

## ALGUNOS EFECTOS DE LA FLEXIBILIZACIÓN LABORAL EN EMPRESAS Y SINDICATOS.

Estudio de casos.

Arturo Fernández

### ABSTRACT

*El presente proyecto de investigación es la resultante de anteriores trabajos e interrogantes que se pueden resumir en dos focos de reflexión:*

- *mis estudios sobre comportamiento ideológico y político de los sindicatos y sus relaciones con el Estado y los Partidos;*
- *la necesidad, subrayada en mi último estudio sobre sindicatos de Rosario, de replantear hipótesis y métodos usados anteriormente, privilegiando el esclarecimiento de los efectos organizativos y políticos del agotamiento del modelo sindical que se correspondió con formas de acumulación de capital y de relacionamiento laboral que los cambios tecnológicos en curso han hecho caducar gradualmente.*

*Por lo tanto, los objetivos de este proyecto -parte integrante de mi línea de trabajo- son los siguientes:*

- *Caracterizar los cambios en las relaciones laborales y en los "novedosos" mecanismos de negociación entre empresas y sindicatos.*
- *Analizar los efectos de dichos cambios en las diversas estructuras sindicales.*
- *Analizar el grado de participación sindical en los procesos de concertación social, en la toma de decisiones empresariales y en el ámbito del poder político.*

*Para cumplir con estos objetivos, se realizan estudios de casos de empresas y sindicatos significativos de la zona sur del Gran Buenos Aires (Quilmes) y un "grupo de control", los cuales se están concretando. Se toma esta realidad laboral por su relativo paralelismo con la de Rosario, cuyo análisis nos ocupara los últimos tres años.*

*A título aún provisorio, observamos en parte de las encuestas realizadas enfoques opuestos entre las opiniones de los dirigentes de empresa y de las de los sindicalistas; además son pocos los gremialistas suficientemente informados sobre la temática de la flexibilización.*

### INTRODUCCIÓN

La finalidad y perfil del presente estudio es determinar algunos efectos de un aspecto principal de la reconversión económica en curso, la flexibilización laboral sobre las relaciones laborales, a nivel de un grupo de empresas

metalúrgicas. Se observarán las actitudes de los empresarios, y las de los sindicatos y sindicalistas.

El autor de este trabajo concluyó una investigación sobre Estructuras Sindicales en Rosario y sur de la Provincia de Santa Fe durante el período 1987-1992. Si bien su objetivo principal consistía en diferenciar las prácticas socio-políticas de algunos sindicatos santafesinos seleccionados y explicar las causas de esa diferenciación, los resultados de esa investigación subrayaron la profundidad de los cambios que se están registrando en todos los sindicatos observados como consecuencia de la reconversión laboral en la actualidad<sup>1</sup>.

Así es que nos pareció necesario replantear hipótesis anteriores y privilegiar, en los nuevos estudios sobre sindicalismo, el esclarecimiento de los efectos -tanto organizativos como políticos- del agotamiento del modelo sindical que se correspondió con el de la acumulación de capital por sustitución de importaciones. Sabemos que ese modelo implicaba una relación estrecha entre el Estado y los gremios, aunque ella estuviese cargada de ambigüedades; y que esa relación se va diluyendo en la medida que el Estado deja de cumplir los roles que ocupase durante la etapa de desarrollo capitalista posterior a la crisis de 1930.

En síntesis, aunque nuestro análisis de "casos sindicales" santafesinos haya sido incompleto, nos ha permitido vislumbrar las orientaciones y los interrogantes que constituyen la base del estudio que ahora desarrollamos. Su aspiración es realizar una observación ampliada, aunque también casuística, de la compleja adecuación del sindicalismo nacional a las políticas de desregulación económica y social que se han acentuado después de 1990, bajo la forma de la flexibilización laboral.

## 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

### Objetivo principal.

El objetivo principal de esta investigación es dar cuenta de algunas nuevas modalidades de funcionamiento de organizaciones sindicales significativas, tanto a nivel de su macro-estructura como de sus comisiones internas. Esas organizaciones sindicales se corresponden con una rama productiva diferenciada y relevante: la metalurgia.

El sindicalismo vinculado al Estado argentino sobrevivió con relativa fuerza y aun pese a los enfrentamientos con ese mismo Estado. Es preciso subrayar que el contexto económico que dio lugar a ese tipo de gremialismo en los años cuarenta fue la acumulación capitalista por sustitución de

1. FERNÁNDEZ, Arturo: Las nuevas relaciones entre sindicatos y partidos políticos, Buenos Aires, CEAL, 1993.

importaciones, modelo que entró en crisis a fines de los años cincuenta y, sobre todo, a partir de la crisis estructural mundial de 1975-1980.

Estos hechos son los fenómenos aparentes de una realidad más profunda. En los países desarrollados se está produciendo una revolución tecnológica que establece las bases de una novedosa organización productiva. La reconversión industrial se caracteriza por la inversión en nuevos equipamientos informáticos, microelectrónicos y telecomunicaciones, al mismo tiempo que se generan nuevos procesos de gestión y organización del trabajo (aun así esta reconversión no está exenta de desequilibrios y tensiones, de los cuales el alto porcentaje de desempleados surge como el más preocupante).

Por su parte, en países como la Argentina, se estaría operando un incremento de la productividad y una cierta transformación industrial más a partir de los cambios en la organización del trabajo que a través de la escasa aplicación de innovación tecnológica (conclusiones del estudio realizado por la OIT-PNUD en 1986).

Sin embargo, las "nuevas tecnologías de gestión" participan integralmente en la modificación de la naturaleza misma del trabajo, la cual constituye la cuestión central del conjunto de las estructuras productivas de fines del Siglo XX. Así, gradualmente, el concepto "trabajo" consistirá en supervisar, regular y mejorar procesos y sistemas de creación de riqueza. Por ello, nos parece inconveniente contraponer reconversión industrial y reconversión laboral; la primera es más amplia que la segunda pero hoy no puede concretarse sin ella. Tampoco se nos escapa que ni siquiera sobrevivirá la industria sin una mínima renovación tecnológica, tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados.

Estas problemáticas han sido abordadas por una vasta bibliografía extranjera y nacional que, de forma no exhaustiva, enumeramos al final del presente trabajo.

Por nuestra parte, nos inclinamos por estudiar los efectos de la reconversión laboral en la vida sindical nacional, poniendo el acento sobre lo que sucede al interior de algunas empresas metalúrgicas y de sus relaciones con sindicatos convenientemente seleccionados. Creemos que este tipo de estudio puntual, aunque no sea el primero ni el único, se justifica por la actual aceleración de la reconversión laboral implementada desde el Estado (con el objetivo de reencauzar el mercado laboral) y desde diversas unidades productivas (preocupadas por lograr una mayor productividad). Es plausible que las estructuras sindicales se modifiquen en los próximos años mucho más profundamente que en el curso de las últimas cuatro décadas, fundamentalmente, debido a las modificaciones en la organización del trabajo.

Nuestra intención es registrar esas transformaciones en "casos claves", describir sus características y evaluar sus consecuencias al interior de la vida sindical.

## Objetivos específicos.

- a) Determinar algunos caracteres de la reconversión industrial y/o laboral en la rama productiva y en las empresas que se observen.
- b) Analizar los cambios o la permanencia de las estructuras sindicales de dirección y de la dinámica de las comisiones internas en los casos estudiados, así como las modalidades de las diversas estrategias sindicales.

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

El principal concepto que utilizamos en una primera aproximación a nuestro objeto de estudio es el de *flexibilización laboral*, cuya puesta en práctica y efectos condiciona al conjunto de las relaciones laborales.

En un sentido muy amplio, la flexibilización laboral ha sido definida como la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios derivados del progreso técnico, de los nuevos procedimientos de trabajo, y de las renovadas formas conexas de organización de la producción.

Seguindo a Robert Boyer, pueden distinguirse las siguientes nociones de flexibilidad<sup>2</sup>:

- a) la capacidad de ajustar los equipamientos productivos a una demanda variable en volumen y en composición, lo que constituye el "sistema de producción flexible";
- b) la aptitud de los trabajadores de cambiar de puesto de trabajo en el seno de su empresa, aún en situaciones de rápidas modificaciones de la organización del trabajo, lo que genera el "tipo" de agente de producción polivalente y móvil;
- c) la sensibilidad de los salarios (nominales o reales) de adaptarse a la situación económica general, condicionada por el mercado de trabajo; esta forma de flexibilización conduce a la aparición de salarios diferenciados por el rendimiento individual o por los resultados y los beneficios de cada empresa;
- d) la posibilidad de las empresas de liberarse de una parte de sus obligaciones sociales y/o de eliminar o debilitar las normas jurídicas que regulan el contrato de trabajo y su rescisión. La flexibilización socio-jurídica consiste en derogar o modificar parte de la legislación laboral y de la acción social del "Estado Benefactor".

Por su parte, Ana M. Catalano, Daniel Hernández y Eduardo Rojas diferencian entre flexibilidad "interna" u "ofensiva" y flexibilidad "externa" o "defensiva".

2. YEPEZ DEL CASTILLO, Isabel: *Précarisation de l'emploi et Syndicalisme* - Tesis doctoral (múneo), Louvain, 1993.

La flexibilidad "interna" consiste en la búsqueda de un nuevo principio de obtención de incrementos de productividad a través de una mayor fiabilidad en la disposición y el uso de recursos productivos; ello implica modificaciones en la organización del trabajo y movilización de las calificaciones. En este caso las estrategias que se aplican son la reorganización de la empresa y de la producción, las nuevas formas de organización del trabajo y la recalificación de la mano de obra.

La flexibilidad "externa" consiste en un modo de adaptación de las empresas al interior de la crisis estructural y en el ajuste inmediato de la estructura productiva a las variaciones de los mercados; ello implica una nueva modalidad de disposición de la fuerza de trabajo y de la formación de los salarios directos e indirectos. En este caso las estrategias que se buscan desplazar son la sensibilización de los salarios, la desregulación de las normas que condicionan la disposición del volumen, tiempo y las condiciones de trabajo de la mano de obra; y la reducción de las cargas sociales.<sup>3</sup>

A su vez, Adrián Goldín afirma que "habrá que discernir en qué medida (ta) flexibilidad de adaptación ha de descansar sobre el desempeño de los mercados internos de trabajo (flexibilidad funcional o interna) o sobre el del mercado externo (flexibilidad de salida o externa)".<sup>4</sup>

De modo valorativo Goldín opina que una "flexibilidad de salida" maximalista no sólo atenta contra el derecho laboral y sus fines (la cual sería ética y políticamente cuestionable) sino que pondría en peligro la eficacia productiva: "en efecto: mientras una inclinación excesiva hacia el mercado externo de trabajo deteriora el desarrollo de las calificaciones y desalienta opciones convenientes de reentrenamiento y reasignación de tareas dentro de la empresa, una 'internización' desmedida daña la redistribución de la mano de obra en el conjunto de la economía".

El autor citado sostiene que es conveniente lograr un punto de equilibrio entre lo que él denomina "flexibilidad funcional" y "flexibilidad de salida", las cuales son interdependientes y tributarias una de la otra. Asimismo, señala que la falta de inversión pública y privada en formación continua y reentrenamiento de los trabajadores, exacerbada las formas más elementales de flexibilidad externa en detrimento de la flexibilidad funcional y en desmedro de los mercados internos de cierta estabilidad laboral y del respeto de las normas laborales esenciales (por ejemplo, las que se refieren a seguridad e higiene laborales).

Así pues, se han construido diversas tipologías de la amplia y ambivalente noción de "flexibilidad". Además, cabe subrayar que:

3. CATALANO A. M. - HERNÁNDEZ D. - ROJAS E.: "Crisis, Flexibilidad y Acción Colectiva" en *Justicia Social (CEDEL)* Nº 11/12, Buenos Aires, julio de 1992; ellos desarrollan diversas tipologías ejemplificadas del concepto "flexibilidad".
4. GOLDÍN, A.: "Regulaciones laborales y empleo", en "Libro blanco sobre el empleo en la Argentina", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Buenos Aires, 1995, p. 242.

- Desde una perspectiva económica se distinguirá entre flexibilidad del costo del trabajo, del tiempo empleado para producir, de la polivalencia y la movilidad de la calificación profesional; y de la propia formación de la mano de obra.
- También puede diferenciarse flexibilidad salarial, numérica, del tiempo de trabajo; y técnico-organizacional. Estas clasificaciones no son ciertamente exhaustivas.

Sin embargo, la búsqueda de la adecuación del tiempo de trabajo y del número de trabajadores a la demanda suele ser privilegiada como la "razón de ser" de la flexibilización, por lo cual se la podría hasta confundir con una temática vinculada con la del empleo. Ello aseguraría el más alto grado de movilidad del "factor" trabajo pero pondría entre signos de interrogación el núcleo de las "instituciones de trabajo", según la terminología de Spyropoulos<sup>5</sup>: las partes de las relaciones laborales (empresas, sindicatos, Estados) y su organización; las normas que regulan su cooperación o posible enfrentamiento; las formas de regulación del mercado de trabajo; y la normativa relativa a la protección social y a la redistribución de los ingresos.

La identificación del contenido del concepto de flexibilización con una regulación radical del mercado de trabajo desestructuraría el conjunto de esas "instituciones de trabajo". Por ello, la noción misma de flexibilidad laboral es interpretada de maneras diversas y hasta contradictorias por los diversos actores y observadores sociales.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Los principales pasos que seguimos en nuestra investigación, destinados a construir los supuestos enunciados, son los siguientes:

- Observar y analizar el proceso de reconversión laboral en un grupo de empresas metalúrgicas, a través de un estudio de casos. Las empresas se seleccionaron en el área industrial de Quilmes, atendiendo y respetando distintos criterios: tamaño, origen de los capitales, cantidad de trabajadores, destino de la producción, etc. Los casos analizados son cuantitativamente significativos (23) pero no constituyen una muestra representativa del conjunto de la rama metalúrgica.

En particular se analizó la aplicación en dichas empresas de las nuevas formas de flexibilización laboral y sus efectos.

- Observar y evaluar los mecanismos de organización y participación sindical en la Seccional Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes, sus

5. SPYROPOULOS G.: *Sindicalismo y sociedad*, Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1991.

características y sus rasgos distintivos y comunes respecto a otras Seccionales. Se determinó y, en particular, se estudió el comportamiento de las comisiones internas del sindicato mencionado en las empresas que constituyen la muestra anteriormente definida.

### 4. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

Habiendo realizado una parte importante del estudio de caso propuesto, presentamos separadamente los resultados de las observaciones realizadas en veintitrés empresas de Quilmes (quince de ellas metalúrgicas) y en la Unión Obrera Metalúrgica-Regional Quilmes, mediante una veintena de entrevistas a sindicalistas de diverso nivel (en general pertenecientes a dichas empresas metalúrgicas del área de Quilmes).

#### Consideraciones generales.

En una primera etapa tomamos 15 empresas de Quilmes y zona de influencia, y realizamos entrevistas con sus propietarios (en pequeñas y algunas medianas empresas) o con sus gerentes (en las de mayor tamaño). Además, se observaron otras 8 empresas no metalúrgicas.

Se preparó un cuestionario muy flexible, centrado en la preocupación de obtener información sobre la aplicación de formas de flexibilización y sus efectos, particularmente en la relación con los sindicatos. (A los sindicalistas se les realizaría una entrevista centrada en los mismos ejes). Al mismo tiempo, se trató de indagar sobre el grado de aplicación de nuevas tecnologías en las empresas observadas.

Se trató de entrevistar a los "voceros" de las empresas contactadas, siguiendo el cuestionario que se les entregaba personalmente.<sup>6</sup>

En el 60 % de los casos los entrevistados accedieron a responder oralmente y a dialogar; el resto prefirió hacerlo por escrito. A todos los representantes de las empresas se les aseguró el más absoluto anonimato para que pudieran expresarse con sinceridad y tranquilidad. Por ello no difundimos la lista de empresas estudiadas. Las entrevistas se realizaron entre agosto y noviembre de 1994.

El mismo criterio se siguió para poder "observar" un total de otras ocho empresas no-metalúrgicas, de las cuales cinco están vinculadas al rubro alimentación y tres químicas.

No todas las empresas que se deseó contactar respondieron el cuestionario "personalmente" o por escrito. Además no se había hecho una muestra

6. Para ello contamos con el apoyo de la Unión de Industriales de Quilmes y, de su presidente, el Ingeniero Víctor H. Marzi.

Agradecemos con particular énfasis este apoyo sin el cual el acceso a ciertas empresas hubiera sido dificultoso o imposible.

realmente rigurosa del "universo" de empresas quilmeñas, sino que se tomó una "representación significativa", tanto a nivel de empresas metalúrgicas como de alimentación u otras ramas de producción.

Se registraron reticencias (o no respuestas) de parte de empresas grandes, de manera que el universo estudiado comprende:

- a nivel metalúrgico:
  - Empresas grandes (3)
  - Empresas medianas (6)
  - Empresas pequeñas (6)
  - Empresas grandes -
  - Empresas medianas (4)
  - Empresas pequeñas (4)
- a nivel "general":

Pese a la limitación del "universo", nos permitió profundizar los conceptos y las creencias sobre los efectos que la flexibilización laboral ha producido y produce sobre un grupo de empresarios. Estos datos son una "pista" que nos permite introducirnos en la práctica del objeto de estudio analizado, comparándolo con la opinión de sindicalistas que, en general, representan trabajadores de las mismas empresas (esencialmente las metalúrgicas).

No podrían comprenderse los efectos de la "flexibilización" sobre los sindicatos sin tener en cuenta las reacciones del sector empresarial.

Comenzaremos con un ordenamiento de los resultados de las entrevistas a "empresarios" o a sus gerentes; y luego desarrollaremos el obtenido a partir de las entrevistas con sindicalistas.

#### A. Sistematización de las entrevistas a empresarios.

##### Aspectos generales:

Se tomaron frases y/o conceptos de las respuestas a fin de reconstruir el universo de la flexibilización laboral. En muchas ocasiones, se asimiló el tema estudiado con respuestas que tienen su raíz en los fenómenos de nuevas tecnologías, reconversión, relaciones laborales, condiciones del mercado u otras que tienen una relación indirecta (o consecuencias similares) con la "flexibilización".

No hay una idea completa, profunda y acabada de la "flexibilidad"; inclusive se puede ver que, en muchos casos, las respuestas son contradictorias. Ello está vinculado con el tipo de empresa, su nivel de reconversión, su posición en el mercado y, en el tema de los trabajadores, la relación entre la patronal y el sindicato.

La limitación del conjunto de empresas analizado nos impide cuantificar esas respuestas; preferimos resumir las opiniones distinguiendo dos aspectos:

al concepto del entrevistado sobre la flexibilidad (o su representación de esta realidad); y sus creencias sobre los efectos que ella produce objetiva y subjetivamente.

#### a) El concepto central sobre la temática "flexibilidad":

A grandes rasgos, la gran mayoría de los empresarios y gerentes entrevistados manifiesta una cierta identificación con el concepto de flexibilidad externa o defensiva (Catalano) y con el de "flexibilidad de salida" (Goldín), basadas en la maximización de la polivalencia, la movilidad de la mano de obra y la desregulación de la legislación laboral; que pone en cuestión las normas del Derecho Laboral.

Asimismo, muchos empresarios y gerentes opinan que los trabajadores se oponen a la flexibilidad para no perder ventajas jurídicas indebidas. De hecho, con frecuencia, sostienen que:

- El sindicato responde a los intereses del gremio y no a los de la empresa/trabajador.
- El sindicato no fomenta el esfuerzo e iniciativas personales sino que masifica al trabajador.
- El sindicato está siendo superado por la "realidad económica actual".

En estas condiciones y con estos costos les es imposible competir con las importaciones. Por lo tanto, la "flexibilidad" implica, según el concepto empresarial, los factores siguientes:

- condición para la competitividad.
- mecanismo para bajar costos, vía la reducción de protecciones al trabajo.
- instrumento anti-sindical, asociado a la voluntad de negociar interna e individualmente con sindicatos de empresa o con comisiones de trabajadores.

#### b) Algunas propuestas prácticas derivadas de la flexibilización y que se verbalizan:

- se busca "apoyo" del sindicato "legal" para enfrentar la crisis de "muchas" empresas.
- los problemas se resuelven mejor dentro de las empresas y sin la intervención de los "sindicatos nacionales".
- los sindicatos presionan menos y tienen más apertura para aceptar propuestas del sector patronal, gracias a la "flexibilización" en curso;
- existe receptividad y fluidez en el trato con el sindicato de empresa o con las comisiones internas;

- las formas de flexibilidad transitoria en esta coyuntura son indispensables para superar la crisis;
- se "lucha" por mantener las plantas en funcionamiento a pesar de la crisis generada por el modelo de apertura de las importaciones.

Por lo tanto, las propuestas generadas por la "flexibilidad" presentan dos rasgos ambivalentes. Si bien no hay una postura demasiado marcada, la disposición es positiva hacia la "flexibilidad" y se nota -en los casos que es posible- un cambio hacia el sindicato de empresa que es favorecido por la normativa "flexibilizante".

#### c) Las creencias sobre los efectos de la flexibilización:

- reducción en los costos de mano de obra (subcontrataciones y contrataciones por agencias de empleo temporario).
- facultad de despedir a personal no productivo;
- posibilidad de otorgar salarios por encima de convenio;
- posibilidad de ampliar turnos de trabajo cuando se lo necesita;
- redistribución del trabajo y diversificación de tareas (en algunos casos ello va acompañado con la modernización técnica);
- posibilidad de contratar y despedir a personal sin cargas indemnizatorias;
- bajar los costos indemnizatorios;
- posibilidad de negociar los salarios por empresa e inclusive individualmente;
- bajar los costos de las cargas sociales empresarias;
- cambiar las modalidades del trabajo "tradicionales"
- posibilidad de subcontrataciones en áreas marginales.

En este sentido, la "flexibilidad" generaría ciertos efectos objetivos que se relacionan con las posibilidades de negociación, reconversión y reorganización productiva que la flexibilidad otorga o, al menos, facilita. Por otra parte, los empresarios creen que la "flexibilidad" podría:

- mantener las fuentes de trabajo;
- desarrollar una buena relación con los delegados y las comisiones internas;
- incentivar y premiar el esfuerzo personal de cada uno de los operarios;
- crear mecanismos para poder aumentar la producción;
- poner fin a los problemas gremiales;
- poner fin a la industria de los juicios;
- responsabilizar al trabajador frente a sus tareas y funciones dentro de la empresa;
- eliminar complicaciones extras (desburocratizar);
- facilitar la acción empresarial con respecto a la demanda del consumidor y a sus relaciones con los proveedores;
- eliminar la intermediación sindical.

En este sentido, la "flexibilidad" generaría ciertos efectos subjetivos marcados y vinculados con la productividad, la mantención de las fuentes de trabajo y una relación más directa con los trabajadores, los clientes y los proveedores de las empresas.

#### d) Análisis temático:

- En este acápite se trata de distinguir las respuestas empresariales de acuerdo a la dimensión, formas de organización, de relaciones laborales y otros caracteres de las unidades productivas.
- La heterogeneidad de las empresas metalúrgicas analizadas deriva en una diversidad de conceptos, actitudes y efectos que provoca la flexibilización.
- Cabe recordar que la gran mayoría de las empresas observadas son medianas y pequeñas, incluso que en algunos casos se trata de empresas familiares. Asimismo, se subraya que la casi totalidad de esas unidades productivas son nacionales.
- En consecuencia, se trata de comerciantes o armadores que se encuentran soportando una etapa difícil ante la política económica de apertura y de indirecto estímulo a las importaciones, en función de la paridad monetaria que se prolonga desde 1991.
- Algunas empresas grandes, con sectores más protegidos y cuyas ventas crecieron fuertemente, son minoritarias entre las entrevistadas y también en el país.
- En función de esta observación limitada cabe relativizar los resultados "sectoriales" o temáticos que pudimos extraer:

- En general, los empresarios y sus gerentes que están vinculados con el mercado interno, demandan diversas formas de flexibilización que, en la conceptualización adoptada, corresponden a las definiciones de "flexibilidad interna" y "flexibilidad funcional". Se observa una significativa disminución del personal entre 1990 y 1994 por causas organizativas y técnicas en casi todas las empresas metalúrgicas (en 12 de las 15; las excepciones son tres pequeñas empresas (lalleres) de menos de quince operarios. Al contrario, hay empresas medianas donde la reducción de operarios empleados oscila entre el 23 y 52% de la planta existente en 1990 (pasados los cuatro años del ajuste estructural en curso). En la mayoría de los casos esas reducciones se relacionan con la crisis del mercado interno; son pocas las empresas observadas donde la reestructuración surge como consecuencia de una tarea consciente de aplicar nuevas tecnologías organizativas con una concepción activa de la conducción gerencial. Asimismo, en todas las empresas se observan diversas formas de extensión de la jornada laboral y la utilización de horas extras estacionales.

Sólo en las grandes y alguna empresa mediana se constata -por propia

"confesión de sus dirigentes". La aplicación de nuevas técnicas de gestión del personal, tales como la polifuncionalidad en el puesto y las tareas; la selección del personal por su capacitación en el sistema formal de la educación; la jornada laboral más intensa en ritmos y con menos "porosidad" entre tareas; diferentes asignaciones salariales que "congelan" el básico y privilegian los premios por producción, presentismo y, en general, incremento de la productividad, etc. Estas "reformas" han sido poco asimiladas por las empresas pequeñas. En cuanto a la *innovación tecnológica*, todas las unidades de producción tratan de incorporar algún grado de "modernización" para tratar de adecuarse a las necesidades de mayor competitividad que les impone el mercado. Sin embargo, son muy diferentes los grados de innovación (de todo tipo) que "declaran" las empresas grandes y algunas medianas y los que pueden realizar las "pequeñas". Ello incluye diversidad de cambios en la organización de la mano de obra. Naturalmente, en las pequeñas empresas son pocos (o nulos) dichos ajustes organizativos.

En cuanto a la llamada "flexibilidad externa", las pequeñas y medianas empresas no desarrollaron la modalidad de la subcontratación de tareas o la externalización de las mismas. Sólo siete de las quince empresas metalúrgicas tienen personal temporario y/o contratado por tiempo determinado; en la mayoría de ellas es un pequeño número de operarios. Sólo en las empresas grandes ha comenzado a incrementarse la presencia de trabajadores contratados y aparecen pasantías de estudiantes bajo la forma del llamado "trabajo-formación". En general, las pequeñas y medianas unidades productivas analizadas siguen contratando por tiempo indeterminado, situación en la cual se encuentran la casi totalidad de sus trabajadores.

En cuanto a la formación y capacitación profesionales se verifica su ausencia casi absoluta en las pequeñas y medianas empresas; mientras tanto en las "grandes" se encuentran en marcha algunos planes elaborados y más o menos integrales. Entre ellos, la "búsqueda de implicación" de los trabajadores, con el intento que interioricen su pertenencia a la empresa, al estilo de las técnicas japonesas de gestión de personal.

Respecto a la relación con los sindicatos, tema central de nuestra investigación, las pequeñas empresas tratan de prescindir de su presencia y la figura paternalista del "patrón" consigue disuadir a los trabajadores de asociarse. Ello expresa la escasa funcionalidad del sindicalismo tradicional en una época de fragmentación económico-social y de restricción del mercado laboral. Por el contrario, en algunas empresas grandes existe la preocupación de negociar con un sindicalismo capaz de adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos y, en particular, a las transformaciones de la gestión de la mano de obra, las cuales implican capacitación, trabajo en grupo, "calidad total", etc. En ese ámbito, se lamenta la carencia de un gremialismo (metalúrgico) más dócil y/o actualizado en materia de flexibilización laboral.

- En el grupo de empresas no-metalúrgicas, el resultado de las entrevistas no difiere sustancialmente del obtenido en las unidades de producción metalúrgicas. Siendo esas empresas medianas y pequeñas, sus comportamientos en relación a la "flexibilidad" se asemejan, tanto en materia de imágenes y de actitudes como de los efectos...

La flexibilización laboral se considera un logro que mejoraría la competitividad pero, a menudo, se la ha reducido -hasta el presente- a una simple reducción de personal. Algo parecido sucede en las ambivalentes imágenes y relación de los empresarios con los sindicatos. Ello plantea problemas para el desarrollo de formas novedosas de gestión de los trabajadores, las cuales constituyen el núcleo central de una "flexibilidad laboral" modernizante y creadora de mejores condiciones de trabajo y de vida.

En síntesis, existe una ruptura entre las opiniones de empresarios y gerentes, partidarios de la flexibilización "externa" o "de salida"; y las prácticas que, en los hechos, pueden desarrollar en las unidades productivas medianas y pequeñas. Quizás la realidad económica limita los objetivos deseados...

En el estudio del "caso sindical", tema que abordamos en el capítulo siguiente, surgen otros aspectos contradictorios. En particular se tratará de los conflictos que plantean esas organizaciones corporativas, como consecuencia de la creciente marcha hacia la "flexibilidad", matizada en nuestro país por las limitaciones empresariales y las que derivan del contexto socio-político.

## B. SISTEMATIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A SINDICALISTAS

### Algunas observaciones preliminares.

Nuestro acercamiento al grupo sindical analizado (la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes) tiene diversas facetas:

- las entrevistas a una veintena de sindicalistas, las cuales también se basan en el anonimato; sin embargo, la mayoría de los delegados entrevistados están vinculados con las empresas estudiadas<sup>7</sup>;
- el acceso a las informaciones que nos proporcionara la conducción de la UOM Regional Quilmes, junto con el análisis de la documentación que nos suministró la Delegación Regional Quilmes de la Subsecretaría de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires<sup>8</sup>;

7. Agradecemos a las autoridades de la UOM-Regional Quilmes la colaboración que nos ofrecieron para brindarnos entrevistas e información, así como la posibilidad de tomar contacto con los miembros de su gremio.

8. Agradecemos también a la Asesoría Letrada de la Delegación Regional Quilmes de la Subsecretaría de Trabajo de la Prov. de Bs.As. la información que nos suministrara.

- una breve referencia socio-histórica de las prácticas del sindicalismo quilmeño y, en particular, del rol de la Unión Obrera Metalúrgica, la cual nos permita un análisis de la proyección socio-política del sindicalismo quilmeño enfrentado a los "desafíos" derivados de la flexibilización laboral.

Por ahora nos remitimos a sistematizar las entrevistas realizadas.

### Resultado de las entrevistas a sindicalistas de la UOM-Regional Quilmes.

Analizamos 19 entrevistas a dirigentes y delegados de la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes, en las cuales tratamos de focalizar las conversaciones en el tema de la "flexibilidad". A partir del material recopilado extraemos los aspectos siguientes:

#### a) El concepto central sobre la temática "flexibilidad".

En general, la casi totalidad de los sindicalistas entrevistados acogen con simpatía la flexibilidad interna, entendida como reducción del tiempo de trabajo y ciertas formas de polyvalencia y de participación de los trabajadores en el proceso productivo. Sin embargo, critican duramente la práctica empresarial de la flexibilidad porque ella representaría, según dichos gremialistas:

- la respuesta frente a las nuevas formas de competencia y a las necesidades de organización;
- el argumento de la "crisis" o de "cierre", usado para imponer las reformas sin otorgar nada a cambio;
- los cambios impulsados por transformaciones externas (importaciones, política de exportaciones, etc.);
- las nuevas modalidades que favorecen a los jóvenes en contra de los trabajadores de más de 40 años;
- un proceso que está siendo llevado hasta ahora de manera negativa para los trabajadores;

En síntesis, los trabajadores perciben la flexibilidad, según la conceptualización adoptada, como "externa".

#### b) Algunas propuestas prácticas derivadas de la flexibilización.

Los sindicalistas desean los siguientes objetivos:

- informarse y discutir acerca de las consecuencias de la "flexibilidad" en el trabajo y en la vida de los trabajadores;

- más comunicación con el sindicato local;
- preocupación por el tema;
- más presencia del sindicato en las empresas;
- formación y capacitación para enfrentar los cambios;
- esperar que salgan las nuevas leyes y después manejarse en consecuencia;
- estar abiertos a modificaciones en las formas de trabajo y de organización sindical;
- reivindicar el Convenio Colectivo y la Ley de Contrato de Trabajo;
- lograr que las empresas discutan remuneraciones;
- lograr acuerdos en las modificaciones con la empresa a través de la acción de las comisiones internas;
- buscar que la empresa los incluya en los planes de capacitación;
- plantearse negociar integralmente el Convenio Colectivo (categorías/ condiciones y organización del trabajo/capacitación y distribución de mayor productividad, etc.);
- que el sindicato proponga iniciativas y respalde lo actuado por las comisiones internas;
- no aceptar cualquier modificación y poner límites a la voluntad del empresario;
- incluir la distribución de la productividad;
- participar en las decisiones de la conducción de las empresas.

#### c) Las creencias sobre los efectos de la flexibilización.

La "flexibilidad" permitiría, según los sindicalistas:

- conversar y solucionar los problemas internamente;
- crear un clima de competencia e individualismo entre los trabajadores;
- oportunidades de capacitación;
- más presión sobre el operario pero sin mayor salario;
- que los jóvenes desplacen a los viejos y los "pasantes" a los trabajadores;
- nuevas tecnologías que reducen el personal.

La "flexibilidad" generaría, según los sindicalistas:

- salarios por encima de convenio;
- diversificación del ritmo de trabajo;
- uso de formas encubiertas internas para no modificar formas de trabajo;
- subcontratación de tareas con personal que antes dependía de la empresa;
- que no exista participación de los trabajadores en la determinación y el control de los premios por productividad de cada máquina;
- contratos de trabajo por tiempo determinado en las nuevas secciones;
- discusión sobre las nuevas calificaciones y categorías;
- desaparición de "secciones" que se pasan a subcontratar;



- trabajos sobre pedido; no se produce más;
- mayor control sobre los materiales en producción;
- métodos de control individualizado que implican una mayor responsabilidad individual y una mayor carga mental y psíquica;
- polivalencia funcional;
- que los delegados no sean bien vistos (no cobran plus);
- hacer tareas que no le correspondían a los trabajadores especializados o no calificados.

Sin embargo, es preciso distinguir y subrayar la notable diferencia del nivel de información y de organización logrado por los delegados de las comisiones internas de empresas grandes en relación a los delegados de empresas medianas y pequeñas. Los primeros tienen mayor conocimiento de los "peligros" y aspectos negativos de una "flexibilidad" impuesta "desde arriba". Por otra parte, todos los gremialistas han tomado conciencia de la difícil situación que atraviesan casi todas las empresas metalúrgicas. Ello genera una contradicción verbal y quizás actitudinal en los diversos niveles de sindicalistas entrevistados, desde los dirigentes regionales hasta el delegado de un pequeño taller:

- Por un lado, ellos vivencian los aspectos negativos de la "flexibilidad", tanto respecto de su impacto ideológico como de sus efectos subjetivos u objetivos, y enumeran detalladamente esos aspectos.
- Por otra parte, hay coincidencias en la irreversible necesidad de ciertos cambios que constituyen la esencia de la "flexibilización" ... Por ejemplo, la UOM Quilmes reconoce que es preciso pensar y concebir una nueva clasificación y calificación de tareas y puestos de trabajo, las cuales deberían ser incluidas en convenios colectivos más adecuados o "aggiornados". Asimismo, en las empresas grandes y en algunas medianas, se acepta que "el cambio" significa tener más capacitación, trabajo en grupos de calidad total y otras innovaciones en materia de organización y de gestión de la mano de obra.

Ello conduce a una "actitud sindical" indecisa: se observa la toma de conciencia de ciertos problemas graves de la "flexibilidad" (por ejemplo, la mayor tensión psíquica que produce la nueva forma de involucrarse en el proceso productivo), al mismo tiempo que se generaliza la impresión que las modificaciones actuales son "necesarias" para la supervivencia de las empresas de cualquier dimensión. Son pocas las opiniones de sindicalistas de base que imaginen formas de amortiguar las consecuencias negativas de la "flexibilidad" y de aprovechar algunos elementos positivos a través de "vías" que aseguren su potencial participación...

El (o los) principal(es) dirigentes regionales serían los más conscientes de esta tensión y de las posibilidades de superarla.

Como ya señalamos, en las empresas pequeñas la figura a menudo paternalista del empresario logra convencer a sus operarios de la escasa o nula utilidad del sindicalismo, por lo cual todo proceso innovativo que se desarrolle en esos ámbitos será conducido con la mayor arbitrariedad por el sector patronal sin ninguna posibilidad de control por parte de sus operarios.

## ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Nuestro trabajo empírico y el objeto de nuestra investigación están doblemente inconclusos. En primer lugar, la flexibilización laboral no ha desplegado aún todos sus efectos en sociedades periféricas como es la Argentina. Pueden preverse sus consecuencias generales y las particulares en relación al sindicalismo, observando lo sucedido en países desarrollados; pero las realidades sociales y políticas tan heterogéneas de este fin de siglo, pese al indubitable proceso de globalización, impiden trasladar mecánicamente conclusiones o constataciones.

Al contrario, los efectos de "la flexibilidad" y, en general, de la reconversión económica pueden dislocar sociedades históricamente duales, marcadas por fuertes contradicciones étnicas, ideológicas, regionales, etc. No creemos que éste sea el caso de la Argentina pero el "renacimiento" capitalista de nuestro país es un desafío difícil de alcanzar, comparándolo con el que enfrentaron Portugal o Grecia.

Por ello, creemos que sería aventurado pretender -a partir de datos escasos y aun con más abundantes casos e informaciones- extraer conclusiones predictivas sobre la relación Capital-Trabajo en un país signado por largos períodos de explícitas o disimuladas "luchas de clase". Por otra parte, las confrontaciones del futuro poco tendrán que ver -en el mundo y en la Argentina- con las del pasado.

Asimismo, hemos analizado "un caso" demasiado limitado en el espacio y en el tiempo. Pese a ello, creemos poder formular ciertas conclusiones bajo la forma de algunos "supuestos" que constituyen el resultado del estudio sobre los sindicatos, tema principal de nuestra investigación:

- Al desplazar el ámbito de la concertación a las propias unidades productivas, se acentúa la "desestatización" sindical (fin del modelo de sindicalismo vinculado al Estado) y la fragmentación sindical, tanto a nivel vertical como horizontal.

- Los sindicatos que estaban organizados sobre la base de su capacidad de concertación por rama de actividad evolucionan hacia un nuevo modelo de relacionamiento con el Estado y con las empresas, el cual implica cambios al

interior mismo de las estructuras gremiales, al verse obligadas a negociar con cada unidad productiva.

- Las transformaciones organizativas y las nuevas formas de relacionamiento de los sindicatos con el Estado y las empresas, crean la necesidad de generar nuevas formas políticas y sociales que vehiculen la influencia sindical.

Por lo tanto, la investigación concluirá durante 1995-1996 a través del análisis de diversos ejes que nos permitan ampliar la perspectiva un tanto estrecha del "caso" estudiado y focalizar nuestra observación en los supuestos mencionados acerca del comportamiento sindical global. Para ello se tomarán en cuenta los factores siguientes:

- El efecto de la aplicación de las nuevas normas laborales que tienden a flexibilizar más genéricamente el contrato de trabajo; este estudio se refiere tanto al punto de vista normativo-legal como a la óptica de los actores afectados por las reformas en curso.
- Las prácticas socio-políticas de los diversos nucleamientos sindicales de nivel nacional antes y después de las elecciones de mayo de 1995.
- Las modificaciones detectadas en los casos analizados durante 1994 y su vinculación con el escenario general, particularmente a nivel sindical.
- Finalmente, la comparación entre un escenario macro-social con la formulación de algunas conclusiones o afirmaciones particulares o locales. Esta tarea comparativa puede fortalecer o descontar algunos supuestos enunciados anteriormente.

## BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV.: **Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales**, Buenos Aires, F.F. Ebert, 1992.
- AA.VV.: **Experiencias sindicales recientes - Argentina-Brasil**, Buenos Aires, Ed. Biblos, Fund. Simón Rodríguez, 1993.
- ARGUMEDO, A.: **Los laberintos de la crisis. América Latina: poder transnacional y comunicaciones**, Buenos Aires, Ed. Folios, 1984.
- BECCARIA, L.: "Apuntes sobre la evaluación del empleo industrial en el período 1973-1984", en **Desarrollo Económico**, Vol. 27 N° 108, Buenos Aires, Enero-marzo de 1988.
- BUNEL, J.: **Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal**, Buenos Aires, F.C.E., 1992.
- CEPNA: **El nuevo sindicalismo, opiniones y actitudes de su dirigencia media**, Buenos Aires, 1986.
- CORIAT, B.: "Taylorismo, fordismo y nuevas tecnologías", en **Cuadernos del Sur**, 5 marzo-mayo 1987.
- CURIA, E. L.: "Flexibilidad laboral: una aproximación macroeconómica", en **Boletín Económico**, Ed. La Ley, año 6 N° 3, 27 de marzo de 1989.
- DAL DOSSO, M.: **Reconversión Industrial: ACINDAR S.A.** (mimeo) de comunicación al XVII Jornadas de Derecho Laboral, Rosario, 7-8-9 de noviembre de 1981.
- DÍAZ, A.: "Chile: reestructuración y modernización autoritaria", **Industria, Estado y Sociedad**, Venezuela, EURAL, 1989.
- FAJNZYLBER, F.: "Competitividad internacional: evolución y lecciones", en **Revista de la CEPAL** N° 36, Buenos Aires, diciembre de 1988.
- FONTANA, B.: "Del estado liberal al estado social de derecho", Buenos Aires, Ed. Asociación Trabajadores del Estado, setiembre de 1990.
- GAUDIO, R. - DOMENICONI, H.: "Las primeras elecciones sindicales en la transición democrática", en **Desarrollo Económico** N° 102, octubre-diciembre de 1993.
- GAUDIO, R. - THOMPSON, A.: **Sindicalismo peronista - Gobierno radical. Los años de Alfonsín**, Buenos Aires, Ed. Folios, 1991.
- GODIO, J.: **El movimiento obrero argentino (1955-1990)**, Buenos Aires, Ed. Legasa, 1991.
- GODIO, J. - SLODKY, J.: **El regreso de la negociación colectiva**, Buenos Aires, Ed. Fundación Friedrich Ebert, 1988.
- HUMPHREI, J.: "La fábrica moderna en Brasil", en **Cuadernos del Sur** N° 2, abril-junio 1985.
- KOSACOFF, B.: "Desarrollo industrial e inestabilidad macroeconómica", en **La industria argentina: Desarrollo y Cambios estructurales**, Buenos Aires, 1989.

- MADDERY, O.: "Estado y grupos económicos (1983-1989)", en Biblioteca Política Argentina Nº 288, Buenos Aires, 1990.
- MALLET, S. - MOMIGLIANO, F. - ANDERSON, P. - PIZZORNO, A.: Economía política en la acción sindical, México, Ed. Pasado y Presente, 1978.
- MEGUIRA, H.: Reversión industrial y proyecto de ley de empleo, (mimeo) comunicación al XVII Jornadas de Derecho Laboral, Rosario, 7-8-9 noviembre de 1981.
- MONDEN, Y.: El sistema de producción de Toyota, Buenos Aires, Ed. Macchi, 1991.
- MORENO, O.: La nueva negociación. La negociación colectiva en la Argentina, Buenos Aires, Ed. Folios, 1991.
- MORENO, O. (comp.): Desafíos para el sindicalismo argentino, Buenos Aires, F.F. Ebert, Legasa, 1993.
- NEFFA, J. C.: Procesos de trabajo, nuevas tecnologías informatizadas y condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina, Buenos Aires, Ed. Fundación Friedrich Ebert, 1987.
- NEFFA, J. C.: El proceso de trabajo y la economía de tiempo, Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1990.
- NEFFA, J. C.: Nuevo paradigma productivo; flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad/PIETTE-CONICET, 1994.
- NOCHTEFF, H.: "Revolución Industrial y alternativas regionales", en Revista de la CEPAL, Buenos Aires, diciembre de 1988.
- NOVICK, M.: Nuevas tecnologías y modernización, Buenos Aires, Ed. Eudeba, 1988.
- NOVICK, M.: "Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical", en Estudios del trabajo, Buenos Aires, Editorial ASET Nº 1, Primer Semestre 1991.
- O.I.T.: Comisión del hierro y del acero. Notas sobre las labores. Ginebra, 1986.
- PNUD: Reestructuración productiva y empleo: Algunas conclusiones preliminares a partir de ocho estudios de rama, Nº 23, Buenos Aires, 1986.
- RUFFIER, J.-TESTA, J.-WALTER, J.: "Los saberes de la informatización en la industria argentina", Documento de trabajo Nº 17, CEIL-ORSTOM, Buenos Aires, 1987.
- SCHICK, H.: Precarización, desocupación, un diagnóstico, (mimeo). Comunicación al XVII Jornadas de Derecho Laboral, Rosario, 7-8-9 de noviembre de 1981.