

**PERSPECTIVAS DEL SINDICALISMO ANTE LOS CAMBIOS EN LA  
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, EL CRECIMIENTO DE UNA ECONOMIA DE  
SERVICIOS Y LA GLOBALIZACION DE LAS ECONOMIAS**

**POR**

**LUISA MONTUSCHI**

**(Universidad del CEMA)**

En épocas recientes se han ido produciendo cambios de importancia en los mercados de trabajo y en las relaciones laborales prevalecientes en los mismos. Estos cambios, que se han puesto en evidencia a partir de los años ochenta, han sido principalmente consecuencia de profundas transformaciones estructurales de la economía, de innovaciones técnicas de características singulares e inéditas<sup>1</sup> y de cambios en la estructura, composición y niveles educativos de la fuerza de trabajo. Para mantener la competitividad en un marco de creciente internacionalización de la actividad económica, de rápida obsolescencia de productos y procesos productivos y de una elevada tasa de cambio tecnológico, las empresas se han visto compelidas a incorporar las modernas tecnologías de la información. Resistirse al cambio podría haberles implicado desaparecer. Adaptarse al mismo conllevó cambios en las formas de trabajar y en las estructuras y funcionamiento de las instituciones del mercado de trabajo.

De los desarrollos observados, pueden destacarse tres que han sido especialmente significativos para la vida sindical y han demandado respuestas coherentes de parte de las organizaciones gremiales. El primero se refiere al requerimiento de una mayor flexibilidad laboral, el segundo a la sostenida emergencia de una economía de servicios y el último a la creciente globalización de las economías. Uno de los efectos más importantes de la flexibilidad se ha dado en lo referente a la organización del trabajo.

---

<sup>1</sup> A partir de los ochenta se han dado avances en la microelectrónica que han llegado a todos los sectores: a la industria, la agricultura, la educación, la salud, los bancos, el comercio, los servicios personales. Sus efectos sobre el empleo y las relaciones laborales han sido por demás significativos.

## 1. La organización del trabajo y el cambio técnico

La organización del trabajo puede definirse como el modo de organizar los procesos de producción en el lugar de trabajo. Hasta principios de la década del setenta se habían desarrollado procesos de producción masiva. Estos procesos se llevaron a cabo de acuerdo con principios de mecanización, especialización y estandarización a lo largo de una línea de producción. De acuerdo con el enfoque fordista o taylorista la actividad productiva estaba determinada por los ritmos de las máquinas e implicaba la especialización de funciones y la fragmentación de tareas. La mano de obra que debía cumplir con los tiempos y movimientos calculados necesitaba de pocas calificaciones y el conocimiento y el control se ubicaban en las oficinas de los ejecutivos y gerentes, lejos del lugar de trabajo. Era condición necesaria para el funcionamiento exitoso de este modelo de producción una demanda creciente de los mercados masivos de las economías industrializadas. Esto podría asegurar la absorción continuada de una oferta creciente, competitiva gracias a los notables aumentos en la productividad que el sistema aseguraba, que también permitían aumentos sostenidos en los salarios de los trabajadores<sup>2</sup>.

A comienzos de la década del setenta un sentimiento de insatisfacción con el estado de la organización del trabajo y de las relaciones laborales derivadas del mismo se había vuelto claramente perceptible en todas las economías industrializadas. Un debate sobre la calidad de la vida laboral y la satisfacción derivada del trabajo se había generalizado<sup>3</sup>, con énfasis en el concepto de "alienación".

Este concepto suele ser vinculado en sus orígenes con Marx, pero su significado ha variado de modo considerable. La definición de Marx enfatizaba la relación entre el trabajo y los medios de producción y se focalizaba en el problema de la propiedad y la estructura de clase y no en la naturaleza de los empleos. En la concepción moderna se habla de "alienación" para referirse a la falta de participación, significado y propósito que

---

<sup>2</sup> Cf. Rojot, J. y P. Tergeist, (1992).

<sup>3</sup> Este estado de cosas se ponía en manifiesto en una ola de conflictos industriales, algunos liderados por los sindicatos, otros de tipo "**wild-cat**". De acuerdo con algunos observadores "more and more workers are becoming disenchanting with the boring, repetitive tasks set by a merciless assembly line or by bureaucracy". Cf. Sheppard, H.L. y N.Q. Herrick, (1972).

los trabajos han ido asumiendo para quienes los desempeñan. En este último sentido el uso del concepto de alienación se ha vuelto sinónimo con el de insatisfacción<sup>4</sup>.

La preocupación que el tema concitó en los países desarrollados, unido a una importante sucesión de conflictos industriales, llevó a los gobiernos a efectuar llamados para una humanización de los lugares de trabajo y una mejora de la calidad de la vida laboral<sup>5</sup>. Se pretendía lograr una más amplia utilización de las habilidades de los trabajadores, superando la monotonía de tareas excesivamente fragmentadas. Con el "enriquecimiento"<sup>6</sup> de los puestos de trabajo se procuraba imbuir a los trabajadores con un sentimiento de realización personal. Como consecuencia de estos desarrollos se produjeron variados intentos de reforma laboral.

El énfasis de estos intentos ha ido variando en el tiempo. En los sesenta y setenta el debate se centraba en el rediseño y enriquecimiento de puestos y en la reorganización del trabajo. En los ochenta se ha enfatizado la cuestión más amplia del **management participativo** que contempla la participación de los trabajadores en decisiones referidas a la calidad de la vida laboral y en círculos de calidad.

Algunos de los experimentos en materia de rediseño de puestos y management participativo han producido resultados positivos en términos de mejoras en la calidad del producto, en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, algunas evidencias parecen indicar que los mismos no serían totalmente representativos de las tendencias relativas a la mayoría de las organizaciones y trabajadores<sup>7</sup>. Estos

---

<sup>4</sup> Cf. Levitan, S.A y Johnson, C.M., (1982).

<sup>5</sup> Con esto se procuraba contrarrestar los efectos negativos de una organización del trabajo basada en una fragmentación de tareas y un rígido control vertical. Cf. Rojot, J. y P. Tergeist, (1992).

<sup>6</sup> Ese fue el término acuñado por quienes propiciaban este enfoque de la reforma en el trabajo. Se esperaba que, al mejorar la coincidencia entre los requerimientos del puesto y las habilidades individuales, se incrementara la productividad global que parecía haber alcanzado un techo en el viejo esquema organizativo. Cf., Levitan, S.A. y C.M. Johnson, (1982).

<sup>7</sup> Estos experimentos se han concentrado principalmente en el sector manufacturero, en economías cuyo sector servicios ha adquirido una incidencia mayor que el industrial, tanto en términos de producción como de ocupación. A pesar de que también en los Estados Unidos se ha avanzado algo en materia de management participativo, los experimentos en materia de participación y control de los trabajadores han ido más lejos en Europa y en Japón. Cf. Levitan, S.A. y C.M. Johnson, (1982).

experimentos pretendían refutar la suposición de que existiría una suerte de determinismo tecnológico de acuerdo con el cual tanto la organización del trabajo como la definición de los puestos estarían dependiendo en forma estricta de la tecnología. Sin embargo, no puede afirmarse que, en un sentido muy restringido, sea la tecnología la que determina la organización. Existe, sin duda, lugar para variados estilos organizativos alrededor de una misma innovación tecnológica.

Parece evidente que el éxito de todo experimento en materia de management participativo dependerá, en buena medida, de las relaciones prevalecientes entre los trabajadores y el management de la empresa. Debe, no obstante, tenerse en cuenta que toda reforma que implique considerar a los trabajadores como individuos con ideas potencialmente útiles, y no como meras piezas de un engranaje eficiente, tenderá a mejorar las relaciones entre ambas partes. Si bien los casos de reformas en la organización del trabajo no se han generalizado, puede afirmarse que algunos de los experimentos realizados fueron exitosos<sup>8</sup>.

Si bien el crecimiento de los niveles de desempleo, que se produjo a partir de los años setenta, pareció disminuir la presión para la adopción de reformas en la organización del trabajo, la mayor competitividad internacional y cierta desaceleración en la tasa de crecimiento de la productividad hizo evidente la necesidad de mercados laborales más flexibles y nuevas formas de trabajar. Estas demandas no pudieron ser resistidas por los empleadores y se constituyeron en desafíos para los sindicatos que se vieron enfrentados con la necesidad de darles una respuesta.

## **2. Los sindicatos y las reformas en la organización del trabajo**

Debe señalarse que los sindicatos han sido siempre criticados por su falta de adhesión y entusiasmo por promover cambios en la organización del trabajo que mejoraran la calidad de vida de los trabajadores. Sin embargo, no puede dejar de tenerse

---

<sup>8</sup> Entre los experimentos de reformas en la organización del trabajo considerados exitosos, suele hacerse referencia a las innovaciones realizadas por General Foods en su planta Gaines Pet Food en Topeka (Kansas) o a los cambios implementados por la Motorola Corporation y Corning Glass. AT&T realizó uno de los primeros experimentos en la reorganización del trabajo en la oficina. En Europa se han realizado innovaciones en las plantas de Saab y Volvo en Suecia y en Francia y Alemania se ha avanzado considerablemente en la misma dirección. Cf. Davis, L.E y J.C. Taylor (1972); Ford, R.N., (1973); Jenkins, D., (1979); International Institute for Comparative Social Research, (1980).

presente que, si bien puede ser cierto que los sindicatos no suelen presionar en las negociaciones colectivas por ciertos aspectos poco tangibles o cuantificables, vinculados con la alienación del trabajador y con la satisfacción asociada al empleo, los mismos han jugado un papel de importancia en la negociación de aspectos relativos a las condiciones de trabajo que, sin duda, también hacen a la calidad de la vida laboral. Las remuneraciones, el descanso, la salud, la seguridad y la innovación tecnológica no pueden ser consideradas como cuestiones accesorias a la misma. Y todas ellas han sido centrales a la acción de los sindicatos<sup>9</sup>.

No obstante, no puede dejar de reconocerse que buena parte de la actitud cauta y desconfiada que los sindicatos han demostrado en relación con la implementación de círculos de calidad o con los intentos de management participativo tiene su fundamento en el temor de que tales experimentos pudiesen constituir una amenaza para los tradicionales objetivos de la actividad sindical. Debe tenerse presente que los sindicatos utilizaron las negociaciones colectivas para estructurar una jerarquía de puestos estrictamente delimitados entre sí. Esta estructura, derivada del esquema fordista-taylorista de producción, presentaba remuneraciones vinculadas al puesto y a la antigüedad más que a la habilidad y desempeño del trabajador. Las nuevas formas organizativas se apartan sustancialmente de este enfoque. Muchas de las concesiones realizadas por los sindicatos en materia de reestructuración del trabajo, no parecen constituir un cambio real de actitud hacia la reforma laboral sino tan sólo respuestas circunstanciales a las pobres condiciones de las economías.

Las reformas en la organización del trabajo que se han ido implementando en distintos países han avanzado respecto de algunos de los aspectos que a continuación se detallan<sup>10</sup>:

1. **Diseño de puestos:** al abandonar las formas tayloristas de organización con la consecuente segmentación de tareas y especialización de habilidades que les eran características se ha ido tendiendo hacia la polifuncionalidad de los trabajadores.

---

<sup>9</sup> Esta actitud de los sindicatos ha sido criticada en círculos académicos y por quienes han abogado por la reforma laboral. Pero, debe tenerse en cuenta que, como observaba un sindicalista de Estados Unidos "It is easier to worry about boredom and forget noise, to write about monotony and ignore dust, to fret about dull jobs and not mention fumes on the job". Cf. Wallick, F., (1974).

<sup>10</sup> Cf. Ryan R., (1992); Rojot, J. y P. Tergeist, (1992).

2. **Control de los procesos productivos:** se ha ido eliminando la estructura jerárquica del management orientándose hacia la formación de grupos de trabajo con responsabilidad y control en cuestiones relacionadas con los procesos productivos.
3. **Formas de utilización de la mano de obra:** este aspecto, que no resulta independiente de los anteriores está vinculado con la flexibilidad de los mercados laborales, en particular la flexibilidad numérica y la externalización<sup>11</sup>.
4. **Relaciones laborales en la empresa:** los cambios en la organización del trabajo se han visto obstaculizados o facilitados según el tipo de relaciones laborales prevalecientes en la empresa o sector. La tendencia general parece apuntar hacia una descentralización de las relaciones laborales y una mayor flexibilidad en el uso de la mano de obra. Sin embargo, la actitud de los sindicatos o la vigencia de una legislación supuestamente protectora de distintos aspectos de la vida laboral pueden constituir serios impedimentos a los cambios que se pretende implementar. Las experiencias de diversos países parecen corroborar la hipótesis de que se han producido cambios en el actor dominante y en los niveles de interacción<sup>12</sup>. En cuanto al primer aspecto se ha observado, con algunas excepciones, una declinación en la sindicalización así como en la influencia de los sindicatos<sup>13</sup>. También la conflictividad de las relaciones laborales ha decrecido. Esto ha implicado una reversión de la tendencia vigente desde la Segunda Guerra Mundial donde los sindicatos actuaban como factor dominante en relaciones laborales que mostraban al management reaccionando a las demandas y presiones de las organizaciones gremiales que gozaban entonces de considerable influencia y poder. Los empleadores han modificado su actitud y constituyen hoy una fuerza que está cambiando el carácter de las relaciones laborales mediante políticas de recursos humanos que procuran dar una más activa participación a los trabajadores en forma individual. El cambio en los niveles de interacción no resulta independiente de los restantes cambios analizados. El uso flexible de la mano de obra, los mecanismos de consulta y participación de los trabajadores, la organización de consejos de trabajo, han implicado la necesidad de

---

<sup>11</sup> Cf. Montuschi, L., (1991).

<sup>12</sup> Cf. Rojot, J. y P. Tergeist, (1992).

<sup>13</sup> Cf. Montuschi, L., (1995).

descentralización en las relaciones laborales que tienden cada vez más a llevarse a cabo al nivel de la empresa o la planta.

### **3. La nueva economía de servicios**

El segundo desarrollo que ha jugado un papel de relevancia en lo referido a la actividad de las organizaciones sindicales ha estado dado por la emergencia creciente de una economía de servicios. Este es el llamado fenómeno de la **“desindustrialización”** que quiere señalar el rol declinante que la industria ha venido asumiendo como creadora de empleos en las economías desarrolladas. No se trata, por cierto, de un fenómeno de reciente aparición por cuanto ha estado presente desde la década del setenta. Debe notarse que la caída del empleo industrial no siempre ha sido acompañada por una declinación en el producto industrial<sup>14</sup>. Pero, en la mayoría de las situaciones observadas la caída del empleo industrial fue concomitante con el crecimiento de la ocupación en los servicios. Esto ha dado lugar a controversias respecto de la aparente antinomia entre industria y servicios.

Sin embargo, debe notarse que hoy el límite entre industria y servicios se ha vuelto bastante impreciso. Por un lado, en la actividad industrial actual un componente importante del valor agregado está constituido por servicios<sup>15</sup>. Por otra parte, en forma creciente la industria recurre a la externalización, que implica subcontratar trabajo a empresas o a personas para atender actividades subsidiarias como las de mantenimiento, limpieza, catering o mensajería, o para hacer frente a la necesidad de habilidades específicas que el personal de la empresa no posee, como podrían ser el procesamiento de datos o el análisis de sistemas. Esta forma de organización de la actividad industrial se registra estadísticamente como un desplazamiento de la industria por los servicios. Existen trabajos que han procurado estudiar las diferencias existentes entre la relación dinámica industria-sector terciario y la relación dinámica, aparentemente análoga, que en su momento se dio entre el agro y la industria. En los mismos se intenta lograr una cuantificación de un fenómeno que superficialmente parece constituir evidencia en favor de la hipótesis de la desindustrialización. Pero, cuando se introduce en el análisis tres

---

<sup>14</sup> En algunos casos, como en el Japón, se ha observado un crecimiento del producto industrial.

<sup>15</sup> Tales como marketing, diseño, publicidad.

definiciones operativas de la actividad de servicios como componente de la demanda final, como sector productivo o como factor de la producción, puede concluirse que parte del fenómeno constituye, en realidad, en una terciarización de la industria<sup>16</sup>.

Estos cambios en la estructura productiva de la economía han tenido un efecto indudable sobre los sindicatos y la sindicalización. Es cierto que estos no han sido los únicos factores que han incidido sobre el fenómeno, pero puede afirmarse que los cambios en las actitudes de la sociedad y de los trabajadores frente al sindicalismo y la insatisfacción que se ha detectado con el desempeño del mismo pueden muy bien ser un reflejo del cambio en las condiciones del empleo. Se ha producido una declinación de las industrias generalmente reconocidas como sindicalizables<sup>17</sup> y ha ido aumentando el empleo en empresas de servicios y alta tecnología cuyos trabajadores son mayoritariamente indiferentes a la sindicalización. También se ha incrementado el empleo de las mujeres y de los trabajadores a tiempo parcial. Estos grupos se han mostrado reacios al reclutamiento gremial pues tienen prioridades<sup>18</sup> que suelen diferir de las asumidas por los sindicatos. También se observa que, en muchos casos, han cambiado las relaciones laborales, de acuerdo con los lineamientos que luego se analizarán. Pero, en general, los nuevos acuerdos desarrollados al nivel de empresa han debilitado o vuelto obsoleto el género de acuerdos negociados por los tradicionales sindicatos industriales<sup>19</sup>.

No cabe duda que en el pasado los sindicatos representaron a los trabajadores y que la negociación colectiva fue un instrumento adecuado para asegurar un balance de poder y conseguir una equitativa distribución de los frutos del crecimiento. Además, en el pasado la acción sindical contribuía a asegurar el objetivo social de conseguir la integración en la sociedad civil de todos los que querían participar en el mundo del trabajo<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Cf. Pasinetti, L., (1986).

<sup>17</sup> Estas industrias son la minería, toda la industria manufacturera, la construcción, los transportes, el agua gas y electricidad.

<sup>18</sup> El cuidado de los niños, los estudios, la necesidad de tiempos flexibles.

<sup>19</sup> Este tipo de acuerdos han comenzado a implementarse también en la Argentina. Cf. Montuschi, L., (1997).

<sup>20</sup> Cf. International Labour Organization, (1997).

Pero, tal como se señaló, la tendencia apunta hoy hacia relaciones laborales más individualizadas. Los objetivos y finalidad de la negociación colectiva están cuestionados. La utilidad y fines del sindicalismo ya no atraen a la nueva fuerza laboral.

#### **4. ¿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. Dunlop<sup>21</sup>. En 1960 se presenta una síntesis del pensamiento prevaleciente en la materia en una obra de Kerr, Dunlop, Harbison y Myers<sup>22</sup>. Este modelo se basaba fundamentalmente, en la experiencia de los Estados Unidos que fue presentada como la "práctica óptima". El mismo está estrechamente asociado con los modos de producción masiva estructurados de acuerdo con las líneas fordistas-tayloristas ya mencionadas.

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 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.

El modelo de relaciones laborales basado en la negociación colectiva con los sindicatos industriales entró en crisis en la década del setenta<sup>23</sup>. Algunas de las razones de este hecho, fueron mencionadas con anterioridad y pueden englobarse en la mayor

---

<sup>21</sup> Cf. Dunlop, J., (1958).

<sup>22</sup> Cf. Kerr, C., J.T. Dunlop, F. Harbison y C. Myers, (1960).

<sup>23</sup> 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).

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 mercado<sup>24</sup>. 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 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 que, al comienzo, fue creciendo al margen de las organizaciones sindicales y que presenta diferencias sustanciales en relación con el modelo tradicional a 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 propone formas distintas de participación de los trabajadores, al margen de la acción del sindicato, es natural que el mismo no haya resultado tan favorable al fenómeno de la sindicalización como lo había sido el modelo anterior. Este hecho es uno de los que deben ser considerados para contribuir a la explicación de la tasa declinante de afiliación a los sindicatos que se produjo desde la década del setenta y, con particular intensidad, en los años ochenta<sup>25</sup>. Por otra parte, en

---

<sup>24</sup> Cf. Piore, M. y C. Sabel, (1984).

<sup>25</sup> Cf. Montuschi, L., (1995).

mercados y actividades sindicalizados, la paulatina adopción del modelo implicó un desplazamiento de los objetivos tradicionales de la negociación colectiva<sup>26</sup>. 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-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 afiliación<sup>27</sup>.

En síntesis, puede afirmarse que las transformaciones operadas en el modelo de relaciones laborales se han concentrado en cuatro aspectos, que resultan característicos del nuevo modelo y que lo distinguen del anterior. Estos aspectos son los que se analizan a continuación.

- a) **La empresa como centro de implementación de la estrategia de relaciones laborales y de recursos humanos:** esto ha implicado el cambio de actor dominante al que se hizo mención con anterioridad. Las negociaciones laborales, que antes se llevaban a cabo en el ámbito nacional o para una industria, con el sindicato como fuerza conductora, tienden a descentralizarse al nivel de la empresa y aun de la planta. El management adquiere el rol protagónico para iniciar e impulsar cambios en las prácticas laborales con la colaboración de sindicatos locales o de consejos de trabajo de la empresa o planta. Así se va diluyendo el papel y la influencia de los sindicatos nacionales o industriales.
- b) **Creciente flexibilidad en la organización y utilización de la mano de obra:** se han debilitado las regulaciones y normas relacionadas con el reclutamiento, despidos, suspensiones y uso de la mano de obra. El resultado ha sido un crecimiento notable y bastante generalizado en los contratos laborales para jóvenes, part-time y de empleo

---

<sup>26</sup> Cf. Montuschi, L., (1995).

<sup>27</sup> Cf. **The Economist**, 1º de julio de 1995 y 28 de octubre de 1995.

temporario. Se ha promovido el trabajo en equipo, la rotación de puestos, las horas de trabajo flexibles, los círculos de calidad y los grupos de solución de problemas.

- c) **Importancia creciente del desarrollo de habilidades:** el abandono del modelo fordista-taylorista de producción, que estaba asociado a la utilización de mano de obra semicalificada con entrenamiento *on the job*, implicó darle una creciente atención al entrenamiento y al desarrollo de habilidades analíticas y de comportamiento requeridas por las nuevas tecnologías. De modo concomitante se ha ido observando la proliferación de sistemas de remuneración asociados con las habilidades y/o al desempeño.
- d) **Declinación de la sindicalización:** Estos cambios veloces en las relaciones laborales han requerido un gran poder de adaptación por parte de los sindicatos. En muchos casos, los sindicatos industriales tradicionales no han aceptado la irreversibilidad de los cambios y, en consecuencia, no han desarrollado las habilidades necesarias para reclutar afiliados en los nuevos entornos. El resultado ha sido una caída generalizada en la sindicalización<sup>28</sup> que ha corrido pareja con el surgimiento de nuevas formas sindicales o nuevos tipos de asociaciones representativas de los trabajadores.

## 5. El impacto de la globalización sobre los mercados laborales y los sindicatos

De manera paralela con los cambios señalados se fue produciendo una creciente interdependencia en las economías de los distintos países, facilitada por la caída en las barreras a las transferencias internacionales de capitales, la rápida expansión de la inversión extranjera directa, la reducción en las barreras al comercio y, sobre todo, por los desarrollos operados en las comunicaciones que posibilitaron que todo tipo de operaciones entre distintos países fueran realizadas en tiempos cada vez más reducidos. Estas tendencias, que por otra parte son vistas de modo altamente positivo por economistas y políticos<sup>29</sup>, indican que los mercados de capitales parecen haber asumido un control creciente de los procesos políticos y que sus demandas parecen estar dirigiendo el proceso de toma de decisiones<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Cf. Montuschi, L., (1995).

<sup>29</sup> Cf. Sachs, J., (1997) e ILO, (1997).

<sup>30</sup> Cf. International Monetary Fund, (1997).

Desde el punto de vista de los trabajadores la combinación de los programas de ajuste, el revisionismo en las relaciones laborales y la globalización de los mercados se han convertido en una creciente amenaza para los avances en materia de bienestar de los asalariados. Esto también ha tenido un indudable impacto en el movimiento sindical. Sin embargo, es una tarea difícil, prácticamente imposible, intentar discriminar los efectos atribuibles al proceso de globalización de aquellos causados por otros factores que estuvieron operando de modo casi simultáneo. Lo que parece indudable es que al impacto de la globalización, de los cambios en la organización del trabajo y de la expansión de la economía de servicios se le añadieron los efectos de un rápido cambio tecnológico, de un crecimiento explosivo de modalidades no tradicionales de empleo, de la feminización de la fuerza de trabajo y la creciente incidencia de las migraciones laborales. Todos operaron en la misma dirección ejerciendo una influencia negativa sobre la sindicalización, la cobertura de los convenios colectivos y el poder de los sindicatos en las relaciones laborales<sup>31</sup>.

En una economía mundial interdependiente la oportunidad, e incluso conveniencia, de que los sindicatos puedan ejecutar acciones limitativas de la competencia en materia de salarios o condiciones laborales se ve severamente acotada por la movilidad del capital. Esto ha sido comprobado en las economías más desarrolladas que se quejan de un supuesto **“dumping social”** que sería ejercido por los países en desarrollo y que limitaría severamente la creación de empleo en aquellos. Los países en desarrollo, por su parte, se lamentan del **“desempleo tecnológico”** que se origina en el flujo de innovaciones técnicas, originadas en los países avanzados, que hoy atraviesan libremente las fronteras.

En un pasado más proteccionista, donde la competitividad no constituía un factor estratégico determinante de las empresas y la producción se dirigía sobre todo a mercados domésticos aislados de la competencia externa, parecía razonable negociar salarios y condiciones laborales al nivel de industria o, incluso, a escala nacional. Eso ofrecía un reaseguro adicional para mantener la cuota del mercado doméstico y protegerse de la competencia interna<sup>32</sup>. En tal caso era habitual observar una suerte de colusión entre los sindicatos y las cámaras empresarias que negociaban incrementos

---

<sup>31</sup> Cf. Kyloh, R., (1997).

<sup>32</sup> Este es el caso aún vigente de los países nórdicos, que será mencionado más adelante.

salariales sin mayores restricciones, dado que los mismos eran luego trasladados a precios.

En la economía globalizada los costos laborales son considerados como un factor clave de la competitividad y existe una continua presión para bajarlos. Un factor adicional que ha contribuido a crear un clima de incertidumbre respecto del futuro de las negociaciones colectivas y del empleo mismo está dado por la creciente incidencia en las economías domésticas de empresas multinacionales. Estas empresas, con filiales y plantas en distintos países, tienden a relocalizar su producción hacia aquellos lugares con menores costos laborales o a subcontratar partes de sus procesos productivos con empresas de países en desarrollo que ofrecen bajos salarios y otras ventajas de índole bancaria o impositiva.

En algunos casos las empresas domésticas han respondido a los nuevos desafíos introduciendo reformas en la organización del trabajo, en la línea de las analizadas anteriormente. Este tipo de empresas, basadas en el conocimiento y en la innovación, requieren una mano de obra capacitada y polifuncional, con habilidades no comunes entre los trabajadores de mayor antigüedad.

Pero, es en industrias locales de baja tecnología como confecciones, textiles o acero, donde puede apreciarse en todo su dramatismo el impacto de una economía mundial interdependiente. Es en estas industrias donde más se siente la presión que proviene de competidores de países que cuentan con bajos costos y nula protección de los trabajadores<sup>33</sup>. El desplazamiento de los empleos por la caída en la producción no puede realizarse sin elevados costos de ajuste para una mano de obra que no cuenta con calificaciones adecuadas para insertarse en las industrias intensivas en conocimiento. Su única posibilidad residirá en lograr una ocupación en servicios no calificados. En muchos casos sólo podrá conseguir empleos temporarios u ocupaciones informales sin protección social y con mucha inestabilidad y altas tasas de rotación.

---

<sup>33</sup> Es en la industria textil y de confecciones donde puede apreciarse con toda crudeza la situación laboral de 30 millones de trabajadores que en todo el mundo forman parte de un proceso competitivo sin precedentes entre países, empresas y entre los trabajadores mismos. Hoy 130 países producen artículos para exportar a tan sólo 30 mercados consumidores. En muchos aspectos se considera que las condiciones laborales en la industria textil se están retrotrayendo a niveles que se consideraban desaparecidos desde hace décadas. Cf. Kyloh, R., (1997).

En estas condiciones queda claro que ha desaparecido el vínculo que anteriormente había existido entre una prosperidad económica creciente y la mejora sostenida de las condiciones de la vida laboral. El balance de poder existente entre las partes de la negociación colectiva se ha inclinado hacia uno de los lados y esta ya no puede cumplir con uno de sus objetivos que era justamente el de “repartir los frutos del crecimiento económico entre quienes contribuyeron al mismo”. Además, la internacionalización de la economía y el predominio de las empresas multinacionales impone presiones adicionales a los sindicatos nacionales a los que será cada vez más difícil emprender acciones en defensa de sus afiliados. Estas empresas tienen la posibilidad de desplazar su producción de una subsidiaria a otra sin incurrir en excesivos costos de ajuste y frente a una huelga siempre pueden compensar la caída en la producción de la planta afectada con el aumento en otra localización. La amenaza de desplazamiento permanente de actividades constituye una seria limitación al alcance de las acciones del sindicato que puede verse obligado a concesiones que no hubiera hecho bajo otras condiciones. Además, resulta casi imposible llevar a cabo acciones concertadas con sindicatos de otros países por el conflicto de intereses que se presentaría en el caso de amenazas de relocalizaciones.

## **6. Perspectivas del sindicalismo**

Desde fines del siglo pasado y hasta mediados de los años setenta los movimientos sindicales se desarrollaron dentro de un marco estable y preconcebido. El mismo estaba definido por la presencia de un Estado poderoso con un sector público de significativa incidencia en la economía, relaciones de empleo estables y de largo plazo, actores sociales organizados con un esquema de valores compartidos. Hoy ese marco se ha desintegrado y se ha alterado el esquema tripartito de relaciones entre el trabajo, las empresas y el Estado. Los cambios tecnológicos, los nuevos modelos de organización del trabajo, una fuerza laboral diferente asociada con la economía de servicios que está predominando en todo el mundo, el nuevo modelo descentralizado de relaciones laborales, la creciente globalización e internacionalización de las economías han debilitado la posición del sindicalismo y han incrementado la vulnerabilidad del trabajo.

Todos los factores señalados han tenido, sin duda, un efecto negativo sobre los movimientos sindicales en distintos países. Sus resultados más visibles han sido la declinación operada en la tasa de sindicalización, una proporción cada vez más reducida

de mano de obra cubierta por negociaciones colectivas y un progresivo debilitamiento de la protección legal de los trabajadores.

La tendencia decreciente en la tasa de sindicalización es un fenómeno que, con pocas excepciones, se ha observado tanto en el mundo desarrollado como en desarrollo. En el Cuadro N° 1 figuran las tasas de sindicalización del año 1995 y las tasas de cambio de las mismas en el período 1985-1995, para un grupo seleccionado de países. Estos datos corroboran lo anterior.

### CUADRO N° 1

#### TASAS DE SINDICALIZACION (como % del total de asalariados)

PAISES	TASAS DE SINDICALIZACION (1995)	CAMBIO EN LA SINDICALIZACION (1985-1995) %
Argentina	38,7	- 42,6
Brasil	43,5	..
Estados Unidos	14,2	- 21,1
Alemania	28,9	- 17,6
España	18,6	62,1
Francia	9,1	- 37,2
Israel	23,0	- 77,0
Italia	44,1	- 7,4
Suiza	22,5	- 21,7
Reino Unido	32,9	- 27,7

FUENTE: International Labour Organization (1997)

Debe señalarse que, para cierto conjunto de países, no se observa el comportamiento anterior en la tasa de sindicalización. Ese grupo, está formado por los

países nórdicos<sup>34</sup>. Tal como puede apreciarse en el Cuadro Nº 2, en los mismos la tasa de sindicalización es alta y creciente en el período indicado. En un trabajo anterior<sup>35</sup> se analizaron las razones de este comportamiento aparentemente anómalo y se señaló que, de acuerdo con la opinión de algunos economistas<sup>36</sup> la razón había que buscarla en la existencia de negociaciones centralizadas que contribuyen a la desaparición de la principal causa para la presencia de comportamientos de las empresas antagónicos al sindicalismo.

## CUADRO Nº 2

### LA SINDICALIZACION EN LOS PAISES NORDICOS

PAISES	TASAS DE SINDICALIZACION (1995)	CAMBIO EN LA SINDICALIZACION (1985-1995) %
Dinamarca	80,1	2,3
Finlandia	79,3	16,1
Islandia	83,3	6,3
Suecia	91,1	8,7

FUENTE: International Labour Organization (1997)

La caída en la tasa de sindicalización es uno de los desafíos que los sindicatos deben enfrentar en los últimos años del siglo veinte. Los problemas que deben intentar resolver para revertir la tendencia declinante son muchos y de difícil solución. Por un lado, deben diseñar estrategias para reclutar y representar los nuevos trabajadores con nuevas habilidades y carreras laborales no convencionales, generalmente de cuello blanco y localizados en los servicios. Además, también deben intentar representar aquellos trabajadores *atípicos* y deben, asimismo, reconciliar los intereses, a veces contrapuestos,

<sup>34</sup> También Cuba constituye un caso similar, que no se considera en este contexto porque la diferencia en el régimen político imperante en la isla introduce un elemento de heterogeneidad que hace imposible un análisis comparativo.

<sup>35</sup> Cf. Montuschi, L., (1995).

<sup>36</sup> Cf. Freeman, R.B., (1989).

de los distintos grupos de trabajadores, especialmente aquellos que no encuentran atractivo o justificación en la afiliación al sindicato<sup>37</sup>. Finalmente, dada la tendencia hacia la creciente descentralización de las negociaciones y la virtual imposibilidad de lograr una cobertura aun parcial de las mismas para la mano de obra marginal, los sindicatos deberían ocuparse de estudiar medidas tendientes a asegurar que para dichos trabajadores se asegure el cumplimiento de niveles mínimos aceptables en materia de salarios y condiciones laborales.

Pero, la anterior no es la única preocupación que está afectando a los sindicatos en los albores del tercer milenio. Otros desafíos están demandando respuestas por parte de las organizaciones gremiales. Uno importante, vinculado con las cuestiones ya analizadas, se refiere a las nuevas políticas de recursos humanos implementadas por muchas empresas. Estas políticas tienden a constituirse en un sistema particular de relaciones laborales propio de la empresa que excluye la intervención del sindicato. En efecto las mismas incorporan elementos como la comunicación directa del management con los trabajadores, sistemas de remuneración *individualizados*, sistemas productivos organizados alrededor de grupos de trabajo polivalentes con *“team leaders”* que forman parte de la estructura del management y muchas veces son elegidos por los mismos trabajadores y la constitución de consejos del trabajo al nivel de empresa o planta, que ya tienen una larga tradición en muchos países<sup>38</sup>. Todas estas iniciativas se basan en un argumento de *“humanizar el lugar de trabajo”* pero es indudable que ellas excluyen al sindicato de cuestiones que en el pasado habían sido objeto de negociación colectiva.

Otro fenómeno que ha influido desfavorablemente sobre la acción sindical ha sido el del creciente desempleo. Esta situación aumenta la vulnerabilidad de los trabajadores que se muestran reticentes a incorporarse al sindicato que, por su parte, debe mostrarse cauto en sus demandas lo cual aumenta el desencanto de los asalariados en una suerte de proceso de realimentación negativa. La imposibilidad de negociar incrementos de salarios superiores a los que el mercado concedería ha reducido el poder e influencia de los sindicatos. Esto se ha puesto en evidencia en los casos de economías sujetas a

---

<sup>37</sup> Estos trabajadores, indiferentes al accionar de los sindicatos pueden encontrarse tanto entre quienes poseen habilidades escasas y novedosas, con demanda excedente en el mercado, como entre los trabajadores marginales con empleos inseguros, alta rotación y nula o escasa protección social.

<sup>38</sup> Cf. Montuschi, L., (1997).

severos planes de ajuste, desregulación y privatizaciones<sup>39</sup>. En estas condiciones el sindicalismo se ve ante la necesidad de justificar su derecho y capacidad para representar a sus afiliados y a toda la fuerza de trabajo. Esto será cierto aun en el caso de países en los que los sindicatos gozaban de reconocimiento y **status público** con el derecho de ser los cuerpos representativos de los trabajadores en la negociación colectiva.

El fenómeno de la globalización de los mercados financieros y la internacionalización de las economías se ha constituido en otro inconveniente para el sindicalismo que ya fue analizado. Debe considerarse también el efecto que sobre el mismo puede tener la integración de bloques regionales (como la Unión Europea o el Mercosur) en la medida que los órganos supranacionales incrementen el espectro de sus funciones, en cuyo caso decisiones referidas a los mercados de trabajo nacionales serán tomadas fuera de cada país integrante del bloque<sup>40</sup>. En este caso se limitará aun más el margen de maniobra de los sindicatos que deberán comenzar a considerar también 'la posibilidad de una organización regional con los sindicatos de los restantes países.

Enfrentados a tantos desafíos, de naturaleza inédita hasta hace muy poco tiempo, los sindicatos han debido replantearse sus tradicionales estrategias como cuestión de supervivencia. Los nuevos tiempos requieren de estrategias también nuevas. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo<sup>41</sup> los desarrollos observados pueden ser categorizados en los siguientes apartados:

6. **Provisión de nuevos servicios**, tales como bolsas de trabajo, prestamos a tasas preferenciales, asistencia y consejo profesional, beneficios sociales suplementarios.
7. **Reclutamiento de nuevos miembros**, sobre todo mujeres, pero también jóvenes, trabajadores informales, trabajadores de cuello blanco, trabajadores con contratos laborales atípicos y desempleados.
8. **Expansión de la cooperación internacional**: esto está demandando un esfuerzo considerable por las lógicas diferencias culturales y de lenguaje. Sin embargo algunos

---

<sup>39</sup> Muchos países han adoptado una política restrictiva en cuanto al reconocimiento de sindicatos con la expectativa de atraer inversiones extranjeras. Cf. ILO, (1997).

<sup>40</sup> Cf. Montuschi. L., (1992).

<sup>41</sup> Cf. ILO, (1997).

cuerpos internacionales y varias organizaciones regionales han mejorado la coordinación de sus actividades. En algunos casos la presión de la opinión público ha llevado a la adopción de “**códigos de conducta**” que las empresas se han comprometido a cumplir y hacer cumplir a sus subcontratistas<sup>42</sup>.

9. **Establecimiento de nuevas alianzas:** el trabajador no deriva su identidad sólo en función del puesto que ocupa, sino que la misma puede también originarse en su origen, sexo, religión, puntos de vista políticos, edad, o, al fin, del hecho de ser un simple consumidor. Por lo tanto, existen instancias en que el mismo puede verse impelido a integrarse a otras instituciones, tales como las ONG o asociaciones de consumidores, que comparten con los sindicatos algunos objetivos en áreas tales como derechos humanos, políticas comerciales, defensa del medio ambiente. Ya se han desarrollado algunas acciones conjuntas en defensa de los sectores más desprotegidos de la población<sup>43</sup>.

En definitiva, si bien es cierto que, con las excepciones mencionadas, el sindicalismo ha estado declinando en todo el mundo, los números consignados sólo reflejan un aspecto parcial de la cuestión referida a la representación de los trabajadores. Las diferencias existen y son considerables entre países y aun entre regiones de un mismo país. Hay otros elementos en juego, muchos de carácter legal e institucional, cuyo análisis es importante para poder lograr una comprensión más acabada del fenómeno de la sindicalización y las relaciones laborales<sup>44</sup>. Además, la militancia de los trabajadores puede no estar necesariamente correlacionada con la tasa de sindicalización. Existen ejemplos de huelgas en Alemania y Francia que tuvieron un grado destacable de acatamiento a pesar del bajo porcentaje de afiliados a los sindicatos. Lo que aparece claro en todos los casos es el cambio operado en los objetivos y estrategias de los sindicatos que, preocupándose de cuestiones como la creación de empleos, el

---

<sup>42</sup> En abril 1997 empresas de confecciones de Estados Unidos (Nike, Reebok, LL Bean) concluyeron un acuerdo con sindicatos y movimientos de derechos humanos para implementar reglas básicas en materia de salarios y condiciones laborales a cumplirse en todas las plantas que tienen en el mundo. Cf. ILO, (1997).

<sup>43</sup> Así, por ejemplo, en los Estados Unidos la acción mancomunada de sindicatos y organizaciones religiosas, femeninas, de estudiantes y de consumidores, lograron en 1996 que una de las mayores empresas productoras de vestimenta en el mundo (The Gap) aceptara la responsabilidad por las condiciones laborales de sus subcontratistas en 47 países. Cf., ILO, (1997).

<sup>44</sup> Algunas de estas diferencias son analizadas en R.B. Freeman, (1998).

entrenamiento profesional y el reentrenamiento, han ido adoptando actitudes más cooperativas y de menor enfrentamiento con los empleadores. Hay que considerar también que, aparte de sus tradicionales funciones económicas, el sindicalismo ha estado jugando un papel significativo como vehículo de la democracia en distintos países del mundo.

Enfrentado con los variados desafíos que han sido reseñados, debe señalarse que, en la mayoría de los casos, el sindicalismo ha comprendido que para sobrevivir deberá adaptarse. También ha aceptado que la mesa de negociación ya no puede constituir el foco exclusivo de la actividad sindical y que es necesario un cambio y una ampliación de su esfera de influencia<sup>45</sup>. En la era de cambios rápidos y profundos que se ha iniciado, las estrategias defensivas no constituyen ya respuestas válidas. La historia sindical nos muestra que las organizaciones gremiales enfrentaron en el pasado situaciones de adversidad y que supieron adaptarse y superarlas exitosamente<sup>46</sup>.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DAVIS, L.E. y TAYLOR J.C., **Design of Work**, Baltimore, Penguin Books, 1972.

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

FORD, R.N., "Job Enrichment Lessons from AT&T" **Harvard Business Review**, Enero-Febrero 1973.

FREEMAN, R.B., "The Changing Status of Unionism Around the World. Some Emerging Patterns", en **Organized Labor at the Crossroads**, Wei Chiao Huang (ed), W.E. Upjohn Institute, 1989.

FREEMAN, R.B., "War of the models: Which labour market institutions for the 21<sup>st</sup> century?" **Labour Economics**, Vol. 5, N° 1, marzo 1998.

---

<sup>45</sup> Cf. Olney, S.L., (1996).

<sup>46</sup> Cf. Spyropoulos, G., (1985).

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR COMPARATIVE SOCIAL RESEARCH, "Humanisation of Work' Between Labor Unions and the State-A Survey of Seven Countries", West Berlin, IICSR, 1980.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, **World Labour Report 1997-98. Democracy and Social Stability**, Ginebra, 1997

INTERNATIONAL MONETARY FUND, **World Economic Outlook**, "Globalization: Opportunities and Challenges", mayo 1997.

JENKINS, D., "Work Reform in France: A Ten Year Record of Continuing Effort", **Jenkins Work Report (Suplemento)** , Febrero 1979.

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

KYLOH, R., "Governance of Globalization: The ILO Contribution", International Labour Office, 1997.

LEVITAN, S.A. y JOHNSON, C.M., **Second Thoughts on Woprk**, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Mich., 1982.

LOCKE, R., KOCHAN, T., y PIORE, M., (eds.) **Employment Relations in a Changing World Economy**, Cambridge, Mass, The MIT Press, 1995.

MONTUSCHI, L., "Crecimiento, empleo y flexibilidad laboral", **CEMA Documento de Trabajo Nº 80**, diciembre 1991.

----- , "Perspectivas de los mercados laborales ante la integración del Mercosur", **CEMA Documento de Trabajo Nº 88**, Noviembre 1992.

----- , "Objetivos de los sindicatos y militancia sindical. Tendencias y perspectivas con especial referencia al caso argentino", **CEMA Documento de Trabajo Nº 102**, marzo 1995.

----- , "Tendencias recientes en las relaciones laborales y en la organización del trabajo. Análisis de experiencias con referencia al papel de los sindicatos", **CEMA Documento de Trabajo Nº 116**, mayor 1997.

OECD, **New Directions in Work Organisation. The Industrial Relations Response**, Paris, 1992.

OLNEY, S.L., **Unions in a Changing World. Problems and Prospects in Selected Industrialized Countries**, ILO, Ginebra, 1996.

PASINETTI, L., **Mutamenti strutturali del sistema produttivo. Integrazione tra industria e settore terziario**, Il Mulino, Bologna, 1986.

PIORE, M. y SABEL, C., **The Second Industrial Divide**, New York, Basic Books, 1984.

ROJOT, J. y TERGEIST, P., "Overview: Industrial Relations Trends, Internal Labour Market Flexibility and Work Organisation" en OECD, 1992.

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

SACHS, J., "Globalization and Employment", International Institute for Labour Studies, ILO, Ginebra, 1998.

SHEPPARD, H.L. y HERRICK, N.Q., **Where Have All the Robots Gone?**, New York, The Free Press, 1972.

SPYROPOULOS, G., (ed.), **Trade unions today and tomorrow**, Maastricht, Presses interuniversitaires européennes, 1985.

THE ECONOMIST, Varios números.

WALLICK, F., "Work with Dignity", en **Humanizing the Workplace**, R.P. Fairfield, (ed), Buffalo, N.Y., 1974.