

C.E.M.A. Instituto Universitario
Av. Córdoba 637
1054 Capital Federal

Tel.: 314-2269
Fax: 314-1654

*ISBN Nº 987-96318-1-1
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright - C.E.M.A. Instituto Universitario

**TENDENCIAS RECIENTES EN LA
RELACIONES LABORALES Y EN LA
ORGANIZACION DEL TRABAJO
ANALISIS DE EXPERIENCIAS
CON REFERENCIA AL PAPEL
DE LOS SINDICATOS**

**Luisa Montuschi
Mayo 1997
Nº 116**

TENDENCIAS RECIENTES EN LAS RELACIONES LABORALES Y EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO. ANALISIS DE EXPERIENCIAS CON REFERENCIA AL PAPEL DE LOS SINDICATOS

POR

LUISA MONTUSCHI

1 * Un nuevo modelo de relaciones laborales

El modelo de relaciones laborales que prevaleció en el mundo occidental luego de la Segunda Guerra Mundial aparece formalmente planteado en 1958 por J. Dunlop¹. En 1960 se presenta una síntesis del pensamiento prevaleciente en la materia en una obra de Kerr, Dunlop, Harbison y Myers². Este modelo se basaba, fundamentalmente, en la experiencia de los Estados Unidos que fue presentada en ese momento como la “práctica óptima” a ser emulada en los restantes países. El mismo estaba estrechamente asociado con los modos de producción masiva estructurados de acuerdo con las líneas fordistas-tayloristas analizadas en anteriores trabajos³.

El elemento central y necesario que caracteriza el modelo de relaciones industriales a la **Dunlop** es la negociación colectiva entre los grandes empleadores y los sindicatos industriales. La negociación colectiva constituye, esencialmente, un proceso de fijación de reglas. Estas reglas debían regir las relaciones entre asalariados y empleadores y con ellas los sindicatos pretendían controlar los

¹ Cf. Dunlop, J., (1958).

² Cf. Kerr, C., J.T. Dunlop, F. Harbison y C. Myers, (1960).

³ Cf. Montuschi, L., (1996).

salarios, las condiciones laborales y las prácticas específicas relativas al uso de la mano de obra y al desarrollo de las carreras laborales en la empresa.

La estandarización del producto, la estabilidad de su diseño y del equipo necesario para producirlo llevó, naturalmente, a la definición meticulosa de los “puestos” alrededor de los cuales se organizaba el proceso de negociación colectiva. En función de tales puestos se negociaban los salarios, las reglas para las oportunidades de carrera en la empresa y las prácticas laborales específicas. Debe notarse que este modelo de negociación colectiva, con los sindicatos industriales como actores dominantes, reemplazó la tradición previa de relaciones laborales con sindicatos por oficio, en las cuales el sindicato tenía un grado mucho mayor de compromiso con el management en las decisiones relativas al proceso de organización de la producción.

El modelo de relaciones laborales basado en la negociación colectiva con los sindicatos industriales entró en crisis en la década del setenta⁴. Algunas de las razones de este hecho, fueron mencionadas con anterioridad y pueden englobarse en la mayor flexibilidad en el uso de la mano de obra y la progresiva vigencia del estilo de management participativo. También tuvo importancia la creciente internacionalización de la actividad económica, la desregulación de actividades industriales, las nuevas y más flexibles técnicas productivas hechas posibles por los avances en las tecnologías de la información y en las telecomunicaciones.

Los procesos de producción masiva, asociados con los modos de producción fordistas-tayloristas y con las negociaciones colectivas con los grandes sindicatos industriales, fueron siendo desplazados por trayectorias tecnológicas guiadas por el principio de “especialización flexible” más adaptables a cambios súbitos en el medio de negocios y en la demanda del mercado⁵. Al mismo tiempo, en las empresas se produjo un deslizamiento hacia estrategias competitivas basadas en productos diferenciados con alto valor agregado. Los servicios fueron paulatinamente desplazando a la industria

⁴ El proceso de cambio en el modelo está analizado en detalle para un conjunto importante de países en Locke, R., T. Kochan y M. Piore, (1995).

⁵ Cf. Piore, M. y C. Sabel, (1984).

en términos de producción y empleo y el crecimiento de la ocupación se dio, sobre todo, en los empleos de cuello blanco.

Estos cambios explican el surgimiento de un nuevo modelo de relaciones laborales, inspirado, en buena medida, en las experiencias japonesas. Este modelo, que al comienzo fue creciendo al margen de las organizaciones sindicales, presenta diferencias sustanciales en relación con el modelo tradicional **à la Dunlop**. En primer lugar, desaparece el elemento fundamental del viejo modelo al incorporarse asignaciones de trabajo flexibles con puestos menos definidos y demarcados. De manera consecuente, los nuevos esquemas de remuneración aparecen separados de los puestos y más vinculados a ciertas características de los trabajadores, tales como las habilidades o el desempeño individual. Se acepta también una mayor participación de la fuerza de trabajo en las decisiones de producción dentro de un esquema de management participativo.

Dado que el nuevo modelo proponía formas distintas de participación de los trabajadores, al margen de la acción del sindicato, es natural que el mismo no resultara tan favorable a la sindicalización como lo había sido el modelo anterior. Este hecho, es uno de los que deben ser considerados para explicar la tasa declinante de afiliación a los sindicatos que se produjo desde la década del setenta y, con particular intensidad, en los años ochenta⁶. Por otra parte, en mercados y actividades sindicalizados, la paulatina adopción del modelo implicó un desplazamiento de los objetivos tradicionales de la negociación colectiva⁷. En lugar de concentrarse en el logro de reglas y restricciones a la acción empresaria, las demandas sindicales se fueron orientando a objetivos más sustantivos como lograr participación en el planeamiento estratégico de la empresa, participación en los cuerpos directivos de las empresas o acciones concretas en beneficio de los trabajadores. De acuerdo con una encuesta realizada recientemente entre los afiliados a Unison, el mayor sindicato de empleados públicos de Gran Bretaña, resultó que las tres razones principales para afiliarse habían sido lograr asistencia legal, consejo sobre cuestiones disciplinarias y consejo sobre agravios. El nuevo presidente de AFL-

⁶ Cf. Montuschi, L., (1995).

⁷ Cf. Montuschi, L., (1995).

CIO, la central sindical estadounidense, reflexionó sobre la necesidad de que el sindicalismo ofrezca nuevos servicios a los trabajadores para atraerlos a las organizaciones gremiales. La antigua negociación colectiva ya no resulta un atractivo suficiente para estimular la afiliación⁸.

En síntesis, puede afirmarse que, de acuerdo con las experiencias observadas en distintos países, las transformaciones operadas en el modelo de relaciones laborales se han manifestado sobre todo en cambios en el actor dominante y en los niveles de interacción. En cuanto al primer aspecto se ha observado una casi general tendencia a la declinación en la sindicalización y en la influencia de los sindicatos, que han dejado de actuar como factores dominantes en las relaciones laborales. Hoy son los empleadores quienes han asumido la iniciativa en materia de cambios en las relaciones laborales, mediante políticas de recursos humanos que procuran dar una más activa participación a los trabajadores en forma individual. Los cambios en los niveles de interacción no resultan independientes de otros cambios producidos en las relaciones laborales y en la organización del trabajo. El uso flexible de la mano de obra, los mecanismos de consulta y participación de los trabajadores, la organización de consejos del trabajo, han implicado la necesidad de descentralización en las relaciones laborales que tienden cada vez más a llevarse a cabo a nivel de empresa o planta.

2 * Los sindicatos, las reformas en la organización del trabajo y el nuevo modelo de relaciones laborales: análisis de algunas experiencias

Las tendencias observadas en las reformas en la organización del trabajo difieren entre países y entre empresas, a pesar de que pueden observarse elementos comunes. También se han dado diferencias en los cambios operados en las relaciones laborales y en la respuesta de los sindicatos. Un análisis particularizado de aspectos destacados de algunas experiencias permitirá puntualizar esas diferencias y destacar las posibles coincidencias.

⁸ Cf. *The Economist*, 1º de julio de 1995 y 28 de octubre de 1995.

4.1 Reino Unido

Las empresas británicas se vieron enfrentadas en los ochenta con el requerimiento de reformas en su estrategia de negocios que resultaban indispensables para enfrentar los crecientes niveles de competencia de los mercados de bienes y servicios. Esto implicó la búsqueda de nuevas y más eficientes formas de organizar los procesos productivos y de utilizar el trabajo. Los cambios implicados suelen ubicarse bajo el rótulo de “flexibilidad” y la llamada “empresa flexible” se convirtió en un objetivo de la estrategia empresarial⁹. Tal empresa debía contar con una mano de obra segmentada: un grupo periférico cuyo tamaño habría de fluctuar de acuerdo con las variaciones en la demanda y un núcleo de trabajadores centrales entrenados y multifuncionales adaptables a la realización de diferentes tareas. No existe unanimidad respecto de los resultados obtenidos en las reformas. Muchos piensan que no hubo una real transformación de las relaciones laborales en el Reino Unido, sino que puede hablarse mejor de una continuidad. No surgió una verdadera estrategia de recursos humanos sustitutiva del viejo modelo. Muchas reformas introducidas sólo tuvieron un carácter transitorio. Es muy reducido el número de empresas que cuentan con círculos de calidad y aún más el de aquellas en las cuales se han desarrollado grupos de trabajo autónomos¹⁰.

Un análisis particularizado de dos aspectos podrá contribuir a ilustrar los puntos destacables de estas posiciones. El primer aspecto se refiere al avance operado en materia de uso flexible de la mano de obra y sus implicancias para las reformas en la organización del trabajo. El segundo se refiere a la respuesta dada por los sindicatos y los trabajadores a los cambios operados en el período¹¹.

A pesar de la retórica concerniente al paradigma de la “empresa flexible” no parece haberse avanzado mucho en materia de uso flexible de la mano de obra en la década de los ochenta. Donde se observan los mayores avances es en el autoempleo y en el trabajo a tiempo parcial. En cuanto al primero, en la década se incrementó en un millón de personas y, en 1989, llegó a constituir el 12% del

⁹ Cf. NEDO, National Economic Development Office, (1986)

¹⁰ Cf. Sisson, K., (1995).

¹¹ Cf. Ramsay, H., Pollert, A. y Rainbird, H., (1992).

empleo total. Se justifica este hecho en la necesidad de contar con habilidades especiales. El trabajo parcial, por otro lado, creció en forma sostenida en los ochenta, especialmente en el sector servicios, llegando a constituir en 1989 más del 20% del empleo total. Esto no fue debido a una búsqueda específica de mayor flexibilidad en el uso de la mano de obra, sino consecuencia indirecta de las reorganizaciones en los procesos productivos. A pesar de la introducción de las nuevas tecnologías de la información hay evidencias contradictorias en cuanto al avance de la flexibilidad funcional y la creación de núcleos de trabajadores polifuncionales con habilidades múltiples. La relación de las nuevas tecnologías con las habilidades resulta ambivalente. Los nuevos puestos no son conmensurables con los antiguos. Se han perdido ciertas habilidades y se han incorporado otras. Por otra parte, el management se ha mostrado poco favorable a la excesiva rotación de puestos que ven como disruptiva de la eficiencia y motivación de los trabajadores.

La tradición británica le ha asignado importancia a la negociación con los sindicatos, que representarían la voz colectiva de los trabajadores. Pero, a diferencia de lo ocurrido en los sesenta y setenta, ello no ha significado que los mismos hayan podido ejercer una influencia efectiva sobre los cambios técnicos o de organización del trabajo que se produjeron en los ochenta. Así como el pobre desempeño que en materia de productividad había tenido la industria británica hasta la década del setenta había sido atribuido al control de los sindicatos, el avance producido en los ochenta fue explicado por algunos autores por el retroceso de los sindicatos y la negociación colectiva. Si bien este punto de vista no es unánime, parece indudable que, aunque los sindicatos británicos han retenido el manejo de los canales formales para discutir cambios técnicos y en la organización del trabajo, su influencia concreta en el proceso de cambio no ha sido significativa¹². El management actuó en general de modo oportunista, negociando sólo cuando se vieron obligados a ello. Por otra parte, los sindicatos parecieron más interesados en negociar sobre el impacto de los cambios en las remuneraciones y en el empleo que sobre el diseño e implicaciones de las nuevas tecnologías.

¹² De acuerdo con un estudio la mayor parte de las negociaciones realizadas respecto de cambios en la organización del trabajo no fueron sino un reflejo de los tradicionales acuerdos por productividad con un énfasis más genuino en la búsqueda de flexibilidad funcional. Cf. Daniel, W.W., (1987).

El Trade Union Congress (TUC) planteó su preocupación respecto de los eventuales efectos que sobre el empleo podría tener la introducción de nuevas tecnologías en un informe de 1979. En el mismo se argumentaba en favor de la implementación de “nuevos acuerdos de tecnología” que debían contemplar procedimientos de consulta, negociación y revisión periódica de los efectos de los cambios. Los acuerdos negociados sobre estas bases fueron pocos y sólo uno sobre diez contemplaba el derecho de veto por parte del sindicato. A partir de mediados de los ochenta no se firmaron más acuerdos de este tipo. En definitiva, no han sido significativos los resultados de negociaciones sobre tecnología y ello puede atribuirse, en parte, a la actitud ambivalente que en tal materia han tenido los sindicatos británicos.

Los ochenta han presenciado un cambio en las estrategias sindicales. En un principio, la tradicional estructura de los sindicatos, basada en estrictas categorías ocupacionales, hizo difícil dar respuesta a las nuevas formas de organización del trabajo si los nuevos puestos participaban de dos o más de las antiguas categorías. La actitud pragmática de algunos sindicatos que optaron por negociar con empresas para cubrir la totalidad de los trabajadores, con independencia de su categoría ocupacional, dio lugar a disputas y controversias. El debate y la declinación de la tasa de sindicalización ha llevado a la reconsideración de las estrategias sindicales. Dos cambios importantes sobresalen. El primero está dado por la creciente tendencia hacia la fusión de sindicatos. El segundo se origina en la constitución por parte del TUC de un Cuerpo Especial de Revisión (**Special Review Body**) en 1987 para considerar el futuro del sindicalismo. Su primer informe en 1988 se centraba en las estrategias de organización y reclutamiento de los sindicatos y proponía una ampliación de las facultades del TUC para regular las relaciones intersindicales¹³.

¹³ Más recientemente el prestigioso semanal **The Economist** en un artículo titulado **Adapt or die** señalaba "To avoid decline, unions need to think harder about what they are good at and how to sell their services. This will mean moving beyond the collective wage bargain that was once their main purpose. In a recent survey, members of Unison, Britain's largest public-employee union, gave as their three top reasons for joining legal assistance, advice on discipline and advice on grievances". Cf. **The Economist**, 1º julio 1995.

4.2 Australia

Si bien Australia ha sido considerada tradicionalmente como uno de los ejemplos de sistemas de relaciones laborales centralizadas, se observa una tendencia creciente y sostenida hacia un sistema de relaciones laborales más descentralizadas basadas en el lugar de trabajo. El proceso es lento, pero se ha venido dando sin mayores confrontaciones entre sindicatos, empleadores y gobierno. En general, la descentralización ha sido apoyada por los sindicatos y, en muchos casos, se ha debido a su propia iniciativa.

Los cambios son atribuibles al “**Accord**”, que está constituido por una serie de acuerdos entre el **ALP** (Australian Labor Party) y el **ACTU** (Australian Council of Trade Unions), negociados desde 1983 y referidos a políticas de ingresos¹⁴. Ello posibilitó la intervención de los sindicatos en una serie de cuestiones, algunas muy específicas de su órbita tales como salarios y condiciones laborales, y otras de índole más general como ingresos extrasalariales, imposición, gasto público, desarrollo y legislación industrial, seguridad social, educación, salud, empleo público.

La experiencia australiana es, en parte, el resultado del análisis realizado por el sindicalismo sobre las condiciones en que se estaba desarrollando la economía australiana. Las conclusiones apuntaban a la necesidad de un sindicalismo estratégico indispensable para la supervivencia y futura expansión de las organizaciones gremiales. Esto les llevó a adoptar una actitud positiva y de cooperación hacia los cambios en la organización del trabajo. Así, muchos de los acuerdos negociados con los empleadores contemplaban el rediseño de puestos, la polifuncionalidad, la movilidad geográfica y también contenían provisiones para el entrenamiento de los trabajadores. Como consecuencia de ello se simplificaron las clasificaciones de los puestos y se produjo un desplazamiento hacia especificaciones más amplias y flexibles de los mismos realizadas sobre la base de habilidades más que de tareas¹⁵.

Si bien el progreso en términos de flexibilidad ha sido desparejo, se han organizado círculos de calidad, grupos de trabajo semiautónomos, ha crecido el énfasis puesto en la polifuncionalidad y ha

¹⁴ Cf. Curtain, R., (1992).

¹⁵ Se ha señalado que existían más de 700 clasificaciones de puestos en la industria textil y de confecciones y 348 para la industria metalúrgica, muchas de ellas obsoletas. Cf. Lansbury, R. y Niland, J., (1995).

4.2 Australia

Si bien Australia ha sido considerada tradicionalmente como uno de los ejemplos de sistemas de relaciones laborales centralizadas, se observa una tendencia creciente y sostenida hacia un sistema de relaciones laborales más descentralizadas basadas en el lugar de trabajo. El proceso es lento, pero se ha venido dando sin mayores confrontaciones entre sindicatos, empleadores y gobierno. En general, la descentralización ha sido apoyada por los sindicatos y, en muchos casos, se ha debido a su propia iniciativa.

Los cambios son atribuibles al “**Accord**”, que está constituido por una serie de acuerdos entre el **ALP** (Australian Labor Party) y el **ACTU** (Australian Council of Trade Unions), negociados desde 1983 y referidos a políticas de ingresos¹⁴. Ello posibilitó la intervención de los sindicatos en una serie de cuestiones, algunas muy específicas de su órbita tales como salarios y condiciones laborales, y otras de índole más general como ingresos extrasalariales, imposición, gasto público, desarrollo y legislación industrial, seguridad social, educación, salud, empleo público.

La experiencia australiana es, en parte, el resultado del análisis realizado por el sindicalismo sobre las condiciones en que se estaba desarrollando la economía australiana. Las conclusiones apuntaban a la necesidad de un sindicalismo estratégico indispensable para la supervivencia y futura expansión de las organizaciones gremiales. Esto les llevó a adoptar una actitud positiva y de cooperación hacia los cambios en la organización del trabajo. Así, muchos de los acuerdos negociados con los empleadores contemplaban el rediseño de puestos, la polifuncionalidad, la movilidad geográfica y también contenían provisiones para el entrenamiento de los trabajadores. Como consecuencia de ello se simplificaron las clasificaciones de los puestos y se produjo un desplazamiento hacia especificaciones más amplias y flexibles de los mismos realizadas sobre la base de habilidades más que de tareas¹⁵.

Si bien el progreso en términos de flexibilidad ha sido desparejo, se han organizado círculos de calidad, grupos de trabajo semiautónomos, ha crecido el énfasis puesto en la polifuncionalidad y ha

¹⁴ Cf. Curtain, R., (1992).

¹⁵ Se ha señalado que existían más de 700 clasificaciones de puestos en la industria textil y de confecciones y 348 para la industria metalúrgica, muchas de ellas obsoletas. Cf. Lansbury, R. y Niland, J., (1995).

habido un desplazamiento general hacia estructuras de negociación más descentralizadas. Este último fenómeno ha estado estrechamente asociado con la formación de “coaliciones de productividad” entre sindicatos y empleadores vinculados con un programa de reestructuración industrial frente a la baja de los niveles de protección de la industria australiana.

La eliminación de las “prácticas restrictivas de la productividad” fue una consecuencia de la negociación de salarios por productividad que se llevó a cabo desde 1987. Ello fue el resultado de un acuerdo entre sindicatos y empleadores basado en la comprensión de que la necesidad de minimizar costos y aumentar la eficiencia sólo podía lograrse al nivel descentralizado de empresa¹⁶.

No obstante, la negociación a nivel de empresa requiere tanto de los gerentes de planta como de los delegados de los trabajadores el desarrollo de una serie de habilidades para resolver cuestiones relativas a la medición de la mejora en el desempeño y crecimiento de la productividad que van más allá de las mediciones del producto. Al respecto aún queda mucho camino por recorrer.

De acuerdo con algunos autores, el proceso de “descentralización dirigida”, seguido durante los últimos años del ochenta y los primeros del noventa por los principales sindicatos, grupos de empleadores y el gobierno federal, se encuentra hoy bajo presión por ser considerado demasiado lento en el logro de cambios significativos¹⁷. Partidos conservadores de la oposición y algunos empleadores importantes reclaman un enfoque mucho más desregulado en las relaciones laborales. También algunos sindicatos son partidarios de un enfoque que les otorgue mayor libertad para negociar directamente con los empleadores a fin de obtener mayores salarios y mejores condiciones laborales.

La Australian Industrial Relations Commission es el tribunal federal que tiene el poder de establecer salarios y condiciones laborales en industrias, ocupaciones y empresas. En 1987 esta Comisión decidió abandonar el sistema de indexación salarial e introducir un sistema salarial segmentado con un segmento de incremento salarial aplicable a todos los trabajadores y otro segmento de incremento salarial, negociable entre empleadores y sindicatos, dependiente de las mejoras en la

¹⁶ Cf. Niland, J. R. y Clarke, R.O, (1991).

¹⁷ Cf. Lansbury R. y Niland J., (1995).

eficiencia y en la productividad. En 1988 la Comisión introdujo el “principio de la eficiencia estructural” que establecía que los incrementos salariales sólo debían ser concedidos sobre la base de la búsqueda de reestructuración y la eficiencia por parte de empleadores y sindicatos. Con posterioridad se estableció que en los acuerdos debía estimularse la flexibilidad funcional y la polivalencia, carreras laborales relacionadas con las habilidades y la flexibilidad en el tiempo de trabajo¹⁸.

En definitiva, puede señalarse que en el sistema australiano de relaciones laborales se ha observado un desplazamiento de un sistema de fijación de salarios bastante centralizado hacia otro más relacionado con los niveles de la productividad. Este es un resultado de vigencia general, pero, en otros aspectos de las relaciones laborales se observa una dispersión de experiencias que hace difícil establecer un patrón general de cambio, aunque todo apunta hacia una mayor descentralización y flexibilidad.

Un aspecto destacable de la experiencia australiana ha sido el resultado positivo de un estilo de consenso que ha mostrado que pueden alcanzarse metas, en materia de flexibilidad de las prácticas laborales, con la participación activa de los sindicatos. La experiencia muestra que no fue necesario implementar medidas de limitación o exclusión de las organizaciones gremiales, en tanto las mismas demostraron su disposición a una acción conjunta y cooperativa con el gobierno y los principales empleadores.

4.3 Japón

La experiencia japonesa debe ser considerada con detenimiento en vista de los éxitos obtenidos por Japón en materia económica y de uso y difusión de las tecnologías de avanzada. De hecho, muchas de las prácticas laborales flexibles se asocian en sus orígenes a la experiencia japonesa. En cierta medida, Japón se vio obligado a la innovación para poder enfrentar los desafíos que tuvo que enfrentar luego de la Segunda Guerra Mundial.

¹⁸ Cf. Curtain, R., (1992); Ryan, R., (1992); Lansbury, R. y Niland, J., (1995).

La cooperación entre el trabajo y el management es un requisito necesario para la introducción exitosa de nuevas tecnologías. Pero, en Japón sólo fue posible alcanzarla en los sesenta luego de que declinara la influencia de la izquierda sobre el sindicalismo. A partir de ese momento se fue desarrollando un modelo de relaciones laborales que, en sus lineamientos básicos, sobrevivió a los sucesivos shocks externos.

Existe una versión “popular” de ese modelo que considera al empleo de por vida, a un sistema salarial basado en la antigüedad y a un sindicalismo cooperador desarrollado a nivel de empresa, como los tres pilares básicos del sistema japonés de relaciones laborales. Sin embargo, existe abundante evidencia que contradice tal estereotipo. En primer lugar, no existen contratos laborales que garanticen el empleo hasta la edad del retiro y un elevado porcentaje de trabajadores cambia de empleo, particularmente cuando son jóvenes. Tampoco existe un sistema que vincule los salarios con la antigüedad, sino, por el contrario, los salarios y gratificaciones se establecen teniendo en cuenta el desempeño y las habilidades de los trabajadores, de modo de estimular la competencia entre ellos. Finalmente, si bien es cierto que los sindicatos están organizados a nivel de empresa, ello no asegura una actitud cooperativa por parte de los mismos. En el período de posguerra y hasta finales de los setenta se produjeron disputas laborales de gran escala por cuestiones salariales y en contra de los procesos de racionalización¹⁹.

La estructura básica de las prácticas laborales descritas, como el empleo de por vida y un sistema salarial basado en la antigüedad, fue establecida en los últimos años de la década del cincuenta y en los primeros del sesenta conjuntamente con formas básicas de organización del trabajo y esquemas de formación de habilidades. A pesar de que algunos mostraban sus dudas respecto de la viabilidad de tal sistema el mismo subsistió durante la brillante década de crecimiento de los sesenta. Todo cambió luego del primer shock petrolero de 1973. Las empresas se vieron obligadas a subir precios y a reducir costos, en particular costos financieros y laborales.

¹⁹ Cf. Nakamura, K. y Nitta, M., (1995).

El ajuste derivado de la crisis petrolera indujo a las empresas japonesas a producir bienes de alta calidad y bajo precio que respondieran a los requerimientos cambiantes de los mercados internacionales. Los métodos de producción flexible y la reducción de la escala de operaciones fue una de las consecuencias de los procesos de ajuste²⁰. En muchos sectores de la economía japonesa se desarrollaron sistemas basados en la tecnología de la microelectrónica y los sistemas de entregas **just in time**²¹ fueron adoptados casi universalmente.

La revolución microelectrónica trajo a primer plano la cuestión de la organización del trabajo y la formación de habilidades. En los primeros ochenta se temió que se produjera una polarización de la fuerza de trabajo con un pequeño grupo de trabajadores realizando tareas de alto nivel intelectual y el resto confinado a tareas simples y menos calificadas. Sin embargo, los hechos mostraron que, como resultado de las nuevas tecnologías, los trabajadores japoneses se vieron compelidos a adquirir mayores conocimientos y a participar de manera creciente en los procesos de toma de decisiones. Ello implicó apartarse de modo radical de los principios tayloristas de separación del planeamiento y la ejecución.

Otro de los resultados de la crisis petrolera fue la rápida difusión de los hoy famosos “**círculos de calidad**”. Iniciados al comienzo de los sesenta por iniciativa del JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses), para mejorar la calidad y reducir costos, su rápida difusión se explica por sus beneficiosos efectos sobre la calidad de la vida laboral al facilitar la comunicación entre los trabajadores, ampliar y enriquecer los puestos y hacer menos tediosa y pesada la tarea en las plantas.

Hoy, la rotación en los puestos, los círculos de calidad y las habilidades para hacer frente a cambios y anomalías en los procesos de producción²² son requisitos habituales de la mano de obra

²⁰ En muchos casos se logró la reducción de la escala de operaciones organizando empresas subsidiarias para llevar a cabo funciones de divisiones de la empresa consideradas suplementarias o de apoyo. Cf. Nakamura, K. y Nitta, M., (1995).

²¹ Estos procesos fueron originalmente desarrollados por Toyota.

²² Los cambios incluyen la introducción de nuevos productos, nuevas mezclas de productos, cambios en los métodos de producción y en la composición de la fuerza de trabajo. Las anomalías se refieren a los defectos en el producto, el diagnóstico de sus causas y las acciones correctivas.

japonesa. Esto no ha sido el resultado de los esfuerzos del management sino de la acción conjunta del management y de los grupos de trabajadores que han aprendido a responder a los desafíos y a innovar. Las habilidades necesarias han sido incorporadas por un proceso de entrenamiento **on-the-job** que ha posibilitado que el nivel de habilidades específicas de las grandes empresas japonesas sea considerablemente superior al de los mercados laborales internos de empresas de otras nacionalidades.

El centro de gravedad de las relaciones laborales en Japón es la empresa y, en la mayoría de los casos, pero no en todos, existe un solo sindicato por establecimiento que asume la representación de los trabajadores en la negociación colectiva que también se desarrolla a nivel de empresa²³. En cuestiones relativas a la organización del trabajo y al cambio tecnológico el mecanismo más importante es el procedimiento de consulta entre el trabajo y el management. Los cuerpos conjuntos de consulta están tan generalizados²⁴ que puede llegar a pensarse que han tomado el lugar de la negociación colectiva. Sin embargo, a pesar de cierta superposición en los temas discutidos en cada foro, en la práctica, ambos procedimientos siguen estando bien diferenciados.

Las cuestiones consideradas por los cuerpos conjuntos de consultas no están limitados por cuestiones legales y casi cualquier tema vinculado con la empresa puede ser sometido a su consideración. Tanto los sindicatos como los empleadores han encontrado conveniente utilizar a estos cuerpos para la discusión de cuestiones relativas a la introducción de nuevas tecnologías, a cambios en la organización del trabajo, a entrenamiento y disputas y a los conflictos emergentes del comercio internacional.

²³ En Japón no existe un sistema de representación exclusiva. Si cualquier grupo de trabajadores de una empresa quiere organizar su propio sindicato puede hacerlo y el empleador deberá negociar con el mismo. Un empleador puede verse obligado a negociar con varios sindicatos en su empresa. La práctica usual es que el empleador negocie con el sindicato más importante y que luego extienda los mismos acuerdos a los sindicatos competidores. Cf. Koshiro, K., (1992).

²⁴ Para 1984 se estimaba que más del 72% de los establecimientos contaba con tales cuerpos conjuntos, porcentaje considerablemente mayor para firmas que ocupaban más de 300 personas. Cf. Ryan, R., (1992).

4.4 Alemania

Desde mediados de la década del setenta en Alemania se presenció una paulatina desaparición de la producción estandarizada de gran escala que fue siendo reemplazada por una mayor variedad de productos manufactureros complejos de alta calidad con ciclos de vida más cortos. Ello requirió una mayor flexibilidad de los procesos productivos y en la organización del trabajo. Estos desarrollos fueron inducidos tanto por la presión del mercado cómo por los cambios técnicos.

Algunos autores han querido ver en los desarrollos mencionados, en particular para los principales sectores industriales (automóviles, productos químicos y máquinas herramientas), un “cambio paradigmático de la política laboral” caracterizado por la transición del modelo taylorista a “nuevos conceptos productivos”²⁵. En el esquema taylorista se consideraba al trabajador como a un elemento de disrupción potencial que debía ser orientado y controlado al máximo mediante estructuras y planificación de puestos y tareas muy restrictivas. En el marco de los nuevos conceptos de producción, el trabajador es considerado una persona con habilidades complejas y potencial para desarrollos diversos. En este contexto fueron ganando importancia nuevas formas de organización del trabajo. Ello fue muy evidente al producirse la automatización flexible en los procesos masivos de producción²⁶. Lo fue menos en sectores orientados a la producción de calidad y de productos singulares donde nunca prevaleció la forma taylorista de producción.

Alemania se caracteriza por la existencia de un sistema dual de relaciones laborales dado por dos canales claramente diferenciados de representación de los trabajadores ante los empleadores, con distintos participantes y distintos procedimientos frente a los conflictos. El primer canal se da a nivel de empresa donde los consejos del trabajo interactúan con el management. El segundo canal funciona a nivel de la industria o sector donde los sindicatos realizan negociaciones colectivas con las asociaciones de empleadores.

²⁵ Este es el punto de vista sostenido por Kern H. y Schumann M. (citados en Müller-Jentsch, W., Rehmann, K. y Sperling, H.J., 1992).

²⁶ La industria automotriz es el ejemplo más destacado de los cambios mencionados.

Los consejos del trabajo (**Betriebsräte**), cuyos orígenes se pueden fijar en un lejano 1891, fueron formalmente establecidos en 1952 por el Acta de Regulación de las Relaciones Industriales como órganos separados **no sindicales** de representación de los trabajadores. El foco de las actividades de los consejos del trabajo es la empresa o la planta y en ellas tienen derechos de codeterminación y/o veto en cuestiones sociales y de personal (criterios de selección, entrenamiento, reclutamientos, reasignaciones de tareas, despidos) y se ocupan principalmente de cuestiones cualitativas referidas a la tecnología y a la organización del trabajo. En definitiva, los consejos del trabajo orientan sus actividades a los intereses particulares de la unidad económica en que se desenvuelven sin ocuparse de cuestiones relativas a la industria o sector.

Los sindicatos, por su parte, negocian en forma centralizada con las asociaciones de empleadores en el contexto del desempeño del total de la industria. En general, actúan como líderes los sindicatos de los sectores orientados a la exportación que fijan los patrones para los restantes acuerdos.

El sistema de negociación centralizada estricta predominó hasta la década del setenta. A partir de ese momento las prácticas se flexibilizaron pues los acuerdos centralizados empezaron a ser complementados por negociaciones descentralizadas realizadas a nivel de empresa entre el management y los respectivos consejos del trabajo²⁷. Esto ha vuelto un tanto indefinidas las respectivas áreas de competencia entre ambas instancias y ha mantenido la influencia de los sindicatos al serles requerido por parte de los consejos del trabajo asesoramiento, información y experiencia en lo que atañe a las cuestiones negociables.

Debe notarse que los sindicatos alemanes adoptaron en el período de posguerra una actitud moderada que facilitó el crecimiento de la productividad y la expansión de la industria. Ello les permitió ganar influencia y aceptación, y esta es una de las razones que explica la estabilidad y longevidad del modelo alemán de relaciones laborales mientras estuvo vigente el modo de producción fordista-taylorista. Sin embargo, los cambios operados en los mercados mundiales produjeron variaciones en

²⁷ Este modelo de descentralización difiere por cierto del vigente en el Reino Unido o en los Estados Unidos donde por negociación descentralizada se entiende la llevada a cabo entre el sindicato y un empleador. En el caso alemán implicó transferir funciones de negociación al management y a los consejos del trabajo sin intervención del sindicato. Cf. Müller-Jentsch, W., Rehman, K. y Sperling H.J., (1992).

los sectores líderes orientados a la exportación. En consecuencia, las empresas tuvieron que modificar sus estrategias adoptando los nuevos conceptos de producción ya mencionados, que implicaban la automatización flexible de la producción y de los procesos administrativos y nuevas formas de organización del trabajo. En el caso de la industria automotriz esto llevó a un crecimiento del contenido de los puestos con la adopción de círculos de calidad y funciones de mantenimiento, logística y control de procesos. En la industria electrónica se han integrado tareas con una más amplia clasificación de los puestos. También se ha modificado el tipo de entrenamiento. Del antiguo **learning by doing**, obtenido por la acumulación de experiencia, se ha pasado a un tipo de entrenamiento que procura desarrollar en los trabajadores habilidades analíticas y de solución de problemas²⁸.

Estos procesos de racionalización y los consecuentes cambios en la organización del trabajo han vuelto inciertos los límites en los tópicos de negociación que antes estaban claramente delimitados entre los sindicatos y los consejos del trabajo. Además, los círculos de calidad y los grupos de trabajo han posibilitado nuevas formas de participación de los trabajadores que pueden tener parte en toma de decisiones que antes eran privilegio exclusivo de los miembros de los consejos de trabajo. Estos nuevos conceptos de participación laboral fueron inicialmente vistos con prevención por parte de los consejos del trabajo y de los sindicatos. Hoy son generalmente aceptados.

Los cambios organizativos señalados han tenido efectos sobre la negociación colectiva que se ha ido desplazando al nivel de la empresa o planta. La representación de los trabajadores en estos niveles ha ido aumentando debido a los desarrollos producidos en las relaciones laborales: flexibilidad en el empleo, nuevas políticas salariales, nuevas formas de evaluación del desempeño en las plantas, cambios en los procesos de decisión de la empresa. Es por ello que, en general, no han sido los sindicatos sino los consejos del trabajo quienes han asumido la representación de los trabajadores en las nuevas negociaciones.

A pesar de todo, los sindicatos mostraron que aún poseían un considerable caudal de fuerza cuando, en la década del ochenta, emprendieron una lucha para conseguir una reducción de la semana

²⁸ Cf. Baethge, M. y Wolf, H., (1995).

laboral que posibilitara disminuir el desempleo²⁹. Sucesivos acuerdos fueron reduciendo el número de horas semanales, hasta que en 1995 se alcanzó el objetivo de 35 horas, pretendido desde el comienzo por los sindicatos.

El modelo de relaciones laborales alemán fue considerado ejemplar hasta los comienzos de la década del noventa cuando se inició una nueva etapa en la historia alemana. La unificación con Alemania del Este implicó una ruptura con las tendencias del pasado³⁰. Antes el sistema había funcionado bien porque distribuía los frutos del incremento de la productividad y el crecimiento entre los actores del proceso. A partir de la unificación, parte de los recursos tuvieron que ser destinados a la reconstrucción de la economía de Alemania Oriental y a reducir los desniveles existentes entre los trabajadores de ambas Alemanias. Esta tendencia habrá de mantenerse en los años venideros y los trabajadores del Alemania Occidental sólo pueden esperar conservar su situación presente, en el mejor de los casos. Además, el proceso de integración europeo con sus secuelas de ajuste y estandarización social, habrá de plantear nuevas tensiones similares a las surgidas con la unificación.

El shock de la unificación y el muy generoso sistema de protección social ha creado una serie de problemas y ha puesto bajo un serio cuestionamiento el modelo alemán. El bajo crecimiento de la productividad y los altos costos laborales han vuelto poco competitiva la economía y las empresas han comenzado a considerar la posibilidad de trasladar plantas a otros países. En vista de las perspectivas poco favorables y del crecimiento del desempleo el gobierno alemán elevó un paquete de reformas el 26 de abril de 1996 con el objetivo de lograr una reducción del gasto público y una serie de reformas que pretenden reducir los costos laborales y volver más flexible y descentralizado el modelo de relaciones laborales. Tanto la oposición como los sindicatos han mostrado su disconformidad con las

²⁹ El poderoso sindicato de los metalúrgicos la **IG Metall** inició las acciones en demanda de un semana laboral de 35 horas con paga completa. La ruptura de las negociaciones con la federación de empleadores produjo el más áspero conflicto laboral en la historia de Alemania Federal. Cf. Streeck, W., (1988).

³⁰ La unificación implicó incorporar 16 millones de personas con un nivel de vida promedio equivalente a un quinto del resto del país, sin incurrir en desbordes inflacionarios.

propuestas del gobierno que, por su parte, sostiene que las reformas son necesarias para mantener el modelo y hacerlo apto para sobrevivir las próximas décadas³¹.

4.5 Estados Unidos

A partir del año 1935 las relaciones laborales en los Estados Unidos se desarrollaron en un marco definido por la National Labor Relations Act³². Esta norma suponía la vigencia de un régimen estable de negociaciones tendiente a resolver los conflictos de intereses entre los trabajadores y los empleadores. Para ello se fijaba el derecho de los trabajadores a organizarse en sindicatos y los procedimientos y requisitos necesarios para que los empleadores los reconocieran como agentes negociadores representativos. La misma establecía luego el marco dentro del cual trabajadores y empleadores gozaban de libertad para negociar un amplio rango de cuestiones laborales: salarios, beneficios no salariales, protestas y conflictos, despidos.

La aceptación de los sindicatos como agentes negociadores de salarios y de otras condiciones de la vida laboral, tenía como contrapartida el reconocimiento por parte de los sindicatos del derecho del management a adoptar decisiones en todo lo relativo a la dirección de la empresa. Así, por ejemplo, era prerrogativa de los empleadores decidir en cuestiones relacionadas con la organización del trabajo, con la adopción de métodos de producción y con el tamaño y estructura de la fuerza de trabajo³³.

En los ochenta se produjeron cambios fundamentales en estas normas y estructuras que fueron la respuesta a las presiones creadas por la creciente competencia en la economía globalizada. La necesidad de disminuir costos, y en particular costos laborales, llevó a los empleadores a adoptar duras estrategias antisindicales. Si bien el objetivo era la búsqueda de mayor competitividad, para lo cual se aspiraba a un cambio en las prácticas laborales que permitiera reducir costos y obtener mejoras en la

³¹ Cf. "Is the model broken?", *The Economist*, 4 de mayo 1996.

³² Esta norma formaba parte del New Deal.

³³ Cf. Kochan, T.A., Katz, H.C. y McKersie, R.B., (1986).

productividad, en la calidad y en la flexibilidad, lo cierto es que las nuevas estrategias tuvieron el efecto adicional de determinar una caída significativa en la tasa de sindicalización.

Otros efectos de las nuevas estrategias empresariales fueron los cambios operados en la organización del trabajo. En industrias claves se han reducido las clasificaciones de puestos y se ha ido incorporando el trabajo en equipo. También se han reemplazado empleados permanentes con trabajadores part-time o temporarios y se ha modificado la forma de remunerar con esquemas salariales segmentados (bajos salarios para nuevos ingresantes) o pagos de sumas globales.

Los sindicatos, acostumbrados a desenvolverse en un medio caracterizado por una delimitación estricta entre los derechos gremiales y las obligaciones del management, se enfrentaron con la necesidad de tener que tomar decisiones respecto de las actitudes que era conveniente adoptar ante cuestiones que se apartaban de las tradicionalmente consideradas en las negociaciones colectivas. Entre estas cuestiones se destacaban las vinculadas con la introducción de nuevas tecnologías, la organización del trabajo y la eventual participación de representantes sindicales en los directorios de las empresas.

El balance de las experiencias observadas indica un patrón dual de respuestas a las nuevas condiciones de los mercados. Un grupo mostró actitudes de enfrentamiento entre el sindicalismo y el management donde cada parte intentó dominar a la otra y obtener ganancias a sus expensas. El segundo grupo adoptó actitudes cooperativas buscando resultados, en la negociación o fuera de ella, que fueran beneficiosos para ambas partes. No existen evidencias estadísticas significativas que indiquen qué tipo de actitudes predominó en el agregado.

No obstante, resulta evidente que en los ochenta se produjo un crecimiento significativo de esquemas de participación de los trabajadores en círculos de calidad, proyectos de mejora de la vida laboral, grupos de trabajo autónomos³⁴. Se ha señalado que muchas de esas iniciativas pudieron

³⁴ La **joint-venture** entre General Motors y Toyota en la planta de Fremont, el proyecto Saturno de General Motors, los acuerdos de Xerox y la Amalgamated Clothing and Textile Workers Union y el caso de la empresa Cummins Engine Co., entre otros, son ejemplos destacados de iniciativas de cooperación entre el trabajo y el management que resultaron exitosas y que contaron con la participación y apoyo de los sindicatos. Cf. Lewin, D., (1992).

originarse en el objetivo de evitar al sindicato³⁵, pero también se ha sugerido que las mismas buscaban reducir los costos laborales globales al eliminar puestos de supervisión y de algunas líneas del management.

Las iniciativas descritas se desarrollaron principalmente en empresas manufactureras. Esto puede explicarse por el hecho de que fueron esas actividades las que más sintieron las presiones competitivas de la economía globalizada. En empresas como IBM, General Electric, Kodak, Motorola, Merck y General Motors, entre otras, se implementaron importantes cambios en la organización del trabajo que implicaron el rediseño de puestos, iniciativas para la mejora de la calidad, polivalencia, horarios flexibles, esquemas de trabajo en grupo y de participación de los trabajadores en las decisiones en niveles inusuales para los Estados Unidos.

Estos cambios, que han implicado un crecimiento de la participación de los trabajadores, muchas veces no sindicalizados, no siempre han sido bien vistos por los sindicatos que los han considerado una amenaza para la actividad que les es propia y, en algunos casos, los han denunciado ante la National Labor Relations Board como prácticas desleales. Han habido pronunciamientos de los jueces de tal organismo sosteniendo el punto de vista sindical y limitando el alcance de las iniciativas de participación directa de los trabajadores³⁶. En tal sentido la ley y la actitud de quienes deben interpretarla aparecen como vestigios de un modelo perimido de relaciones laborales basado en actitudes de confrontación entre el trabajo y el mangement.

³⁵ Cf. Lewin, D., (1992).

³⁶ Este ha sido, por ejemplo, el caso de la empresa Dupont, en su planta de Maryland, cuando pretendió organizar grupos para mejorar la calidad del producto y de los procesos de producción, así como identificar y resolver problemas en los lugares de trabajo. Los grupos eran voluntarios y estaban integrados por supervisores, trabajadores sindicalizados y no sindicalizados. Cf. Lewin, D., (1992).

3 * La actitud de los sindicatos y las evidencias para un análisis del cambio en el modelo de relaciones laborales en la Argentina.

Desde la década del cuarenta y hasta la implementación del Plan de Convertibilidad prevaleció en la Argentina un modelo muy rígido de relaciones laborales que tenía las características del modelo a **la Dunlop** que se describió más arriba. Recordemos que, de acuerdo con tal modelo, la negociación colectiva se realizaba entre los empleadores agrupados en cámaras empresarias y los sindicatos, que cumplían el rol de actores dominantes. El proceso de negociación giraba alrededor de una caracterización muy meticulosa de puestos para los que se negociaban salarios, oportunidades de carreras laborales y prácticas laborales específicas. Debe notarse que, desde los cincuenta, muchas de las negociaciones salariales estuvieron basadas en el objetivo supuesto de “**mantener el salario real**”, objetivo que pocas veces fue alcanzado³⁷ pero que tuvo el efecto de crear un mecanismo poderoso de realimentación de la inercia inflacionaria al vincular los aumentos salariales a la inflación pasada.

Por el decreto 1334/91 se pretendió romper tal mecanismo al establecerse que “las negociaciones salariales se llevasen a cabo sobre la base de acuerdos por productividad”. En un trabajo anterior fueron analizadas las condiciones necesarias para que tales negociaciones resultasen exitosas así como los problemas que se presentan al pretender negociar acuerdos por productividad a nivel de industria o sector³⁸. Los acuerdos por productividad deben estar necesariamente vinculados a cambios en la organización del trabajo que implican una mayor flexibilidad en los mercados laborales al eliminar las llamadas “**prácticas restrictivas de la productividad**”. Pero, tal como se analizó en el trabajo mencionado, una norma que pretende ligar los salarios a la evolución de la productividad sólo tiene sentido a nivel de empresa o planta. En los primeros años de vigencia del decreto 1334 muchos de los acuerdos pactados parecían encubrir intentos de recuperar el poder adquisitivo del salario perdido por inflaciones pasadas³⁹.

³⁷ Cf. Montuschi, L., (1979) y (1989).

³⁸ Cf. Montuschi, L., (1993).

³⁹ En un trabajo de Aldao-Zapiola et al. (1994) se señala que el incremento salarial operado en 88 acuerdos negociados en un periodo de 30 meses posteriores al decreto 1334 fluctuó entre el 30 y el 35% que se aproxima mucho al aumento

El decreto 470/93 procuró crear las condiciones adecuadas para facilitar negociaciones descentralizadas. Por el mismo se establecía que podía modificarse el nivel de negociación a petición de cualquiera de las partes signatarias de un convenio o de cualquier empleador o grupo de empleadores comprendidos por el mismo. A partir de la vigencia de tal decreto fueron aumentando los acuerdos realizados a nivel de empresa⁴⁰. De acuerdo con declaraciones formuladas por el Ministro de Trabajo, doctor Armando Caro Figueroa, en la reunión de la Asociación de Bancos de la República Argentina de julio del corriente año, el 60% de los convenios laborales negociados en 1994 y 1995 lo ha sido a nivel de empresa. Esta modalidad de negociación ha facilitado, sin duda, la introducción de modalidades más flexibles en la organización del trabajo. De acuerdo con las declaraciones del Ministro Caro Figueroa, realizadas en el foro ya mencionado, aproximadamente un 10% de los planteles laborales están hoy contratados bajo las nuevas fórmulas más flexibles permitidas por la ley de Empleo 24013/91, la ley de Fomento del Empleo 24565/95 y la ley de PYMES 24567/95⁴¹. En realidad, se ha sostenido que la difusión de estas contrataciones ha sido tal que se han podido observar excesos en algunos sectores que están siendo investigados por el Ministerio de Trabajo.

El Plan de Convertibilidad tuvo un efecto positivo sobre el crecimiento de la economía argentina que se frenó en 1995 por causa del llamado “efecto tequila”. Esto produjo un impacto negativo sobre el empleo que declinó ese año para luego entrar en un cuasi estancamiento. En otros trabajos han sido analizados aspectos relacionados con el tema del empleo y del desempleo, que, por tal razón, no se repetirán en este contexto⁴². Sin embargo, no puede dejar de mencionarse que el

observado en el IPC en el mismo período. Estos autores señalan que, en general, la productividad no estuvo bien medida desde el punto de vista metodológico y que la autoridad de aplicación sólo procuró que los aumentos no se trasladaran a precios sin comprobar el efectivo crecimiento de dicha productividad.

⁴⁰ De acuerdo con el estudio ya mencionado de Aldao-Zapiola et al. (1994) desde la vigencia del decreto 1334 el 17-7-91 hasta la del decreto 470 el 23-3-93 del total de 383 acuerdos negociados sólo 41, el 10,7%, lo habían sido a nivel de empresa o establecimiento. A partir de la vigencia del decreto 470 y hasta el 31-12-93 esta modalidad de negociación mostró un crecimiento importante ya que, de un total de 128 acuerdos negociados 27, el 21,1% lo fueron de modo descentralizado.

⁴¹ Además, de acuerdo con cálculos oficiales de cada 10 puestos nuevos de trabajo 6 son cubiertos bajo alguna de las formas de contratación promovidas por las leyes promulgadas desde 1991. Cf. *La Nación*, 30 de septiembre de 1996.

⁴² Cf. Montuschi, L., (1996).

creciente desempleo obligó a empleadores y sindicatos a la búsqueda conjunta de soluciones que hubiesen resultado impensables en períodos anteriores. Algunos de los casos más destacables se refieren a industrias automotrices.

En octubre de 1995 tanto la empresa SEVEL como CIADEA se enfrentaron con la necesidad de tener que tomar decisiones respecto de su personal, ya que la caída de las ventas y de la producción las obligaba a un replanteo de su estrategia de producción y empleo. SEVEL firmó un acuerdo con la Unión Obrera Metalúrgica que contemplaba una reducción de la jornada laboral de 2600 trabajadores de la planta de El Palomar de ocho a seis horas. Ese personal cobraba, antes del acuerdo, un salario diario equivalente a nueve horas, que se redujo, en virtud del mismo, a siete horas y medio. Por lo tanto, la reducción salarial del 17% era inferior a la reducción del tiempo de trabajo del 25%. El objetivo era evitar el despido de 750 trabajadores. Este convenio tenía el importante antecedente del acuerdo logrado en Alemania en 1993 entre la empresa Volkswagen y el poderoso sindicato IG Metall que redujo la semana laboral en un 20% contra una disminución del salario del 26%. Esto permitió preservar el empleo de todos los trabajadores de la empresa que, en un principio, para disminuir costos y aumentar la productividad, había planeado reducir sus planteles de 103.200 a 71.900 en dos años.

Un caso similar al de SEVEL se planteó en CIADEA (ex Renault). En un comienzo, la empresa implementó un sistema de retiros voluntarios al cual estimaba se acogerían 1000 trabajadores de su planta en Córdoba. Seguidamente negociaron con SMATA una reducción de la jornada laboral similar a la de SEVEL con la consiguiente reducción de salarios para preservar el empleo de 3500 trabajadores⁴³. Por otro lado, en la empresa rige la polifuncionalidad y sólo negocia aumentos salariales en función de la productividad.

Un caso muy ilustrativo resulta el de FIAT. Esta empresa italiana acordó la desvinculación con SEVEL, licenciataria de su línea de automóviles en la Argentina, para hacerse cargo desde 1996 de la producción de sus autos en el país. Antes de iniciar su programa de inversiones, FIAT procuró llegar a un acuerdo de flexibilización laboral con la UOM, que era el sindicato con el cual negociaba SEVEL.

⁴³ El secretario general del gremio SMATA sostuvo que la iniciativa contó con el aval de los trabajadores "porque es una de las únicas salidas que encontramos para mantener la fuente de trabajo". Cf. **Ambito Financiero**, 12 octubre 1995.

Las intensas negociaciones llevadas a cabo hasta enero de 1996 no tuvieron éxito. FIAT decidió entonces iniciar tratativas con SMATA, sindicato que negociaba con otras terminales automotrices y que suele aparecer rivalizando con la UOM. Este gremio mostró una postura mucho más conciliadora y flexible lo que permitió llegar a un acuerdo con vigencia desde enero 1996 hasta fines de diciembre de 1998, período en el cual SMATA se compromete a no realizar medidas de fuerza. La UOM cuestionó el convenio y presentó un recurso de amparo ante la Justicia que tuvo sentencia favorable en primera instancia. El gobierno presentó entonces un recurso **per saltum** ante la Corte Suprema que revocó la resolución de primera instancia y falló en favor del acuerdo FIAT/SMATA.

El acuerdo negociado contempla la flexibilidad en el tiempo de trabajo, dentro de una semana laboral de 44 horas, con horarios articulados en tres turnos de seis días laborales, con francos semanales variables y con una duración de la jornada de trabajo calculada sobre la base de un promedio dentro de un módulo plurisemanal. Se estipula que podrán darse fraccionadas vacaciones superiores a las dos semanas. Se reducen las clasificaciones ocupacionales, estableciéndose sólo seis categorías salariales (la más baja con un sueldo básico de \$ 451,20 y la más elevada con un sueldo de \$ 721,92) con lo cual se incorpora la polifuncionalidad de los trabajadores. En los puestos que FIAT considere necesario se podrán fijar tres turnos diarios rotativos durante los siete días de la semana. Además del salario básico, se establecen premios por competitividad y beneficios mensuales no remunerativos en vales para alimentos.

Debe notarse que ya SMATA había arribado a acuerdos que contenían avances considerables en materia de flexibilidad interna que fueron negociados a nivel de empresa con otras automotrices. Así se negociaron acuerdos con Ford y con General Motors que se reinstalaba en la Argentina. Este último acuerdo, previo al de FIAT, contenía innovaciones inéditas en nuestro medio en materia de uso flexible de la mano de obra. El mismo establece un cálculo anual del período de trabajo y contempla sólo cuatro categorías salariales⁴⁴.

⁴⁴ Debe tenerse presente que, como ya se dijo, el acuerdo FIAT-SMATA contempla seis categorías y el de SEVEL-UOM reconoce ocho.

Otro caso interesante de destacar es el referido al gremio de la alimentación. El 31 de octubre de 1994 fue homologado por el Ministerio de Trabajo el convenio colectivo que contenía avances notables en materia de flexibilidad laboral⁴⁵. Entre otros aspectos se contemplaba la posibilidad de realizar acuerdos por rama o por empresa, aunque en este último caso no se podían eliminar o reducir derechos establecidos en el convenio colectivo⁴⁶. Otro aspecto contemplado era el de la polivalencia funcional al establecer que se podrían asignar a los trabajadores tareas diferentes de las que le son propias sin que ello obligue a un reconocimiento de la categoría superior si las tareas se desarrollan durante un máximo de dos horas diarias. Se admite la posibilidad de modificar la jornada laboral y la modalidad y época de otorgamiento de las vacaciones y se simplifican las categorías salariales.

Un aspecto en el cual se han realizado algunos avances ha sido el vinculado con las remuneraciones. Algunas empresas han comenzado a implementar sistemas de remuneración variable donde los ingresos de los trabajadores están vinculados con los resultados obtenidos y no con el tiempo trabajado. En general, el esquema se comenzó a aplicar para las posiciones más altas de las empresas. Sin embargo, en algunos casos el sistema de remuneración variable se aplicó también para los operarios de planta. Un caso para mencionar es el de la empresa Monsanto que en 1991 inició, con resultados sumamente auspiciosos, un sistema de remuneración variable para operarios por el cual la parte variable del pago estaba ligada al logro de metas en términos de productividad, en función del costo laboral y volumen total producido, índice de accidentes, ausentismo y control del medio ambiente. Para el personal de las áreas de servicios, información, tecnología, recursos humanos, administración y finanzas se implementó, en cambio un sistema de **gainsharing**⁴⁷.

Otras experiencias indican que la flexibilidad interna y la descentralización de las negociaciones han ido avanzando en empresas importantes a pesar de la actitud no cooperativa de los sindicatos que, muchas

⁴⁵ Debe tenerse presente que el gremio de la alimentación estaba dirigido por Rodolfo Daer, actual secretario de la C.G.T.

⁴⁶ En el artículo 33 del convenio se establece que "será nula toda convención de partes que suprima o reduzca derechos previstos en el convenio colectivo".

⁴⁷ Cf. *La Nación*, 2 de junio de 1996.

veces, se vieron obligados por las circunstancias a aceptar acuerdos que habían rechazado en períodos anteriores. Para ejemplificar estas situaciones vamos a presentar, en forma sintética, los casos de tres importantes empresas siderúrgicas: Propulsora Siderúrgica, Acindar y Siderca. Estas empresas se enfrentaron en sus propósitos con la UOM.

3.1 El caso Propulsora Siderúrgica⁴⁸

En 1969 comenzó a funcionar la planta de producción de chapas laminadas en frío de Propulsora Siderúrgica. En el organigrama original de la empresa se establecían sólo seis niveles jerárquicos desde el operario hasta el Director General, estructura considerada muy chata de acuerdo con la época. En su momento se fijaron niveles salariales y beneficios extrasalariales muy superiores a los vigentes en otras empresas comparables. Estas políticas iniciales se fueron frenando con los años debido a las demandas cada vez más radicalizadas de la Unión Obrera Metalúrgica que era el sindicato representativo.

A partir del año 1983 con el advenimiento del gobierno democrático, y luego de años de limitada actividad sindical, se abren nuevas posibilidades de participación para los trabajadores. Debe señalarse que la mayoría de los delegados de las comisiones internas pertenecían a grupos de izquierda más radicalizados que la UOM.

Ya desde los primeros años ochenta la empresa había intentado implementar nuevas técnicas de gestión de los recursos humanos que tendían a lograr la polivalencia de los trabajadores, superando la rígida clasificación de puestos defendida por los sindicatos e incorporada a los convenios. En 1983 la empresa introdujo círculos de control de calidad cuyo objetivo era lograr mejoras en la calidad de la chapa producida. Estaban integrados por un líder, función ejercida por un supervisor, y por operarios voluntarios. La posición adversa asumida por las comisiones internas y luego por los supervisores agremiados en ASIMRA impidió que estos círculos prosperaran.

⁴⁸ En la presentación del caso de Propulsora Siderúrgica seguiremos el detallado estudio realizado por A. Barberena, becaria del CONICET. Cf. Barberena, A., (1995).

A fines de los ochenta la empresa incorporó nuevas tecnologías informatizadas. Así, por ejemplo se automatizó el tren de laminación. De modo concomitante, se intentaron implementar cambios organizacionales y nuevas modalidades de trabajo que apuntaban a lograr una mayor flexibilidad interna en la empresa que pudiera acompañar a las tecnologías incorporadas. Estos cambios fueron agrupados en lo que se denominaron las **Nuevas Modalidades Operativas (NMO)**.

La empresa presentó la propuesta de introducción de las NMO en diciembre de 1990⁴⁹. La propuesta fue rechazada por la Comisión Interna que veía en la misma un atentado a las conquistas gremiales del pasado. Con esto se inició un período de fuerte conflictualidad con negociaciones virtualmente estancadas. Todo culminó en julio de 1991 cuando los trabajadores, agobiados por un creciente deterioro de su situación económica, decidieron en asamblea aprobar la propuesta del sindicato de que cada sector negociara la implementación de las NMO. Entre julio de 1991 y marzo de 1992 se firmaron 45 actas entre el sindicato y la empresa al comienzo y luego también con la participación de los representantes de la Comisión Interna que habían revalidado sus mandatos en las elecciones de septiembre de 1991. Los acuerdos firmados presentan pocas diferencias con la propuesta original de la empresa de diciembre de 1990.

De acuerdo con las actas firmadas se instrumentaban “las NMO que, dentro del marco de la legislación laboral, promuevan una mejora en la productividad, costos y calidad en el proceso productivo”. La implementación de las modalidades acordadas implicaba la flexibilidad interna de la empresa. Las mismas suponían el cumplimiento de los siguientes principios:

1. **Continuidad de la operación:** cada sector debe asegurar que no se produzcan interrupciones en las líneas de producción, aun en el caso de ausencia de personal, para lo cual el supervisor deberá disponer la reasignación de tareas de los trabajadores presentes de acuerdo con las necesidades y prioridades que aseguren la continuidad del servicio.

⁴⁹ Como lo registra A. Berberena el momento de la primera presentación de la propuesta de las NMO es recordado por los actores como “el carpetazo” y a trabajar de acuerdo con tales modalidades se lo llamó “trabajar bajo carpeta”.

2. **Intercambiabilidad de puestos en cada sector:** el personal debe cubrir cualquier puesto que le fuera asignado y para el cual contase con suficiente capacitación, todas las veces que fuera necesario.
3. **Intercambiabilidad de puestos entre distintos sectores:** este principio no se implementa para todos los sectores sino para aquellos considerados centrales en el proceso productivo (Temper, Servicios Auxiliares, Tandem, Decapado, Recocido). Tal como en el caso anterior se contempla la posibilidad de reasignación del personal con suficiente capacitación. Esta reasignación se realizará si en el sector de origen el trabajador no tiene trabajo y existe alguna línea parada por falta de personal.
4. **Nuevas tareas que se incorporan a las existentes:** se presenta un listado de tareas que se incorporan a los diferentes puestos y sectores, algunas de las cuales requieren capacitación previa a ser dada por la empresa. Las tareas están inspiradas en el principio de continuidad de la operación. Dentro de este rubro puede hacerse referencia también a las tareas de limpieza del lugar de trabajo a cargo de los trabajadores de cada sector, con la sólo excepción de las áreas comunes. En los sectores productivos se incorporan las tareas de mantenimiento para el personal operativo.

Como contrapartida de estas nuevas modalidades de trabajo, en las correspondientes actas se contemplaban incrementos de remuneración que variaban entre un 10% y un 19% según el sector. Las diferencias se justificaban en el número de nuevas tareas incorporadas o en la necesidad de capacitación para las mismas.

Una evaluación de los resultados de la NMO permite identificar un importante aumento de la productividad. Esto se logró a pesar de que, en los hechos, no se ha aplicado el principio de intercambiabilidad de puestos entre sectores y se ha recurrido a las horas extras, que en un principio se pretendía eliminar. Esta suerte de flexibilización de los acuerdos ha sido explicada por el aumento importante operado en la producción de la empresa, lo cual no excluye que en el futuro se pueda recurrir al mismo. Finalmente, debe destacarse que los acuerdos negociados fueron a nivel de empresa con un sindicato aparentemente duro como la UOM.

3.2 El caso Acindar⁵⁰

Acindar es una empresa que tuvo una rápida expansión en los setenta con cambios tecnológicos que no fueron acompañados por cambios organizacionales que mejoraran su productividad y eficiencia. Estos cambios tampoco se produjeron cuando la empresa absorbió a su principal competidor. Los efectos que el evidente sobreempleo, en todos los sectores y plantas de la empresa, tenía sobre la productividad aparecían encubiertos por la inflación y los subsidios estatales dados por los regímenes de promoción industrial de los cuales usufructuó la empresa.

El cambio de las reglas de juego que conllevó el Plan de Convertibilidad, junto con la estabilidad que siguió y la apertura de la economía, hicieron indispensable un ajuste a las nuevas condiciones de competitividad de los mercados. Entre otras medidas se hizo evidente la necesidad de un serio esfuerzo para la reorganización del trabajo.

Después de un período bastante conflictivo, la empresa aceptó la propuesta de la UOM y de ASIMRA de negociar lo que denominaba los **Nuevos Métodos de Trabajo (NMT)**, con una Comisión Técnica especialmente formada. Esta Comisión, que estaba claramente diferenciada de la Comisión Interna y se integraba con dos operarios de producción y dos de mantenimiento, debía considerar la propuesta de crear grupos de trabajo formados por operarios polivalentes. Ello implicaba introducir la rotación entre puestos sucesivos de cada proceso con el añadido de nuevas tareas y responsabilidades (control de calidad, mantenimiento primario y autosupervisión). Como compensación la empresa reconocería un adicional en la remuneración por trabajo en equipo.

Las negociaciones comenzaron a realizarse en cada taller donde los trabajadores discutían con la Comisión Técnica la viabilidad de la propuesta. Estas negociaciones se iniciaron en la segunda mitad de 1990 y a fines de febrero de 1991 se había llegado a un acuerdo para cambios en un 40% de los puestos. En ese momento, condicionada por una coyuntura económica muy desfavorable, la empresa decide anular todo lo negociado e inicia un período de suspensiones que culmina con los despidos masivos de todo el personal agremiado (tres mil trabajadores) el 21/4/91 y un inmediato **lockout**.

⁵⁰ En este caso seguiremos el estudio realizado para la empresa por M.I. Jabbaz, (1996).

El conflicto duró hasta el 9/5/91 en que se firma un acta en el Ministerio de Trabajo por la cual se anulaban los despidos y se acordaban suspensiones rotativas y una paz social de 180 días. En esos acuerdos no intervino la Comisión Técnica, rechazada por la empresa y mirada con recelo por la UOM que la consideraba un peligroso antecedente de negociación descentralizada. Pocos días después el Presidente de la Nación anunció la reimplantación del régimen de Promoción Industrial Provincial que favorecía a la empresa.

A partir de la finalización del conflicto se inició un proceso de cambios organizacionales, decididos sin la participación de los trabajadores, que se apoyaron en un “modelo de gestión basado en unidades de negocio” semiautónomas (por subproductos), en la creación de los grupos de trabajo con cierta polivalencia, en la disminución del número de clasificaciones ocupacionales y en un proceso de externalización de servicios de almacenes y transportes internos. Los cambios tuvieron un impacto indudable sobre la productividad de la empresa que, entre diciembre de 1989 y abril de 1992, redujo en un 31,3% su plantel de trabajadores. Sin embargo, la reorganización operada en la empresa no obedeció al modelo analizado en otros países donde prevaleció un estilo de management participativo. En este caso, todos los cambios fueron impuestos y los trabajadores no fueron consultados o convencidos de su necesidad y eficacia. El sindicato tampoco tuvo mucho interés en promover modalidades de negociación que cuestionaran su representatividad, como tal vez había sucedido en el período de vigencia de la Comisión Técnica.

3.3 El caso Siderca⁵¹

Siderca es una empresa siderúrgica, integrante del holding Techint, productora de tubos sin costura utilizados especialmente para explotaciones petroleras. La empresa se ha desarrollado sobre la base de una producción orientada, sobre todo, a los mercados externos⁵² con una fuerte integración de sus procesos productivos. Además, la empresa constituye un claro ejemplo de introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales que, entre 1984 y 1988, se anticiparon a los cambios y

⁵¹ Para el análisis de este caso se seguirá el estudio realizado por M.I. Jabbaz, (1996).

⁵² La empresa, juntamente con con las empresas Tamsa de México y Dálmine de Italia, también integrantes del grupo Techint, controlan un 30% del mercado mundial de tubos sin costura.

ajustes que otras empresas introdujeron a partir del Plan de Convertibilidad. Esto ha llevado a la alta gerencia de la empresa a caracterizarla como “empresa-isla” o “isla de modernización”.

La estrategia de recursos humanos de Siderca procuró desarrollar un mercado interno de trabajo que proveyera las calificaciones demandadas por las nuevas tecnologías. Esta estrategia estuvo acompañada por una alta tasa de rotación para aquellos trabajadores renuentes a los procesos de adaptación a las nuevas modalidades operativas y a los procesos de capacitación permanente que ellas requerían.

A partir de 1984 se realiza un importante programa de inversiones, que habrían de efectivizarse desde ese año hasta 1988, que estuvo unido al llamado PIPRO (Programa de Incremento de la Productividad) por el cual se creaban los llamados “grupos de desarrollo tecnológico”. Estos grupos eran similares, en cierta medida, a los círculos de calidad y de resolución de problemas y tenían carácter intrasectorial. La propuesta de un Plan de Tareas Complementarias que buscaba la polivalencia de los operarios de producción, para que colaboraran con los de mantenimiento, derivó en un conflicto de inusual intensidad, que duró 32 días. Finalmente el Plan de Tareas Complementarias tuvo sólo una vigencia formal y en los hechos se mantuvo el esquema anterior.

En una primera instancia las nuevas inversiones estuvieron unidas a un crecimiento en el número de personas ocupadas. Posteriormente, al desactivarse la vieja maquinaria se produce una importante rotación de personal por retiro del personal antiguo, con jubilaciones anticipadas y retiros voluntarios, e incorporación de nuevo personal que ingresa ya sea como técnico en la categoría operario o como profesional en categoría fuera de convenio. Como resultado de esta rotación, declinan los niveles de empleo y va creciendo la productividad en forma sostenida⁵³.

En 1988 se estabilizó el modelo de gestión de acuerdo con un plan denominado “Dirección de Manufactura” (DIMA). Este plan se integró en varios proyectos sucesivos: a) el proyecto “en contacto, b) el plan de la reorganización y c) la calidad total.

⁵³ Salvo en el año 1992 en que se produce una declinación importante (21%) del indicador de productividad (toneladas por persona ocupada) que se origina en una caída considerable, tanto a nivel local como internacional, de la demanda de tubos sin costura. Cf. Jabbaz, M, (1996).

El proyecto “en contacto” procuraba dotar de una estructura organizativa a las relaciones con el personal y el sindicato, que permitiera canalizar todas las demandas y reivindicaciones menores, disminuyera la conflictividad de las relaciones laborales y aumentara el nivel de confianza entre las partes. El “plan de la reorganización” estaba relacionado con la puesta en marcha de las nuevas instalaciones y procuraba achatar la pirámide jerárquica. De una estructura de ocho niveles se pasó a una de cinco. Por otro lado, este plan procuraba elevar los requerimientos educativos de las distintas categorías, en particular de las categorías más bajas⁵⁴ y se incorporaba tecnología de información **on-line** que disminuyó los requerimientos de personal administrativo en archivo, tipeo y correo interno. También se elaboró un cuidadoso programa de externalización de actividades auxiliares, teniendo extremo cuidado en las calificaciones requeridas para asegurar crecientes niveles de calidad de sus servicios. Finalmente, en relación con la calidad total, se implementó un programa de información y participación entre los distintos estamentos de la empresa, con énfasis en la comunicación interna y con promoción de políticas de **empowerment** hasta el nivel de supervisores. Junto con lo anterior se reformuló un sistema de “reconocimientos y recompensas” con premios al desempeño y a las ideas ingeniosas útiles a la producción, que se entregan en acto público.

A partir de 1987 se comenzaron a concertar acuerdos a nivel de cada sector de la empresa que implicaban un rediseño de puestos con ampliación de tareas y una modificación del sistema de remuneraciones ligado a los cambios introducidos en las modalidades operativas. Los sindicatos tuvieron que aceptar la razonabilidad de las propuestas empresarias, dados los cambios tecnológicos que se habían producido. Además, la empresa escalonó los cambios, desvinculando este proceso de la reducción del personal. Con la aceptación de las nuevas modalidades, comenzó a modificarse el contenido de las negociaciones con los sindicatos. Ya no se trataba de discutir sobre salarios sino también sobre la definición y contenido de los puestos ya que los salarios estaban vinculados con los mismos.

Las reglas fijadas para las negociaciones establecían que las mismas serían una práctica permanente de la empresa, sin fechas de finalización establecidas, que se realizarían en cada sector

⁵⁴ A partir de 1988 todas las vacantes a nivel de operario debieron ser cubiertas por técnicos.

sobre la base de estudios realizados por el área de Ingeniería Industrial. Las negociaciones debían llevarse a cabo entre el Jefe del área, la representación gremial y los trabajadores de los sectores. En cada caso debía estar presente un hombre de Relaciones Laborales que actuaba como “mediador” para enseñar a negociar y facilitar el proceso. Siempre se compensaban las mejoras por productividad con una compensación que se medía en una unidad de pago interna a la empresa: la **UAS** Unidad Adicional Siderca.

En los sectores de producción se introdujeron importantes modificaciones, particularmente vinculadas con el uso y la intensidad del tiempo de trabajo. El aspecto más importante se refería a la reducción de los tiempos muertos basado en el principio de que no debían pararse las máquinas. De ello fue responsable el equipo de trabajadores que pasó a denominarse “grupo de gestión”. También se puso énfasis en aspectos relacionados con la puntualidad y se favoreció un enriquecimiento de los puestos a partir de una mayor complementación dentro de un sector y entre sectores.

En los sectores ligados al mantenimiento se produjeron importantes cambios organizacionales al delegarse mayores responsabilidades al grupo operario y procurando lograr, de modo gradual, un aumento en las competencias de los trabajadores a fin de obtener una transformación de especialistas en operarios polivalentes. También el desarrollo de las actividades de los grupos de gestión en algunos sectores se organizó sobre la base de las denominadas “islas de trabajo”. Estas consistían en grupos semiautónomos de trabajo cuyos integrantes eran polifuncionales ya que rotaban en todas las tareas sobre bases de cooperación y permanente comunicación con el supervisor y el jefe. Este esquema requería de un importante desarrollo de los recursos humanos del grupo y un enriquecimiento y complementación de tareas.

Todos los cambios señalados tuvieron su contrapartida en modificaciones en los sistemas de remuneraciones. Así, el salario de bolsillo de los trabajadores se integra con dos componentes: uno negociado a nivel de rama que se basa en las tradicionales categorías de convenio y otro negociado a nivel de empresa se basa en las UAS ya mencionadas, cuya cantidad es variable entre sectores, ya que se relaciona con el grado de flexibilidad alcanzado en cada uno, pero que es homogénea para todos los

trabajadores de un sector. La parte del salario correspondiente a las UAS alcanzó hasta el 60% del salario de bolsillo.

A pesar de que la negociación de las UAS se llevaba a cabo con la UOM a nivel de empresa, la misma nunca pudo ser formalizada en un convenio colectivo. La empresa tenía que negociar en la paritaria nacional acordando políticas salariales con el resto de las empresas siderúrgicas. Además, Siderca se veía afectada por todos los conflictos de la UOM a nivel nacional. En las paritarias nacionales el criterio seguido por la UOM parece haber sido fijar un piso mínimo y dejar que a nivel de empresa se negociara con la UOM Regional de Campana otros adicionales hacia arriba. Este nuevo estilo de negociación ha requerido que la Comisión Interna busque asesoramiento en órganos intermedios especializados en las variadas cuestiones salariales, legales, de higiene, seguridad, etc. que suelen presentarse en el curso de la negociación y que puedan discutir en plano de igualdad con los especialistas de la empresa.

En definitiva, los procesos de modernización emprendidos por Siderca implicaron la necesidad de cambios en aspectos relativos tanto al estilo de management como a la organización del trabajo. Pese a la presencia de algunos casos de conflicto, en general se privilegió el acuerdo entre la empresa y el sindicato y muchas cuestiones atinentes a la vida laboral de la planta de Campana fueron negociadas a nivel de empresa. El avance en materia de flexibilidad interna, flexibilidad salarial⁵⁵ y polivalencia de los trabajadores fue considerable y se modificaron tanto las formas de reclutamiento como el sistema de promoción. También son de tener en cuenta los avances en materia de descentralización de las negociaciones. A pesar de la oposición sindical se ha negociado un convenio a nivel de establecimiento con ASIMRA. Y las negociaciones realizadas con la Comisión Interna resolvieron muchas otras cuestiones, además de la específicamente salarial.

⁵⁵ La flexibilidad salarial se dio a través de las UAS.

4 * Los cambios en el modelo de relaciones laborales: implicaciones y perspectivas

Las experiencias analizadas muestran un panorama por demás heterogéneo en cuanto a los alcances que han tenido los cambios en la organización del trabajo así como en la respuesta dada por los sindicatos frente a los nuevos desafíos planteados por los mismos. Es muy grande la variación que se observa entre los distintos países en relación con las actitudes que las organizaciones gremiales han asumido en cuestiones tales como la flexibilidad funcional o polivalencia, la flexibilidad del tiempo de trabajo o duración de la semana laboral y la externalización.

Del análisis realizado surgen, no obstante, algunas tendencias comunes. En primer lugar, se observa que paulatinamente el nivel de las decisiones ha ido bajando al lugar de trabajo. Se observa una creciente descentralización en las negociaciones colectivas que ha sido acompañada por la emergencia de un diálogo más directo y democrático entre los trabajadores y el management. Este diálogo parece excluir, en alguna medida, la participación de los sindicatos. En el nuevo paradigma organizacional no encajan bien las formas tradicionales de negociar que, en la mayoría de los casos, procuraban defender “conquistas de los trabajadores” que se contradicen abiertamente con los nuevos esquemas flexibles.

En la mayoría de los casos los sindicatos han asumido la necesidad de un replanteo en sus roles tradicionales y han tomado debida nota del impacto que los cambios técnicos y organizacionales tienen sobre la calidad de la vida laboral de sus afiliados. Como consecuencia de ello han procurado lograr nuevas formas de influencia sobre los mismos, con resultados diversos. Es cierto que en algunos casos han intentado oponerse a cambios que consideraban amenazadores para su propia existencia. Pero, en otros, adoptaron respuestas estratégicas que buscaban ampliar y profundizar su participación en un amplio rango de áreas y actividades. La mayoría parecen encontrarse en puntos intermedios entre los dos extremos. Del análisis realizado surgen algunos aspectos comunes en el nuevo accionar de los sindicatos.

Se observa un cambio o ampliación en las cuestiones que los sindicatos consideran como pertenecientes a su área de interés. Los problemas atinentes a la organización del trabajo y la elección de los procesos productivos habían sido siempre considerados como prerrogativas del management. En los casos en que se había buscado algún tipo de consenso o participación de los trabajadores ello se

había canalizado a través de órganos de representación de los mismos en los lugares de trabajo, tales como los consejos de trabajo, sin intervención del sindicato. Hoy, los sindicatos buscan tener un papel más activo en los procesos de cambios técnicos y organizacionales y reconocen que su participación en las etapas iniciales puede influenciar la dirección y alcance de las decisiones que se adopten. Este es uno de los resultados derivados de varios estudios realizados en países de la OECD⁵⁶.

Otro aspecto en el cual existe una coincidencia de carácter bastante general es el referido a los niveles de negociación. Los cambios técnicos y organizacionales se implementan a nivel de empresa o planta y las negociaciones realizadas por rama o por sector, a nivel nacional, no pueden ejercer mucha influencia sobre los mismos. Es así como ha ido operando un gradual deslizamiento hacia negociaciones por empresa. Aun en países como Suecia y Alemania, en los cuales las negociaciones a nivel de sector o rama siguen siendo importantes, los sindicatos han buscado tener presencia en la implementación de sus políticas en el lugar de trabajo. Debe señalarse que continua siendo importante en Europa la tradición sindical de utilizar el campo político en procura de sus propios fines. Esto ha asumido una nueva importancia también en países como Japón y Australia.

Esta ampliación de los tradicionales campos de interés de los sindicatos ha requerido también de un cambio en las relaciones con los empleadores. Las discusiones estratégicas sobre los cambios en la organización del trabajo no forman parte de los tradicionales procesos de negociación y demandan actitudes de cooperación y no de confrontación entre las partes. En algunos países, como Japón, Suecia o Alemania, el sindicalismo tiene una larga tradición en materia de relaciones cooperativas con los empleadores. Pero en otros, como en el caso del Reino Unido o de los Estados Unidos, esta tradición está ausente y ello ha requerido el desarrollo de todo un nuevo sistema de relaciones cooperativas que se ha convertido en parte integral de la respuesta estratégica a las nuevas formas organizacionales. En Australia se ha desarrollado un sistema tripartito de relaciones cooperativas entre sindicatos, empleadores y gobierno que ha contribuido de modo significativo a los objetivos de mejoras de largo plazo en el desempeño y la productividad.

⁵⁶ Cf. Daniel, W.W., (1987).

Finalmente, debe notarse que el desarrollo de trabajadores polivalentes ha requerido de los sindicatos un replanteo de sus estructuras organizativas. El viejo sindicalismo que negociaba sobre la base de puestos estrictamente delimitados no parece tener lugar en un medio laboral donde los trabajadores desempeñan multitud de tareas y donde surgen con mucha frecuencia nuevas ocupaciones no cubiertas por las tradicionales estructuras sindicales. En general, parece tenderse a un sindicalismo de amplia cobertura a nivel de industria. Aun en países con negociaciones descentralizadas, como Japón y los Estados Unidos, los sindicatos han procurado organizarse en confederaciones ampliamente abarcativas.

La principal conclusión que parece derivarse del análisis de variadas experiencias en materia de cambios en la organización del trabajo es que tanto los empleadores como los sindicatos se habrán de ver beneficiados por una actitud de participación activa en los cambios por parte de las organizaciones gremiales. Esto es cierto también en los casos en que el management promueve formas directas de participación de los trabajadores. Se ha señalado que el éxito de cambios organizacionales en un medio caracterizado por un compromiso activo de los sindicatos puede ser apreciado tanto en términos de factores humanos como en términos de mejoras de la productividad y de la calidad del producto⁵⁷.

No obstante no puede dejar de considerarse que todas las experiencias analizadas así como las tendencias observadas en la sindicalización⁵⁸ plantean serias dudas acerca del futuro de las organizaciones gremiales en un medio crecientemente indiferente a la pertenencia a este tipo de instituciones. Las elecciones estratégicas que deben realizar los sindicatos resultarán esenciales para su futuro⁵⁹.

⁵⁷ Cf. Ryan, R., (1992).

⁵⁸ Cf. Montuschi, L., (1995).

⁵⁹ Resulta pertinente lo observado por Edwards *et al.* en este contexto: "Are unions passing from the scene, merely a temporary phenomenon in history of industrial capitalism? What will be the role of unions in the highly internationalized and competitive economy of the future? What strategies of unions have been most successful in meeting the challenges of their new circumstances?" Cf. Edwards *et al.* (1986).

En el caso de la Argentina se observan desarrollos interesantes en la década del noventa que tienen mucho en común con lo observado para el conjunto de países analizados. Los mismos indican una tendencia sostenida hacia formas más flexibles de organización de los mercados laborales tanto en materia de contrataciones, organización del tiempo de trabajo, remuneraciones, externalización. También se ha avanzado en materia de descentralización de las negociaciones. Pero, en lo esencial, sigue rigiendo la negociación centralizada por rama o sector y se negocian por empresa las condiciones de la vida laboral en el lugar de trabajo o adicionales sobre el básico de convenio.

En el caso argentino, debe notarse la actitud asumida en los últimos tiempos por los empleadores. Si bien es cierto que, en las décadas anteriores al noventa, un sindicalismo fuerte impuso sus condiciones y se opuso a muchas iniciativas empresarias en materia de cambios técnicos y organizacionales queda claro que, de acuerdo con los casos analizados y con la posible excepción de Siderca⁶⁰, cuando consideraron el momento propicio, las empresas tomaron decisiones en esta materia sin darle intervención ni a los sindicatos ni a los trabajadores a través de las comisiones internas. Esta actitud aparece también clara en las actuales discusiones sobre reforma laboral en las cuales con las demandas del sector empresario de negociaciones descentralizadas, que pueden ser justificadas, aparece una no disimulada intención de prescindir del sindicato.

Como se indicó más arriba, esta posición de confrontación con los sindicatos no parece ser la más conveniente en el largo plazo para el éxito de los cambios organizacionales que se proponen. Es cierto que parece haber emergido, en casi todos los países⁶¹ una corriente que quiere minimizar o directamente eliminar los sindicatos del futuro panorama económico y social⁶². Sin embargo, muchos de los argumentos en favor de la presencia de los sindicatos como actores en el proceso sociolaboral siguen teniendo completa vigencia y no pueden ser ignorados en términos de criterios de eficiencia o

⁶⁰ Y también en el caso de esta empresa con limitaciones bien establecidas.

⁶¹ Australia parecería ser una de las pocas excepciones a esta tendencia.

⁶² Cf. Leisink, P., Van Leemput, J. y Vilroks, J., (1996).

productividad⁶³. Es cierto también que el sindicalismo venidero deberá haber asumido los cambios producidos, y los que vendrán, y modificar sus objetivos, estrategias y estructuras para adaptarlos a las nuevas condiciones de las economías y a las nuevas características de la fuerza laboral⁶⁴.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALDAO-ZAPIOLA, C., HÜLSBERG, H.A. y JAUREGUIBERRY, C.E., **Productividad y negociación colectiva**, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1994.

BAETHGE, M. y WOLF, H., "Continuity and Change in the 'German Model' of Industrial Relations", en Locke, R, et al., 1995.

BARBERENA, A., Informe de Avance Beca de Perfeccionamiento, CONICET, 1995.

CURTAIN, R., "Emergence of Workplace Bargaining within a Centralised Wage System: The New Industrial Relations in Australia", en OECD, 1995.

DANIEL, W.W., **Workplace Industrial Relations and Technical Change**, Londres, Frances Pinter, 1987.

DUNLOP, J.T., **Industrial Relations Systems**, New York, Holt, 1958.

EDWARDS, R., GARONNA, P., y TÖDTLING, F., **Unions in Crisis and Beyond. Perspectives from Six Countries**, Auburn House, Londres, 1986 .

KERR, C., DUNLOP, J.T, HARBISON F. y MYERS, C., **Industrialism and Industrial Man**, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1960.

JABBAZ, M.I., **Modernización social o flexibilidad salarial**, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1996.

-----, **Informe de beca posdoctoral**, CONICET, 1996.

⁶³ Resulta pertinente citar en este contexto a S.S. Juan Pablo II en su mensaje al Primer Simposio Internacional para representantes sindicales: "La demanda de mayor eficiencia es inevitable y legítima pero a condición de que no esté motivada sólo por la búsqueda de beneficios, sino que respete el trabajo como un bien que se ha de promover y compartir".

⁶⁴ Nuevamente parece adecuado citar a S.S. Juan Pablo II en el Simposio aludido cuando hizo un llamamiento a los gremialistas participantes a realizar "un replanteamiento del papel de los sindicatos y a una renovación del modo como representan la fuerza del trabajo".

- KOCHAN, T, KATZ, H., y McKERSIE, B., **The Transformation of American Industrial Relations**, New York, Basic Books, 1986.
- KOSHIRO, K., "The Organisation of Work and Internal Labour Market Flexibility in Japanese Industrial Relations", en OECD, 1992.
- LANSBURY, R. y NILAND, J., "Managed Decentralization? Recent Trends in Australian Industrial Relations and Human Resources Policies" en Locke, R. et al., 1995.
- LEISINK, P., VAN LEEMPUT, J. y VILROKX, J., **The Challenges to Trade Unions in Europe. Innovation or Adaptation**, Edward Elgar, Cheltenham, 1996.
- LEWIN, D., "Work Organisation, Labour Management Relations and Participation Practices in United States Enterprises: A Critique and Assessment", en OECD, 1992.
- LOCKE, R., KOCHAN, T., y PIORE, M., (eds.) **Employment Relations in a Changing World Economy**, Cambridge, Mass, The MIT Press, 1995.
- MONTUSCHI, L., **El poder económico de los sindicatos**, EUDEBA, Buenos Aires, 1979.
- , "Sindicatos y negociaciones salariales. El caso argentino", **Económica**, La Plata, N° 1-2, 1989.
- , "La distribución de los ingresos en el sector manufacturero argentino a dos años del Plan de Convertibilidad", **CEMA, Documento de Trabajo N° 92**, septiembre 1993.
- , "Objetivos de los sindicatos y militancia sindical. Tendencias y perspectivas con especial referencia al caso argentino", **CEMA Documento de Trabajo N° 102**, marzo 1995.
- , "Tendencias de corto y largo plazo del empleo en la Argentina", **CEMA Documento de Trabajo N° 110**, 1996.
- , "Los sindicatos frente a un nuevo modelo de relaciones laborales", **Anales de la Asociación Argentina de Economía Política**, 1996.
- MÜLLER-JENTSCH, W., REHERMAN, K. y SPERLING, H.J., "Socio-Technical Rationalisation and Negotiated Work Organisation: Recent Trends in Germany", en OECD, 1995.
- NAKAMURA, K. y NITTA, M., "Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan", en Locke, R. et al., 1995.
- NEDO, National Economic Development Office, **Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs**, London, 1986.
- NILAND, J.R. y CLARKE, R.O., (eds.) **Agenda for Change: An International Analysis of Industrial Relations in Transition**, Sydney, Allen and Unwin, 1991.
- OECD, **New Directions in Work Organisation. The Industrial Relations Response**, Paris, 1992.
- PIORE, M. y SABEL, C., **The Second Industrial Divide**, New York, Basic Books, 1984.

RAMSAY, H., POLLERT, A. y RAINBIRD H., "A Decade of Transformation? Labour Market Flexibility and Work Organisation in the United Kingdom" en OECD, 1992.

RYAN, R., "Changes in Work Organisation: The Response of Labour Movements", en OECD, (1992).

SISSON, K., "Change and Continuity in British Industrial Relations: 'Strategic Choice' or 'Muddling Through'?" en R. Locke et al., 1995.

STREECK, W., "Industrial Relations in West Germany, 1980-1987", **Review of Labor Economics and Industrial Relations**, 1988.

THE ECONOMIST, Varios números.