirigentes tienen peso político dentro del Partido Justicialista. Por ello, el Estado laudó, alternativamente, a favor de uno u otro.

El dinamismo del sector a fines de la década de 1950 e inicios de la de 1960 no se ve reflejado en el crecimiento del gremio, porque las nuevas terminales que se instalan eligen otras estrategias de representación sindical para el sector automotriz: el sindicato de empresa. Mientras tanto, el SMATA desarrolla una estrategia de reivindicaciones destinada a mantener el poder adquisitivo del salario y mantener las fuentes de empleo de sus trabajadores.

De la experiencia de sindicalismo de empresa en la Argentina emerge una estrategia diferenciada acerca de cómo representar los intereses de los trabajadores que se expresa en los ejes de un sindicalismo antipatronal y antiburocrático. Es interesante destacar que el SMATA de esa época todavía no adhería al modelo de sindicalismo corporativo, como lo hará en las décadas de 1970 y 1980, con capacidad de erguirse frente al Estado como interlocutor y grupo de presión. En la expresión "lucha antiburocrática" se ponen de manifiesto convicciones político-ideológicas respecto de cómo conducir las luchas obreras en relación con las patronales o cómo construir la unidad de los trabajadores del gremio.[15] Estas concepciones no discu-

[12] Se está haciendo referencia a la disolución de los sindicatos de empresa del sector automotriz dispuesta por el gobierno militar en 1972 y el inmediato encuadramiento por el Estado de los obreros de estas empresas en los sindicatos UOM o SMATA. En 1974, durante el gobierno constitucional, conducciones combativas que dirigen la delegación Córdoba del SMATA son intervenidas y desplazadas del Sindicato por la Dirección Nacional del SMATA, con poderes otorgados por una asamblea de delegados de todo el país.

[13] Los integrantes de estas conducciones combativas son perseguidos, detenidos y desaparecidos por la dictadura militar que dirige el país entre 1976 y 1983. Entre ellos se encuentra uno de los líderes de este movimiento: Renée Salamanca.

[14] Cfr. "Hechos y Protagonistas" en *Luchas Obreras Argentinas*, Jefe de Redacción R. Jáuregui, 1984, cuadernillo dedicado al gremio de los mecánicos.

[15] En el contexto de los sindicatos de empresa surgen el Sindicato de Trabajadores de FIAT-CONCORD (SITRAC), el Sindicato de Trabajadores de Materfer (SITRAM), ambos de Córdoba, el Sindicato de trabajadores de Perkins (SITRAP), o el Sindicato de Trabajadores de FIAT Caseros (SITRAFIC) que se alinean como combativos y antiburocráticos.

ten la necesidad de construir un gremio fuerte con capacidad de presión sobre el Estado para terciar en la regulación del sector o en la determinación de los salarios.

Este período constitutivo se cierra con la toma de posiciones de tres de las estrategias sindicales que han tenido más influencia en la historia del gremio: la conservadora-tradicional, que se origina con el gremio y que no advierte los cambios estructurales que se están produciendo en la primera mitad de la década de 1960; la corporativa, que comienza a delinearse a partir de 1965, y la combativa, que surge, paradójicamente, de los sindicatos de empresa.

3.1.2 Características de las estrategias de consolidación desarrolladas durante el segundo período: 1966-1990

La creación y consolidación de un modelo de sindicalismo corporativo en el SMATA abarca un largo período, que se extiende desde 1966 hasta 1990. Pueden diferenciarse varios subperíodos que se correlacionan con la evolución del sector automotriz en la Argentina, por un lado, y con la posibilidad de construir un gremio fuerte, capaz de cuestionar hegemonías en el interior del movimiento obrero y de la política nacional, por el otro. La novedad se inscribe en el hecho de que se trata de un gremio nuevo, que crece y se consolida avanzada la década de 1960, cuando la mayoría de los sindicatos ya tenía largas décadas de historia en el movimiento obrero y en la política nacional.

En la evolución de los proyectos estratégicos que se desarrollan dentro del gremio se perfilan cuatro momentos: el que se extiende de 1966 a 1970 y que, brevemente, puede ser considerado como la emergencia de un proyecto de sindicalismo corporativo. El que abarca de 1971 a 1975, donde se producen serias confrontaciones entre este proyecto de sindicalismo y el de los sectores combativos. El que transcurre entre 1976 y 1983 y que se manifiesta como de resistencia a la política de la dictadura militar en materia de salarios, en el marco de represión a las organizaciones gremiales. Este período culmina con el subperíodo que se extiende entre 1984 y 1990, en el que el gremio emprende una lucha defensiva de las fuentes de trabajo ante una industria que entra en crisis y que amenaza reducirse a una mínima expresión, y frente a un Estado que se retira progresivamente como interlocutor de acuerdos distributivos y de políticas sectoriales.

Detallemos estos momentos históricos. Hacia 1966 comienza a gestarse en el interior del SMATA una nueva corriente sindical que se organizaría en el proyecto gremial conocido bajo el nombre de Movimiento de Unidad Automotriz Lista VERDE. Este Movimiento (MUA), pretende un rol diferente para el gremio y para el sindicato ante el conjunto del movimiento

obrero y del Estado.[16] Se intenta fortalecer la capacidad negociadora del gremio calcada del modelo corporativo de los sindicatos típicos de la fase de sustitución de importaciones. El modelo orientador, paradójicamente, parece ser, en lo organizativo, el de la Unión Obrera Metalúrgica: centralizar y hegemonizar la conducción del gremio, integrar la afiliación de las terminales, incidir en las políticas sectoriales y bloquear el drenaje de afiliados hacia el sector metalúrgico evitando —por interposición de recursos jurídicos ante el Ministerio de Trabajo— la concesión de encuadramientos a la organización gremial rival. Puede reconocerse, entonces, hacia 1968, una inflexión en la concepciones que lo orientan.

Ese año, algunas líneas de conducción política del SMATA se proponen darle un nuevo perfil, transformando al gremio en un interlocutor fuerte del Estado y de la patronal en materia de políticas automotrices. En este sentido, imprime un nuevo dinamismo a la lucha por los encuadramientos y obtiene la afiliación de las terminales. Esto variará el perfil de la representación: de no tener afiliados de terminales pasa, a mitad de la década de 1970, a tener un 40% de su padrón en las mismas.

Este cambio de estrategia en la conducción del gremio revela una nueva lógica de operación en el sector y a nivel de políticas nacionales: el sindicato deberá asumir un rol diferente respecto de las patronales, el Estado y sus propios afiliados.[17] La función del sindicalismo para la línea política-sindical que hegemoniza el gremio a nivel nacional (Movimiento Nacional de Unidad Automotriz –MUA–) es constituirse como un grupo de presión capaz de determinar políticas públicas del sector y organismo de gobierno de la sociedad. Su interlocución comienza a ser más fuerte con el Estado que con las patronales. La preocupación central es el empleo y el rol de la industria automotriz nacional dentro del modelo de desarrollo como garantía de su hegemonía futura.

El año 1975 representa un período difícil para el gremio. Hay una fuerte lucha intergremial con la UOM alrededor del reconocimiento y la creación dentro del convenio metalúrgico de la rama automotor y por los topes salariales.

[16] En reportaje, José Rodríguez, líder actual y seguidor del fundador de la corriente. H. Kloosterman, afirma: "El descuido que hubo en nuestra organización entre 1955 y 1968 hizo decrecer la fuerza de nuestro gremio. En 1968 esto cambió. Es el período en que realmente se rehace el gremio y pasa de 18.000 a 140.000 afiliados". Cfr "Hechos y Protagonistas", en *Luchas Obreras Argentinas*, Jefe de Redacción R. Jáuregui, 1984, cuadernillo dedicado al gremio de los mecánicos, pág 17.

[17] La propuesta implicaba: 1. "Una función de defensa y tutela de los intereses y derechos de los trabajadores en el plano profesional". Función que es cumplida a través de la negociación colectiva, de las convenciones colectivas de trabajo y de los reclamos ante los organismos administrativos, judiciales y de dirección de la empresa y , en última instancia, mediante medidas de acción directa; 2.una "función educativa y promocional" destinada al perfeccionamiento de la capacidad profesional y técnica de los trabajadores y, 3.una "función política" en el sentido de participar en el proceso de gobierno de la comunidad nacional.

Por otra parte, en el período se desarrollan también *formas tradicionales de lucha*, en general defensivas, ya que está siendo fuertemente afectado el empleo y las condiciones de trabajo. Estas situaciones suelen comprometer la capacidad de control de la patronal sobre el establecimiento y el oponente es tanto la patronal cuanto la conducción oficial del sindicato. Estas conducciones –como lo ejemplifica el conflicto de Ford de 1985– acaban siendo aisladas y, a mediano plazo, derrotadas por la acción a veces conjunta de ambos oponentes. Por otra parte, en esta rama de actividad la conflictividad tradicional se presenta como dispersa y poco relacionada. Esto se debe, por una parte, a la lógica de negociación descentralizada que predomina en esta actividad y a la dificultad de articulación de las políticas reivindicativas en las grandes unidades productivas, dada la intervención de políticas empresarias diferenciales. Por otra parte, la dispersión proviene también de la multiplicidad de rubros que abarca el sector y del reducido tamaño de empresas que lo integran, hecho que dificulta la unificación de políticas y de esfuerzos.

En 1985, frente a una actividad automotriz declinante, el Plenario de Secretarios Generales del SMATA de todo el país emite una declaración anunciando su "movilización pacífica y responsable" para erradicar "la patria financiera". Plantean como alternativas la necesidad de generación de políticas tendientes a eliminar la especulación financiera; a fomentar las actividades manufactureras, el ensanchamiento del mercado interno; la nacionalización de los depósitos bancarios. Como consecuencia de este Plan proponen y exigen la integración de una Comisión de la Industria Automotriz con representantes de los empresarios a través de sus cámaras: Asociación de fabricantes de automotores (ADEFA), Asociación de Concesionarios (ACARA), Autopartistas y Autocomponentes (FAATRA), con representantes oficiales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la Secretaria de Comercio e Industria y el SMATA, con el fin de estudiar y acordar un Régimen de Reconversión de la Actividad Automotriz que elabore y concerte pautas de producción y comercialización a implementarse a corto, mediano y largo plazo. El elemento innovador de esta propuesta es la conformación de esta área de concertación sobre políticas automotrices. En la promoción de este Acuerdo se encuentran las bases del nuevo rol que se propone el sindicato ante la crisis y la reconversión del sector.

En diciembre de 1987 se restituye la negociación colectiva a través de comisiones paritarias por Ley del Congreso de la Nación (promulgada el 11 de enero de 1988 bajo el Nº 23545). Se deroga así la Ley de facto 21307 que establecía, como facultad del Poder Ejecutivo, el fijar salarios para la actividad pública y privada. El SMATA se ampara en la "ultraactividad" para la totalidad de sus convenios colectivos vencidos para impedir su renegociación.[18] La crisis de la industria automotriz, las inversiones tecnológicas y organizacionales que se estaban realizando, así como la dificultad de evaluarlas por parte de los trabajadores desde la perspectiva de los cambios estratégicos que se estaban produciendo, hizo que el sindicato juzgara poco oportuno realizar cambios sustanciales en los convenios, en el sentido de anticiparse a los problemas que podrían sobrevenir de las transformaciones en curso. Es decir, se abre la discusión de paritarias sobre los convenios en un momento en que el sindicato no quiere anticiparse en las estrategias de defensa de los trabajadores y prefiere optar por negociar más sobre el eje de la recuperación salarial y la defensa de la fuente de trabajo que sobre la flexibilidad en las condiciones de uso de la fuerza de trabajo. El resultado es que se mantiene formalmente el convenio anterior sin que el mismo regule las normas efectivas de uso de la fuerza de trabajo.

El período 1988-1990 indica el fin del modelo de producción automotriz orientada hacia un mercado interno pequeño y altamente arancelado. La industria local se ve amenazada de reducción a su mínima expresión. En este contexto la negociación colectiva no encuentra un campo propicio para los avances reivindicativos. Tienden a desarrollarse estrategias defensivas de la fuente de trabajo, del empleo y del salario. Ante estas circunstancias, el sindicato prefiere explorar situaciones, ensayar o improvisar soluciones *ad hoc* según el estado de las relaciones laborales y la situación económico-financiera de las empresas.

Hacia 1989/90 y el primer semestre del año 1991 arrecian las dificultades de la negociación colectiva en el gremio. La estrategia de la conducción del sindicato es mantener la negociación salarial y suspender toda negociación sobre condiciones de trabajo. La evaluación que se realiza es que el nivel máximo de conquistas históricas al que se podía acceder dentro del modelo de producción tradicional ya se había alcanzado y que "ante la situación de estancamiento y quiebre de la industria" discutir la totalidad del paquete reivindicativo podía poner al sindicato en estado de retroceso en relación con sus conquistas históricas, obteniendo como contrapartida magros aumentos de salario. La solución imaginada fue suspender la negociación institucionalizada sobre condiciones de trabajo y mantener una presión permanente sobre la pauta salarial.[19] Sin embargo, esta estrategia sólo consiguió retrasar la formu-

[18] De la nómina presentada se observa que el SMATA tramita la renovación de 44 Convenios Colectivos de los cuales 36 son convenios de empresa y 8 de rama o realizados con cámaras. De los 36 convenios de empresa presentados, 13 son nuevos. Esto indica toda una tendencia dentro de la política del gremio de fijar grados de descentralización en la negociación. Por otra parte, es necesario destacar la problemática que enfrenta este gremio en cuanto a la preparación de representantes paritarios para la discusión de los convenios cuando la negociación se desagrega a nivel de empresa.

[19] En Memoria y Balance del SMATA 1990-91 se consigna en la página 9: "Si ponemos hoy en discusión la totalidad del Convenio Colectivo de Trabajo, lo más probable es que para conseguir incrementos salariales debamos ceder a cambio conquistas logradas con muchos años de esfuerzo".

lación jurídica del contrato convencional, ya que en los hechos las empresas comenzaron a realizar profundas transformaciones de las cuales, hasta hoy, los antiguos convenios no se hacen cargo, aunque las transformaciones hayan recaído sobre los trabajadores directamente afectados y las Comisiones Internas de las empresas.

3.1.3 Características de las estrategias sindicales desde 1991

Hacia la década de 1990, el sindicalismo del sector automotor comienza a perfilar una lógica de operación diferenciada del conjunto. Se ha instalado como interlocutor político proponiendo un modelo que inscribe sus acciones, por un lado, en el nivel de los acuerdos sectoriales dentro del país y del MERCOSUR y, por el otro, en el nivel de las empresas. En este sentido, ha articulado la negociación por empresa –descentralizada y localizada en materia de salarios y condiciones de trabajo– con la negociación por rama, en términos de políticas sectoriales y regionales del MERCOSUR. El nuevo modelo que propone este sindicalismo es actuar sobre el Estado como grupo de presión con el fin de obtener un Régimen Especial en el momento en el que la internacionalización de los negocios se presenta simultáneamente como una amenaza y como un desafío. Este régimen permitiría una apertura gradual del sector, facilitaría la reconversión del mismo estableciendo plazos, y evitaría impactos negativos sobre el empleo. Mientras tanto, negocian cláusulas de Paz Social para prevenir situaciones de conflicto que podrían originarse en la reconversión, y establecen vallas de contención al desempleo.

En el marco de la profunda crisis que afecta a este sector económico, el SMATA insta al gobierno nacional a promover un espacio de concertación que acabará en el Acuerdo para la Reactivación Automotriz que se firmará el 25 de marzo de 1991 y que ha redundado en la estabilización y leve crecimiento del empleo en el sector y en un significativo aumento de la producción, de las ventas y de la productividad. El escenario para el desarrollo de este nuevo modelo de sindicalismo queda delimitado por el Acta de Concertación del Régimen para el Sector Automotriz, al que se hizo referencia con anterioridad. Este Acuerdo le permitió al sindicato una tregua en materia de despidos y suspensiones pero, como contrapartida debió entregar la libre discusión salarial y la eufemísticamente llamada "paz social".

La recuperación que se observa en la actividad automotriz a partir del Acta de Concertación no se ve reflejada en los logros que obtiene el sindicato en su política reivindicatoria. La negociación sobre las nuevas condiciones de trabajo que se están generando se produce a nivel de establecimiento. La libre discusión salarial fue puesta entre paréntesis en el

primer momento del acuerdo y quedó trabada a partir de la vigencia del Plan de Convertibilidad (1º de abril de 1991) –que impedía que los aumentos salariales pudieran ser trasladados a los precios– y del Decreto 1334/91, que sólo autorizaba aumentos salariales fundados en pautas de productividad razonablemente estimadas o calculadas. Por el decreto 470/93 (que sustituye al 1334/91) se habilita una negociación salarial de carácter articulado o descentralizado que, de alguna manera, es reivindicada como una mejora para la situación de los trabajadores del sector. Obviamente, este tipo de negociación tiende a profundizar la heterogeneidad de las retribuciones sectoriales.[20]

Es interesante analizar la perspectiva del sindicato ante la renuencia empresaria a la renovación del Acuerdo para la reactivación y el crecimiento de la Industria Automotriz para el período 1994-1999. El SMATA reivindica como herramienta estratégica, en las relaciones laborales, la concertación sectorial. Ella es vista como "el único camino para incrementar la producción respetando a la vez los derechos de los trabajadores".[21]

Las empresas presionaron para imponer un acuerdo salarial bajo. Se llega así a un nuevo Acuerdo por el plazo de 5 años denominado "Acuerdo para la Consolidación de la Reconversión, el Empleo, la Productividad y el Crecimiento del Sector Automotriz". Los empresarios retiran la condición de no producir aumentos salariales y otorgan un 3% en los meses de abril, mayo y junio de 1993, un 2% en octubre de 1993 y un adicional de $450 en la segunda quincena de febrero de 1994. Este acuerdo salarial retoma una práctica que no se ejercía desde 1975: la discusión global de salarios con las fábricas terminales. Desde esa época hasta la fecha la negociación salarial fue llevada adelante por el Consejo Directivo Nacional, las Comisiones Ejecutivas de las Seccionales y los Miembros de Comisión Interna de Reclamos en cada uno de los establecimientos. El sector sindical reivindica fuertemente la negociación salarial globalizada[22] en el marco de un acuerdo productivo en el que se discuten globalmente condiciones de producción, factores de mejoramiento de la actividad, aumento del empleo y sólo se particulariza por empresa en la ne-

[20] Por el Decreto 470/93 la productividad deja de ser el criterio exclusivo y excluyente de homologar acuerdos de aumentos salariales. Se admiten también como factores el aumento de las inversiones, la formación profesional, la incorporación de tecnologías, es decir, aquéllos que contribuyen a aumentar la eficiencia global de la organización productiva como sistema. Por otra parte, se incorpora la posibilidad de "articular la negociación", es decir, que los convenios contengan un "módulo general" sobre condiciones de trabajo y salarios "que se constituye en el piso mínimo de la actividad" y "módulos particulares" integrados por regulaciones sobre condiciones de trabajo y salarios superiores en beneficios a las establecidas por el módulo general y solamente aplicables en aquellas empresas que estén expresamente comprendidas en la unidad de negociación.

[21] Cfr. revista *Avance*, Nº. 9 , agosto de 1994. Publicación del SMATA.

[22] Extraído de Memoria y Balance del SMATA, período 92/93 pág. 7.

gociación salarial.

En el anexo al acuerdo se pautan entre empresas signatarias y sindicatos:

1. Aumentos salariales negociados por establecimiento (unidad productiva) en función de metas de productividad, eficiencia, calidad.

2. Los sistemas pactados se computarán y liquidarán con una periodicidad no inferior al trimestre.

3. La parte empresaria se compromete a brindar, a las organizaciones sindicales firmantes del Acuerdo y según corresponda, la información documentada necesaria para posibilitar el análisis y el contralor de los sistemas que se convengan.

4. Las partes signatarias del Acuerdo negociarán de buena fe y en un clima de paz social y mutua comprensión las bases y los mecanismos necesarios para la plena operación del Acuerdo.

5. Los convenios que deriven del Acuerdo tendrán la vigencia que las partes en cada caso le asignen, en ejercicio de la autonomía negocial colectiva.

Como puede observarse en la firma de los Anexos al Acuerdo se advierten *las bases de una negociación articulada* donde las partes signatarias negociarían módulos particulares por establecimiento. La negociación articulada propuesta no es una negociación libre de las partes, sino *atada a compromisos previos de paz social* y donde la estabilidad está garantizada siempre y cuando no existan actos de indisciplina que suspenden la vigencia de la cláusula.

La negociación articulada es aceptada por esta organización sindical[23] más rápidamente que por cualquier otra, en la medida en que se corresponde con prácticas negociales históricas en el interior de la misma. El modelo de negociación articulada elegido por el SMATA para la etapa que se abre en 1990, es un modelo de negociación en dos niveles. A nivel macro, se establece un Acuerdo General del sector entre los principales actores (Estado-Sindicatos-Empresas y Cámaras) y en nivel micro, "módulos particulares" son negociados entre el Sindicato –con participación tanto de Comisiones de Reclamos y Comisión Ejecutiva de la Seccional como Comisión Directiva Nacional– y la empresa. Es interesante reparar que se trata de un modo de negociación donde, si bien participan todos los niveles, se limita el protagonismo de la Comisión de Reclamos o de las Comisiones Ejecutivas de las Seccionales. Es decir, el SMATA como entidad de primer grado no descentraliza las negociaciones y evita los protagonismos que en otras épocas le generaron conducciones alternativas en lo político y en lo gremial. Es interesante destacar que el SMATA acepta este tipo de negociación articulada montando un andamiaje de control sobre este tipo de negociación con el objetivo de limitar la autonomía relativa de los diferentes niveles. Curiosamente, hace hincapié en el quiebre de solidaridad que puede significar este sistema de negociación articulada sin advertir que lo que ha ido cambiando es la forma de construcción de la solidaridad. El modelo fordista y, en cierta manera, el modelo del sindicato portador de un proyecto corporativo, se apoya en la construcción mecánica de la solidaridad. La solidaridad en él se produce por la facilidad de identificarse que tiene un trabajador con otro. Los nuevos modelos de representación sindical requieren de una construcción de la solidaridad a partir de las diferencias. En ellos la construcción de la identificación es más problemática, requiere de un esfuerzo de participación y de comunicación diferente al que se había establecido en el modelo anterior.

[23] Cfr.Memoria y Balance de SMATA, período 92/93, pág.8, en la que se menciona "Esta nueva modalidad de articulación de la negociación, si bien puede ser objetable, en tanto tiende a desvirtuar el principio básico de la solidaridad, no reviste una incidencia fundamental en el caso particular de nuestra Organización, teniendo en cuenta las distintas tipologías convencionales "por actividad –nacional y zonales–, por empresa o grupos de empresas de una determinada actividad) que históricamente ha mantenido el SMATA.

Esta forma de sindicalismo asegura a los empleadores los beneficios de una negociación por empresa, es decir, sensibilizada a las condiciones reales de su rentabilidad y productividad sin los "peligros" de un sindicalismo de empresa que, en la Argentina, reveló una fuerte tradición combativa y antipatronal. Las empresas gozan así de los beneficios de una negociación "a medida", sin el riesgo de gobernabilidad que implica esta negociación descentralizada. El interlocutor de la empresa en esta negociación no es la Comisión Interna, es el Secretariado o Comisión Directiva de la Seccional o la Comisión Directiva Nacional. Esta interlocución le garantiza a la empresa una distancia que relativiza el poder y la autonomía que puede adquirir una comisión interna radicalizada, al mismo tiempo que responde a su situación específica. El sindicato, por otra parte, fortalece su capacidad de negociación institucionalizada y evita el crecimiento y la articulación de políticas contestatarias. Para el sindicato, los beneficios se establecen en términos de fortalecimiento de su poder institucional y como garantía de empleo para el sector. La contrapartida que ofrecen es incluir una cláusula de Paz Social en las relaciones laborales y en la negociación colectiva.

En este marco de relaciones laborales, el sindicato cambia poder institucional, generación de empleo y protagonismo, por negociación descentralizada y articulada, paz social y trabajo precarizado.

3.2 La negociación colectiva

3.2.1. Los convenios colectivos en el sector automotriz

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. Esta es una diferencia de trascendental importancia a la hora de entender las estrategias del sindicato automotriz. El modelo de "Sindicato de empresa" a la manera japonesa remite a un sistema de relaciones laborales que se maneja con exclusividad en el interior de la planta u organización productiva. El sindicalismo "por empresa" remite a un sistema de relaciones laborales que, aunque con capacidad para negociar acuerdos en el interior de la empresa, responden a la figura de un Sindicato de rama o sector del cual dependen. Los acuerdos o convenios colectivos en el sector automotriz en la Argentina son firmados por la Comisión de la empresa y por el sindicato nacional y/o regional.

El objetivo principal de las empresas terminales era beneficiarse de una negociación definida por las condiciones de cada empresa o establecimiento. De este modo, el SMATA es virtualmente el único sindicato de industria que no posee un convenio general para la rama de actividad. Sin embargo, desde su constitución ha firmado distintos convenios colectivos de alcance nacional con Asociaciones patronales de tapiceros, con Concesionarios de automotores, con Autopartistas y Asociaciones de reparación de automóviles.[24]

Entre 1988 y 1989 se han discutido 33 convenios colectivos dentro del SMATA. Los acuerdos sobre condiciones de trabajo tenían una vigencia de dos años y las pautas salariales acordadas regían por un año, con actualizaciones periódicas por inflación. En la mayoría de los Convenios se han obtenido como beneficios: la mejora del pago por antigüedad, la de los días feriados, las licencias con goce de sueldo, recategorización de trabajadores, subsidio por transporte, mayor cantidad de delegados gremiales, participación en los sistemas de métodos y tiempos de trabajo en las fábricas terminales, creación de la Junta Médica Paritaria, establecimiento de los Comités de Higiene y Seguridad, etc. 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 hace trece años. Sin embargo, se produjeron cambios en las industrias terminales que esos convenios no reflejan.

[24] Moreno, Omar, *La nueva negociación, La negociación colectiva en la Argentina*, Buenos Aires, Folios ediciones, Fund. Friedrich Ebert, 1991.

Teniendo en cuenta los considerables cambios que sufrió la industria automotriz, tanto desde el punto de vista de las innovaciones tecnológicas como desde las organizacionales, a las que se le agregan cambios en el mix de productos, en los materiales que se utilizan, en los procesos de producción, en la tendencia al achicamiento del tamaño de las plantas y al aumento de la tercerización, era factible suponer que en la nueva ronda de convenios del sector automotriz se hubieran introducido importantes transformaciones en el sistema de puestos y categorías, en la forma y el contenido de la capacitación, en el tipo de flexibilidad laboral introducida.

Los convenios de las plantas terminales existentes que fueron "renovados" en oposición a los nuevos convenios celebrados por las empresas recién llegadas al país presentan diferencias con las rondas anteriores, casi exclusivamente en:

- las cláusulas de productividad (única forma legal virtual –Decretos 1331/91 y 470/93– de aumentar los salarios desde la instalación del Plan de Convertibilidad);
- en el compromiso conjunto de ambas partes de aumentar la calidad, disminuir costos y promover la exportación;
- en la necesidad de recurrir a técnicas de calidad, control estadístico de proceso, etcétera.

El resto del articulado permanece casi sin variaciones, sobre todo en lo que se refiere al sistema de categorías de los puestos y a menciones particulares sobre los nuevos métodos de organización del trabajo que podrían redundar en responsabilidades diferentes para los trabajadores. Los convenios firmados por las "nuevas" empresas que se "instalan" en el país, o "nuevos convenios", se diferencian profundamente en este punto de los "convenios renovados".[25]

El análisis de la totalidad de los acuerdos y/o convenios de las empresas terminales arroja algunos datos significativos. Con excepción de los "nuevos convenios" de la empresa General Motors de Argentina de Fiat Argentina, de Toyota Argentina y de Chrysler, en los otros casos son acuerdos homologados ante el Ministerio de Trabajo que mantienen sin modificación los convenios colectivos firmados, en su mayoría, en 1975.

El análisis de los convenios colectivos se basó en el estudio de aquellas categorías consideradas claves –en tanto centrales a los procesos de transformación empresaria– y fueron consideradas como indicadores:

[25] Según lo manifestado por el sindicato, a pesar de que las viejas categorías tienen poca o escasa vigencia, es muy difícil cambiar los convenios colectivos de modo que, aunque en la realidad las viejas categorías están desactualizadas, se mantienen en el convenio.

a. el sistema de categorías profesionales acordado,

b. la forma en que se presenta la negociación sobre los nuevos sistemas de producción,

c. la forma que adopta la negociación por productividad,

d. las cláusulas de "paz social" incorporadas.

A. EL SISTEMA DE CATEGORIAS PROFESIONALES

Permanecen "vigentes" en la mayoría de los convenios las 8/10 viejas categorías profesionales que fueran originalmente "negociadas" para los convenios de 1975, es decir, anteriores a la introducción de nuevas tecnologías sobre la base de la microelectrónica y de transformaciones de tipo organizacional. La estrategia de mantener formalmente la estructura del convenio en lo referido a categorías ocupacionales y a la definición de puestos de trabajo sobre concepciones que se van apartando crecientemente de las mismas puede ser observado a través del incremento que "año a año" van teniendo los pedidos de las comisiones internas de reclamos al sindicato en relación con la realización de estudios del trabajo y de encuadre de tareas.

El sindicato presenta cierta renuencia a sentarse a negociar la totalidad de las claúsulas de los convenios, ya que está convencido de que no podrá renovar la mayor parte de los institutos del "acuerdo fordista" y que tendrá que aceptar abiertamente la "flexibilización del trabajo" en las propias plantas.

En los "nuevos convenios", en cambio, el sistema categorial propuesto responde a los nuevos modelos productivos. Así, las 8 o 10 categorías del modelo anterior se reducen a cuatro en General Motors y en Chrysler, a seis en Fiat, y a dos en Toyota. Como ejemplo, se mencionan las correspondientes a General Motors:

1. Empleado polivalente principiante.
2. Empleado polivalente completo.
3. Empleado técnico polivalente especializado.
4. Empleado técnico polivalente especializado completo.

La mención a las actividades laborales con autocontrol y autocertificación aparece en los convenios, asi como clasificaciones elaboradas sobre la base de los conocimientos requeridos para ocupar esos puestos. Mientras que en el régimen escalafonario anterior, propio de la metalmecánica, los criterios de ascenso están fijados por un "saber" y un "saber hacer" (*know how*) que se adquiere con la antigüedad, en este segundo modelo el ascenso a la categoría superior requiere menor antigüedad pero exige mayor calificación educativa al inicio y "la aprobación unánime de los compañeros de célula".

B. EMERGENCIA DE LOS "NUEVOS SISTEMAS DE PRODUCCION" EN LOS CONVENIOS

La globalización de la economía y el aumento de la competitividad imponen, indiscutiblemente, nuevos desafíos a las empresas. La estrategia seguida por las mismas ha sido 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. 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 de producción –sobre todo a la temática de "calidad" implementada por las empresas– y a la "responsabilidad conjunta" que se asume sobre el tema.

La temática de la organización del trabajo es tratada de manera diferencial según se trate de los convenios de las plantas que vienen a instalarse a la de aquéllos que son renovados. Sólo se explicitan en los "nuevos" convenios del sector, donde se señala que "el trabajo en la fábrica será organizado y basado en equipos multifuncionales y/o en células de trabajo, cada una con atribuciones y misiones claramente definidas teniendo como sistema guía el trabajo estandarizado y los sistemas tecnológicos, de organización y administrativos de mejora continua". En el caso de los nuevos acuerdos, se detalla en forma extensa la filosofía "toyotista"o post-fordista que, a nuestro juicio, se constituye en una fuerza instituyente del nuevo modelo de relaciones laborales que apuntan a imponer esos emprendimientos productivos.

C. LA NEGOCIACION Y LAS CLAUSULAS DE PRODUCTIVIDAD

Asociar salarios a productividad representa un cálculo operativo complejo, ya que la misma surge de la contribución conjunta de todos los factores de producción, siendo difícil determinar la contribución relativa de cada uno de ellos. El ingreso, por otra parte, no está determinado exclusivamente por la productividad o por la política salarial sino, también, por el estado general de la economía, situación del mercado de trabajo, etc. La asociación de salarios y productividad requiere de la fluida circulación de informaciones entre las partes que negocian sobre las variables que afectan a los cos-

tos de producción. Sólo de esta manera las negociaciones podrán apoyarse sobre una base objetiva.

A pesar de las dificultades existentes para la definición de productividad "cuando se la concibe circunscrita a la productividad del trabajo" puede analizarse como la relación entre la producción física y la cantidad de personas ocupadas o la relación entre producción física y el número de horas trabajadas. Sin embargo, debe recordarse que un enfoque de la productividad basado exclusivamente en la eficiencia de la mano de obra lograda a partir de la reducción de costos directos, y que no introduzca mejoras en los parámetros tecnológicos, funcionales y de organización del trabajo, es un enfoque simplificador. La productividad y su conceptualización ha ido evolucionando y acercándose cada vez más a un concepto de productividad "sistémica".[26]

Un somero análisis de los convenios de trabajo de las empresas terminales muestra, para los convenios "renovados", un cálculo de productividad de carácter tradicional, relacionando la producción física con el número de trabajadores u horas trabajadas. La línea mayoritaria expresa una ecuación ligada en general a mayor intensidad de trabajo. En los "nuevos"convenios tienden a analizarse fórmulas algo más complejas.

Ambos tipos de convenio, los "viejos/renovados" y los "nuevos" que se han celebrado, evidencian dos lógicas en las normas de instalación del tema de la productividad. Los anteriores, 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 la 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.

[26] Catalano, A. M., "La productividad según los actores"en *Los sindicatos y la tecnología: cambio técnico y organizacional en las industrias metalmecánica y de alimentación en Argentina*, Santiago de Chile, OIT, 1995 y Novick, M., Catalano, A.M., Deibe, E., Matheu, P., "Relaciones laborales y productividad. Actores, acuerdos y flexibilidad" en *Dialógica*, Año 1, N°1, Buenos Aires, CEIL-CONICET, 1996.

Métodos de evaluación de productividad y premio a los trabajadores en la industria terminal automotriz argentina

Forma de cálculo de la productividad	Premio o retribución a la productividad
1. *Horas reales pagadas por la empresa* / Horas estándares de producción (*)	10% del 100% de la mejora estándar
2. *Horas estándares* / Total horas pagadas (MOD+MOI)	10% anual de aumento de la productividad más 3% de aumento salarial
3. Participación en las utilidades de la empresa (**)	10% pagado trimestralmente
4. Indice de eficiencia	Hasta 4 5% De 9 a 10 14%
Indice de calidad	De 5 a 6 10% De 11 a 12 16%
Indice de variabilidad de operarios indirectos	De 7 a 8 12% De 13 a 14 18%
5. I) Indice de productividad	Premios ascendentes de 1994 a 1998
N° total de vehículos producidos	
N° total de empleados de convenio	Empleado polivalente principiante (de 10% al 35%)
II) Indice de defectos por vehículos producidos	Empleado polivalente completo (del 25% al 60%)
III) Cumplimiento de los objetivos de venta de los vehículos de producción local	Empleado técnico polivalente especializado (del 15% al 55%)
IV)Indice de satisfacción de los clientes de acuerdo con encuestas realizadas a tal fin	Empleado técnico polivalente especializado completo (del 25% al 60%)
6. Premio por competitividad (evaluación de indicadores de tipo industrial gestional)	Premios para el período 1997/1998
U.T.E (cálculo mensual)	
. Eficiencia de mano de obra (horas producidas)	15% previsto
. Productividad de mano de obra (horas producidas sobre horas presencia)	11% sobre el salario total
Unidad (trimestral)	
. Calidad (pérdidas codificadas)	
. Ausentismo	
. Descarte monetizado (costo de piezas a destruir a nivel de UTE y de establecimiento)	
Calidad de servicio	

* Las horas estándar que se miden en la fórmula serán aquéllas que corresponden a la producción obtenida y aprobada a disposición de la dirección comercial par su venta.
** Finalmente, la segunda parte del acuerdo que debería haberse firmado en junio de 1994, para poner en marcha el sistema, nunca se firmó.

1. CIADEA (ex Renault)
2. SEVEL (Fiat y Peugeot)
3. AUTOLATINA (Ford y Volkswagen: previo a la disolución de la sociedad)
4. MERCEDEZ BENZ (Camiones)
5. GENERAL MOTORS de ARGENTINA (Nuevo convenio)
6. FIAT Argentina (Nuevo convenio)

D. La "paz social" como un objetivo de los acuerdos

Uno de los datos más significativos que denota el proceso de cambio en el sector son las cláusulas que remiten a la "paz social"en todos los convenios analizados:

• Convenio "A": "Ambas partes declaran su firme determinación de evitar todo tipo de conflicto"

• Convenio "B": "Las partes coinciden en la necesidad de trabajar juntos para promover un ambiente de comprensión, respeto mutuo, excelencia y armonía en las relaciones".

• Convenio "C": "Las partes convienen en la necesidad desarrollar la actividad en un marco de armonía laboral, evitando tensiones y conflictos que inexorablemente afectarán los objetivos citados [...], para lo cual se comprometen durante toda la vigencia del presente acuerdo a preservar un marco de paz social plena".

• Convenio "D": "El trabajo conjunto que deberá conducir a niveles ascendentes de calidad, competitividad y productividad, objetivamente evaluados se hará a través de reuniones periódicas. Las opiniones serán hechas en ambiente de respeto mutuo, sinceridad y comprensión, propiciando la paz social y evitando cualquier forma de enfrentamiento".

Si bien estas cláusulas no eliminan de por sí los conflictos, señalan una estrategia de comportamiento sindical de "cooperación" y una preocupación por la eliminación de las medidas de fuerza. Estas cláusulas se vinculan también con un comportamiento muy "normativo" por parte del sindicalismo argentino. La ruptura de un acuerdo se "denuncia" ante la autoridad o fuero que corresponda y hay un juego de permanentes negociaciones, antes de la posible declaración de un conflicto abierto.

3.2.2 Los "Nuevos Convenios colectivos"

El retorno de la firma General Motors de Argentina después de 17 años significó algo más que el retorno de capitales que se habían retirado. El convenio firmado entre el sindicato a nivel nacional, la regional Córdoba donde se instala la nueva planta –en el interior mismo de la Planta de Santa Isabel de CIADEA (ex Renault)– y la nueva empresa, constituye una novedad en materia de convenios colectivos, comportamiento que es continuado posteriormente por la totalidad de los acuerdos de las nuevas plantas terminales y por algunas empresas de otros sectores .

El análisis de este "nuevo convenio" marca algunos rasgos interesantes a destacar:

a) Regula la existencia de sólo cuatro categorías de trabajadores, frente a las 10 que rigen en las demás empresas como ya ha sido señalado.

b) Establece una jornada anual de trabajo (equivalente a 252 días de 8 horas), y no diaria ni semanal, y el régimen de licencias e incluso autorizaciones por licencias extraordinarias debe ser coordinado por los integrantes de la "célula de trabajo".

c) Regula 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 estandarizado y los sistemas tecnológicos, de organización y administrativos de mejora continua.

d) 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 extenderá a candidatos externos. El ascenso entre las distintas categorías de operarios debe ser aprobado unánimemente por sus compañeros de célula.

e) Los objetivos y el cumplimiento de los parámetros de productividad serán particulares de cada célula y 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 y 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.

f) 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 por dos representantes de la empresa y dos representantes del SMATA. Resulta interesante señalar algunas funciones de esta Comisión: incentivar el trabajo conjunto; evaluar los resultados de los programas de productividad, calidad, eficiencia, eficacia, capacitación; fomentar el respeto, la solidaridad, la cooperación y el progreso mutuo; apoyar la introducción de métodos innovadores, orientados a alcanzar los objetivos conjuntos de la Empresa y sus empleados; analizar el servicio a los clientes.

g) La empresa se compromete explícitamente a mantener programas de formación profesional y cultura. El convenio enumera materias y número de horas por trabajador a recibir (lo que hace un total de 95.000 horas, de

las cuales 30.000 se refieren a lo que denominan como Proceso de educación para la calidad).

h) 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 a los trabajadores a otras tareas.[27]

4. Reflexiones finales sobre estrategias sindicales

Los procesos de internacionalización, el agotamiento del Estado de bienestar y la transformación de los paradigmas de producción, no pueden sino producir transformaciones importantes en el ámbito de la relación capital trabajo. Pareció interesante, desde esta óptica, efectuar un conjunto de reflexiones que, si bien particulares a un sector y a un agrupamiento sindical, podrían contribuir al debate más amplio sobre las estrategias de los actores, y en particular, del sindicalismo, en este marco de cambio.

En los años de consolidación del modelo de sustitución de importaciones, el sindicalismo desarrolló como tendencia hegemónica formas corporativas de incidencia sobre los centros de poder. Los gremios más numerosos y /o aquéllos que concentraban fuertes contingentes de trabajadores en pocos establecimientos, tendieron a desarrollar estrategias de operación que los constituían en verdaderos grupos de presión por su capacidad de provocar acciones sociales puntuales, y que demostraban organización, disciplina y unidad. Esta presión tenía como principal interlocutor al Estado. El SMATA advierte la fuerza que le da tener entre sus afiliados a trabajadores provenientes de grandes establecimientos y esto le abre la posibilidad de constituirse en un gremio poderoso, capaz de tallar en la política nacional y de disputar hegemonías dentro del movimiento obrero. Avanzada la década de 1960 se desarrolla su particular estrategia corporativa: presionar sobre el Estado para obtener mejoras particulares para su sector. Este modelo de sindicalismo institucionalizado, incorporado a los mecanismos de regulación del sistema como interlocutor del Estado, comienza a ser disfuncional en la década de 1980, cuando el Estado comienza a retirarse de ciertas funciones reguladoras

[27] En cambio, en los acuerdos negociados con posterioridad se habilitan y aceptan las modalidades de contratación por tiempo determinado que establecen las distintas leyes laborales.

y cuando la industria automotriz en la Argentina pierde dinamismo al punto de presentar riesgos de verse casi eliminada.

El sindicalismo por empresa en la Argentina, por otra parte, tuvo en el sector automotriz una historia antipatronal y antiburocrática, y de esto queda memoria en la cultura de las empresas con más años en el país, así como en las relaciones sociales que se recrean en su interior. Sin embargo, tal vez por esta particular construcción del vínculo trabajadores-delegados-sindicato que presentan las relaciones laborales en la Argentina nunca fue un sindicalismo "de" empresa sino sólo "por" empresa. Ejemplo de esto lo constituye la respuesta de los trabajadores de una terminal ante la propuesta de la última dictadura militar de que los trabajadores constituyeran sólo sindicato de empresa y se desafiliaran del sindicato de rama. Los trabajadores ratifican seguir perteneciendo al sindicato sectorial.

Estos signos merecen una reflexión, teniendo en cuenta que el modelo de sindicalismo corporativo tradicional está agotado ante el desdibujamiento del rol del Estado. El eje del modelo de acción sindical del SMATA parece montarse en la arquitectura de la negociación articulada. No obstante, propone un tipo especial de negociación articulada que le es funcional a su acumulación de poder y a la gobernabilidad que a las patronales les interesa imponer en el interior de las plantas crecientemente organizadas, bajo nuevos cánones de división del trabajo y de definición de las funciones productivas.

El SMATA propone un modelo de negociación articulada por el cual se establece un módulo general de concertación intersectorial donde se fijan las reglas mínimas de funcionamiento del sistema de relaciones laborales para la industria automotriz. En este módulo, los protagonistas son actores sociales institucionalizados en las figuras de las Cámaras empresariales, el Estado y el sindicato. El sindicato, entendido como Consejo Directivo Nacional, es claro. El modelo de acción sindical hasta aquí continúa siendo el corporativo, con baja autonomía del actor sindical respecto de las patronales o del Estado. El sindicato busca el apoyo del Estado para obtener ventajas sectoriales. En los módulos particulares la negociación se descentraliza para algunos actores, pero no para todos. Los actores sociales "empresa y sindicato" gozan de una mayor autonomía. La empresa negocia en el nivel de planta, es decir, en el nivel de los directivos de cada establecimiento, mientras que el sindicato descentraliza la negociación y la controla a partir de acumular niveles de decisión. En ella "participan" los delegados de la Comisión Interna, los dirigentes de la Seccional del SMATA en la zona y la Comisión Directiva Nacional. El Estado sólo homologa a posteriori, y en términos de adecuación normativa, el acuerdo celebrado autónomamente entre las partes. Los representantes de los trabajadores en todos los niveles no

siempre alcanzan a presentar la perspectiva autónoma de éstos. Los delegados de Comisión Interna tienen en los hechos una función más consultiva que propositiva, además, los temas a negociar aparecen presentados y modelados por la "experiencia negocial" de las dirigencias nacionales. Esta modalidad de negociación "centralizada para el sindicato y descentralizada para la empresa" es funcional al control político que se quiere ejercer sobre las Comisiones Internas y al recorte de su protagonismo y, en cierta manera, es apoyada por las patronales, ya que le garantiza mayor negociabilidad al sistema empresa. De este modo, son aceptadas al interior de las unidades productivas fórmulas diferentes a las expresadas en los convenios, sea en materia de categorías profesionales, organización del trabajo, sistemas de remuneración, permisos gremiales, etcétera

Sin embargo, podría suponerse que, a mediano y largo plazo, es una metodología que no deja emerger los nuevos intereses y problemas que tienen los trabajadores dentro del cotidiano laboral, ya que esta tendencia de negociación tiende a uniformar las reivindicaciones y a continuar analizando las cuestiones del trabajo exclusivamente como temas de remuneración y empleo. Son dejadas de lado las cuestiones relativas a la identidad profesional de los trabajadores y a la construcción permanente de su autonomía respecto de los objetivos del capital. La presencia de "nuevos trabajadores", jóvenes egresados mayoritariamente de las escuelas técnicas o del ciclo medio en general, introduce también nuevas áreas en la identidad profesional que difícilmente estas estrategias puedan abarcar.

Ante el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y la desarticulación del rol del sindicalismo corporativo, el modelo de relaciones laborales típico del acuerdo fordista ha dejado de ser hegemónico para dar lugar al surgimiento de sistemas de relaciones laborales. Esta multiplicidad de sistemas de relaciones laborales se corresponde con los cambios de sociedad que están aconteciendo por una parte y con los cambios económicos y productivos que están procesando las empresas por otra. Si para la interpretación del modelo fordista-taylorista en sus componentes técnicos, organizacionales y sociales los conceptos "estandarización y homogeneidad" fueron claves, para la interpretación del modelo que se está delineando los conceptos claves parecen ser "variabilidad y heterogenidad". Y, precisamente, es esta diferencia la clave de la interpretación de las nuevas relaciones laborales y de las nuevas interacciones que se están produciendo en el interior del mundo productivo en general y, en particular en el sector automotriz, líder, una vez más, de cambios tanto de carácter tecnológico y/u organizacional, como en materia de relaciones laborales.

Resumen

El artículo se centra en el estudio de las relaciones laborales en la industria terminal automotriz argentina en el contexto de reconversión productiva y de transformación tecnológica y organizacional de las firmas. Analiza las etapas de la industria automotriz en el país y la historia del sindicalismo del sector. El estudio centra su análisis en los convenios colectivos analizando los nuevos "pactos" en materia de productividad, paz social y flexibilidad. La pregunta central consiste en saber si este modelo será el que se expandirá a otros sectores económicos del país en momentos en que se está discutiendo la Reforma de la legislación sobre negociación colectiva.

Abstract

This paper presents labor relations in the argentine automobile industry, in the actual context of firms' productive restructuration and technological and organizational change. The sector's evolution and its unions' history are also reviewed.

The study's main goal is to analyze collective bargaining and "new deals" on productivity, flexibility and social peace.

We also inquire about the possibility of developing such model in other sectors, as reformation of collective bargaining rules is being considered.