

# Los procesos de control bajo las nuevas formas de Organización del trabajo



**Marcelo Delfini**

Poder y Trabajo  
EDITORES

Delfini, Marcelo

Los procesos de control bajo las nuevas formas de organización del trabajo. - 1a ed. -  
La Plata: Poder y trabajo Editores, 2011.

195 p.; 23x16 cm.

ISBN 978-987-33-0424-8

1. Relaciones Laborales. I. Título  
CDD 306.3

# Marcelo Delfini

## Los procesos de control bajo las nuevas formas de Organización del trabajo<sup>1</sup>

### Índice

Introducción .....	3
Capítulo I. El sector automotriz en la industria Argentina .....	12
Capítulo II. Las transformaciones de los años noventa .....	18
II.1. El impulso del sector automotriz durante la década de 1990. ....	18
II.2. Terminales y proveedores. Nuevas configuraciones.....	21
II.3. Configuración del proceso productivo en el sector automotriz. ....	24
II.3.1. El alcance de las trasformaciones .....	29
Capítulo III. Dominación y control en los en los espacios de trabajo .....	36
III.1. Dominación social y proceso de trabajo. ....	36
III.2. El control sobre el proceso de trabajo. Perspectivas .....	42
III.3.El control desde los procesos de trabajo .....	47
III.4. Consentimiento y control .....	52
Capítulo IV. Las relaciones laborales.....	61
IV.1. Una visión amplia de las relaciones laborales.....	61
IV.2.1 La evolución de relaciones laborales en Argentina. ....	66
VI.2.2. Cambios y continuidades en la Negociación colectiva.....	72
VI.2.3. Flexibilidad laboral y relaciones laborales.....	80
Capítulo V. Las relaciones laborales en la industria automotriz.....	86
V.1. La negociación colectiva en la trama automotriz en los noventa .....	86
V.2. Los trabajadores de la trama automotriz y las relaciones laborales.....	95
Capítulo VI. EL control sobre el proceso de trabajo en el sector automotriz.....	101
VI.1. La hegemonía como estrategia de control.....	101
VI.2.1. Estrategias de control en las empresas.....	105
VI.2.2. Las prácticas participativas .....	117
VI.2.3. Del discurso al trabajo concreto .....	125
VI.3.1. Una tipología del control bajo las nuevas lógicas productivas.....	132
VI.3.2. Participación y formas de control: entre la implicación y la resistencia.....	145
VII. Conclusiones .....	160
Bibliografía .....	173

---

<sup>1</sup> Este libro es una versión resumida y mejorada de la tesis Doctoral presentada en Marzo de 2009.

## ***Introducción***

Las transformaciones estructurales que se sucedieron en Argentina en los últimos treinta años del siglo XX a través del proceso de desindustrialización, la apertura económica, las privatizaciones, la extranjerización y la concentración y centralización del capital, han impactado sobremedida en el mundo del trabajo (Abeles, 1999; Basualdo, 2000, Neffa, 1994 y 1998; Boyer y Neffa, 2004). Tal como lo corrobora numerosa bibliografía, estos cambios se manifestaron en la introducción de nuevas tecnologías, la reorganización del trabajo y el funcionamiento de las empresas (Yoguel, Et. Al. 2001; Novick, et. al. 1998), los cuales condujeron a su vez a la flexibilización y la precarización de las condiciones laborales (Panaia, 1994; Bialakowsky y Fernández, 1994; Fernández, 2005; Santarcángelo y Schorr, 2001; Drolas, Montes cató y Picchetti, 2005; Delfini y Cross, 2005).

Estas transformaciones se integraron a los mecanismos y estrategias de control que posee el capital para darle continuidad al proceso productivo. De esta manera, el tema planteado en este libro se enmarca dentro de aquellos estudios que asumen como supuesto que la historia del capitalismo puede ser vista como la historia de las formas que asume el control sobre el proceso de trabajo, inscribiéndose en los análisis que indagan sobre las dinámicas y características que asumen el control y la disciplina laboral (Gaudemar, 1991; Edwards, 1990; Friedman, 1977; Castillo Mendoza, 1991; Braverman, 1978; Hyman, 1994, Katz, 2000; Edwards, 2000; Sewel, 2001; Lahera Sanchez, 2000 y 2005). Control que, como sostiene Finkel, no puede ser entendido exclusivamente dentro de los parámetros de la empresa o del proceso de trabajo, sino que se encuentra integrado a la vida social y se legitima en los procesos extra económicos, lo que posibilita captar su verdadero significado (Finkel, 1994).

Relacionado con esto, se puede señalar la existencia de tres niveles de dominación donde se desenvuelven las formas de control que posibilitan la reproducción del capitalismo. El primer nivel es aquel que da cuenta de la dominación social en sentido amplio, a partir de la cual se reifican las relaciones sociales entre los agentes, generando las condiciones de posibilidad para el desarrollo de la relación de producción capitalista. Esto supone, a su vez, una resistencia por parte de aquellos sobre los que se ejerce la dominación que existe en cada uno de los niveles.

En el segundo nivel se despliegan las formas de control que sirven de apoyo al primero y de marco al último de ellos. Aquí, la dominación se da en el campo de las organizaciones que permiten el desarrollo de los procesos de dominación del capital sobre el trabajo. Si la primera instancia tiene un carácter netamente abstracto, en ésta comienza a concretarse la dominación y se generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de la siguiente.

El tercer nivel remite específicamente al proceso de trabajo y las formas de extracción de plusvalía que allí se llevan a cabo. La búsqueda de incrementos en la tasa de ganancia, por parte del capital, impone formas de control sobre el proceso de trabajo que le aseguren la continuidad en la obtención de plusvalor. Son estas formas de ejercicio del control las que se transforman en la medida en que se modifican las formas de resistencia obrera a ellas vinculadas. Controlar el proceso de trabajo implica tener el control sobre los mecanismos de extracción de plusvalía, por eso es que el control sobre el espacio de trabajo adquiere relevancia y centralidad, ya que es por medio del control que se hace efectiva la transformación del trabajo en fuerza de trabajo y éste determina también la intensidad de su realización.

Estos tres niveles se encuentran mutuamente condicionados y, en este sentido, el control industrial debe construir y dar continuidad a un orden productivo, a un sistema de autoridad y jerarquía aplicado a la producción. Por lo tanto, es en el último de estos niveles donde pueden observarse transformaciones en las formas de control y sus características y, a la vez, es él el que puede proporcionar una visión sobre la evolución de la relación social en su conjunto (Gaudemar, 1991).

La resistencia obrera al control del capital sobre el proceso productivo y la búsqueda de incrementos en la tasa de ganancia, conducen a la promoción de cambios en las formas de organización del trabajo que aseguren el reestablecimiento del orden y el control sobre el proceso productivo. De esta manera, los cambios en la organización del proceso de trabajo y la introducción de tecnología no son de carácter neutral, sino que se pueden explicar a partir de la necesidad del capital de controlar el proceso productivo en pos de incrementar los beneficios empresariales. Así, el desarrollo de las fuerzas productivas se emparenta con la necesidad propia del capitalismo de dominar el proceso de trabajo ante la resistencia obrera, lo que posibilita observar la organización del trabajo y la tecnología como parte de una correlación de fuerzas determinadas (Tronti, 1977).

La problemática planteada para el desarrollo en este libro indagará sobre el tercero de los niveles, haciendo énfasis en el análisis y la explicación de las formas de control que se despliegan en los espacios de trabajo, tomando como referencia al sector automotriz. Al respecto, los objetivos centrales serán, por un lado, establecer las formas del ejercicio de control que permitieron llevar adelante un proceso de sobreexplotación de la fuerza de trabajo en la industria automotriz. Por otro, teniendo en cuenta el carácter “necesario” del control en los espacios de trabajo, dar cuenta de las formas que éste adquiere en distintas firmas del sector y en el marco del encadenamiento productivo, estableciendo, por un lado, las prácticas y estrategias desarrolladas por las firmas para mantener el dominio sobre el proceso de trabajo a partir de las transformaciones operadas en la organización del proceso productivo y las relaciones laborales características del régimen de acumulación fordista y, por otro, el impacto que estas prácticas tienen sobre los asalariados.

Este régimen se basaba en políticas económicas keynesianas fundamentadas en el gasto público, el consumo de masas y el Estado de bienestar vinculado a la régimen de acumulación. En el marco de la relación capital-trabajo, la forma de control en el proceso de trabajo se sustentaba en la división social del trabajo (concepción - ejecución), en la división técnica del trabajo a partir del incremento en su parcelación y en la cadena de montaje como estrategia productiva de vigilancia y extracción de plusvalía. Bajo esta lógica capitalista, el andamiaje normativo de las relaciones laborales se basaba en una negociación colectiva centralizada, acordada entre sindicatos de actividad o rama y las cámaras empresarias, con empleos con contrato por tiempo indeterminado y de larga duración, ejercido a tiempo completo, con mecanismos de ingreso anclados en el aprendizaje y la experiencia y bajo supervisión del Estado a través de múltiples instituciones (Neffa, 1998).

En este sentido, debe comprenderse que las formas que asume el control en el seno de la producción se encuentran vinculadas a los cambios que se operaron en las relaciones laborales (Montes Cató, 2005). Al respecto, se parte de una concepción amplia de las relaciones laborales, en la medida en que comprenden la relación entre los actores intervinientes, las formas de organización del trabajo entre las empresas y al interior de cada una de ellas, las regulaciones que permiten procesarlas, como así también la relación que vincula a los trabajadores y empleadores. Se puede señalar entonces que las formas que asumen históricamente las relaciones laborales y el desarrollo de las estrategias de control están ligadas.

En el proceso productivo se desenvuelven diferentes lógicas que permiten caracterizar los ámbitos laborales como estructuras que buscan asegurar el rendimiento de la fuerza de trabajo y la reproducción de la dominación de clases. Estas lógicas pueden ser vistas como un gradiente de formas que van desde las prácticas de carácter directamente coercitivo (no usuales en las relaciones laborales formales), a otras cuyas estrategias de dominación pueden basarse en la aplicación de prácticas empresariales que consiguen el consentimiento de los trabajadores en el proceso de producción. Este consentimiento se busca y se estimula mediante mecanismos de participación de los trabajadores, para así convertir los espacios laborales en verdaderos entramados hegemónicos, cuyas prácticas y estrategias tienden a su *concreción*.

En gran medida, estas configuraciones particulares dependen de las estrategias empleadas por los empresarios y las formas en que éstas son procesadas por los trabajadores. De lo que se trata es de analizar la relación entre las prácticas y sus significados, dando cuenta a partir de ello de las subjetividades que se construyen a través del desarrollo de algunas de ellas. Precisamente, esas prácticas y estrategias empresarias para aumentar el rendimiento de la fuerza de trabajo cobran materialidad cuando el sujeto sobre el cual buscan imponerse integra el significado a la práctica.

Desde este punto de vista deben ser consideradas las relaciones entre las diferentes dimensiones que componen las relaciones laborales y la articulación entre ellas, puesto que esto hace posible referirse a los indicadores que permiten observar las lógicas de control en los espacios de trabajo. Teniendo en cuenta los cambios tecno-organizacionales y de los procesos de trabajo que aquellos trajeron aparejados en el ámbito de la industria, deben rastrearse los parámetros que den cuenta tanto de las estrategias empresariales, como de las vinculaciones subjetivas, en la medida que esas estrategias sólo son válidas si logran generar, a nivel subjetivo, la implicación que buscan imprimir.

El punto de partida del presente análisis son los siguientes interrogantes: ¿Cómo se articulan las relaciones laborales y las formas que adopta el control en los espacios de trabajo? ¿Qué dimensiones de las relaciones laborales pueden dar cuenta de las formas de control desarrolladas en las empresas? ¿Por qué ciertas estrategias pueden ser vistas como hegemónicas y otras como coercitivas? ¿Por qué existen diferencias en la búsqueda del incremento de rendimiento en las estrategias utilizadas por las firmas? ¿Cómo se integra la relación entre las firmas sobre el control ejercido hacia los obreros de cada una de las empresas? ¿Qué significado le dan los obreros a las prácticas que

ponen en juego las empresas? ¿Por qué podemos hablar de formas hegemónicas del ejercicio del control?

La tesis sostenida en esta investigación es que los cambios en la organización del proceso de trabajo y las relaciones laborales se articulan con nuevas estrategias y prácticas de control que posibilitan el desarrollo y reproducción del proceso productivo. En ese marco, los mecanismos de control implementados por las empresas, en el contexto de sus vinculaciones, tienen un carácter hegemónico, en la medida en que intentan profundizar el consentimiento activo de los trabajadores para el desarrollo del proceso productivo, pero el carácter que el control asuma estará vinculado al significado que los sujetos le den a esas prácticas, confiriéndole a éstas resultados que van desde la coerción hasta la hegemonía.

Para el desarrollo del presente estudio se analizaron diversos espacios de trabajo del sector automotriz, considerando el lugar que ocupa cada uno en el encadenamiento productivo. Para ello dividimos las empresas en dos grupos: firmas pertenecientes a ensambladoras o terminales automotrices y empresas autopartistas proveedoras de las primeras. Esta forma de abordaje, que incorpora la idea de encadenamiento productivo al análisis, se encuentra vinculada a dos ideas fundamentales.

La primera de éstas es que las relaciones laborales desbordan el espacio de la empresa y se inscriben en el marco de un proceso productivo más amplio, en donde la empresa terminal es la última parte de una extensa cadena productiva que incluye a un grupo numeroso de firmas y de trabajadores. La segunda es que, en el marco de esos encadenamientos, existen condicionamientos de unas firmas sobre otras, cuyas consecuencias terminan recayendo sobre los trabajadores desde el momento en que el fundamento de la disciplina es justificada por ese condicionamiento.

Para esto se han puesto en juego diferentes estrategias y técnicas metodológicas. De esta manera, se recurrió a instrumental tanto de metodología cualitativa como cuantitativa. Al respecto, se utilizaron para el análisis fuentes de información primaria y secundaria. En lo que refiere a las fuentes de información primaria, y para dar cuenta de nuestros objetivos, se recolectó información por medio de entrevistas a trabajadores operarios de las empresas, a directores y a gerentes, observación no participante en los espacios de trabajo y una encuesta estructurada a trabajadores de las plantas. En total, se realizaron 38 entrevistas, 116 encuestas y se observaron 3 plantas de producción.



En lo que respecta a la utilización de fuentes secundarias, su utilización puede dividirse en dos partes. La primera se refiere a uso de material para el desarrollo analítico, como son los casos de la utilización de Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) y elementos de difusión de las empresas (revistas, power points presentados a los trabajadores, etc). La segunda parte remite directamente a la utilización de datos y fuentes secundarias para avanzar en el análisis del sector, el contexto y su evolución, tanto en términos de su estructura como en materia de relaciones laborales.

La elección del sector automotriz obedece a diferentes motivos. El primero se ubica en plano de la exploración y el descubrimiento. Al respecto, si bien el sector ha sido estudiado desde diferentes miradas y a la vez la problemática del control ha sido analizada en diversos sectores, en el automotriz se carece de estudios previos, que tomen no sólo la empresa sino, como en este caso, los encadenamientos productivos integrados en la actividad. El segundo, se vincula con que este sector aparece como un sector dinámico en la economía y de peso en el sector industrial, ya sea en términos de empleo, productividad o producto. Éste motivo también radica en que en dicho sector se pueden observar diferentes situaciones en lo referido a la puesta en práctica de estrategias de control y dominación de la fuerza de trabajo, como así también en que allí son más permeables y visibles las relaciones laborales y las transformaciones desarrolladas durante la década del noventa. El tercer motivo surge por ser éste un sector altamente internacionalizado que integra los elementos centrales de esa internacionalización al proceso de trabajo a nivel global. Precisamente, este sector ha sido analizado desde diferentes disciplinas académicas, como la economía, la sociología, la antropología, la administración y la ingeniería entre otras, las cuales han mostrado los cambios manifestados desde la década de 1990 y cuál ha sido el accionar del sector en distintos momentos del ciclo económico y, en este sentido, aparece como una actividad paradigmática.

El libro se encuentra desarrollado en diferentes capítulos vinculados con los aspectos que se intentan analizar. En el Capítulo I, cuyo eje es el de contextualizar el espacio organizacional donde se desarrolla la investigación, se presentará la evolución del sector automotriz en el marco de la industria manufacturera Argentina, lo cual posibilitará ver la importancia relativa que tiene esta actividad a partir del empleo y de la producción, además de que permitirá establecer la dinámica en términos sectoriales.

Por otra parte, en el capítulo II, que de alguna manera complementa el anterior, se pondrá énfasis en las transformaciones operadas en el proceso productivo

del sector a partir de la década de 1990, sobre todo en los cambios referidos a la tercerización de procesos, intentando establecer las rupturas y continuidades en la organización del trabajo. En este sentido se partirá de considerar los cambios desde dos dimensiones, aquellos vinculados a los procesos de trabajo en sí mismos y la referida al nivel del discurso y su integración a la dotación de personal demandada por las firmas.

Uno de los puntos más importantes que se plantearán en este capítulo es la relación emergente y la forma de su desarrollo de las relaciones entre las terminales y sus proveedoras, analizando las características que ésta asume. Por lo tanto, el abordaje intentará dar cuenta de la organización del proceso de trabajo al interior de cada firma y en el marco de las relaciones entre firmas. Junto con esto se presentarán los resultados de estudios sobre el sector referidos a la organización del proceso de trabajo, observando las diferencias entre los discursos y las prácticas.

El Capítulo III revisará los diferentes tópicos vinculados a la teoría. De esta manera, en el transcurso del capítulo se presentará una reseña referida a la dominación social y el control sobre en los espacios de trabajo. También allí se pondrán de manifiesto las diferentes teorías vinculadas a la problemática planteada, su desenvolvimiento y vinculación con las transformaciones producidas en los espacios de trabajo. Por lo tanto, se observarán las dimensiones del control en diferentes procesos y se presentarán las diferentes teorías vinculada con esa temática.

A lo largo del capítulo se expondrán dos claras perspectivas en torno a los procesos de control en los espacios de trabajo. La primera, vinculado a los estudios que ponen el acento en la coerción y la disciplina para el desarrollo del proceso productivo y la segunda, donde lo central es el consentimiento de los trabajadores y las estrategias que ponen en juego las firmas para concretarlo.

También en este capítulo se presentarán los lineamientos que permiten ver el control más allá de su carácter coercitivo, lo cual implicará adoptar una visión más amplia, introduciendo para ello el concepto de hegemonía, que será abordado en el marco del desarrollo de este mismo capítulo.

En el Capítulo IV se expondrán los elementos vinculados a la concepción amplia de las relaciones laborales, definiéndose con respecto a ellas una visión amplia que abarca diferentes aspectos. Ésta incluirá los aspectos normativos, los actores intervinientes, las formas de organización del proceso productivo y la relación entre los empresarios y trabajadores. Definida de esta forma, se recuperará el desarrollo de las relaciones laborales en Argentina y su evolución, para enmarcar las relaciones laborales

en el sector objeto de estudio. Este capítulo es central, en tanto que permitirá establecer la existencia de diferentes niveles de desarrollo de las relaciones laborales y a la vez buscará enmarcar y establecer las condiciones de posibilidad para el funcionamiento de ciertas prácticas y estrategias a nivel del espacio fabril.

En el Capítulo V se analizarán las relaciones laborales desde la perspectiva de la intervención de los actores y la negociación en la década de 1990, incorporando un análisis de la negociación colectiva del sector. Además, se presentarán los datos referidos a la encuesta sobre relaciones laborales realizada a trabajadores de la actividad, que permiten observar los vínculos existentes entre la representación sindical y los representados.

En el Capítulo VI, se integrarán algunos de los elementos establecidos en el anterior, pero en este caso integrándolos a la problemática planteada para el desarrollo del presente libro. Así, se pondrá énfasis en el carácter hegemónico que tienen las nuevas formas relacionales. Vinculado con eso, se describirán las estrategias y prácticas empresarias de control que se integran a las nuevas formas de gestión organizacional. Al respecto, se presentarán los análisis referidos a los dispositivos empresarios para obtener una implicación por parte de la fuerza de trabajo y los mecanismos que permiten asegurar su rendimiento. Por otra parte se presentarán los resultados de la encuesta realizada a trabajadores del sector, en relación con la política organizacional, que se complementará con entrevistas realizadas a operarios. Este capítulo dará cuenta de la articulación entre las prácticas y la forma que adopta el control, estableciendo diferentes niveles que van desde las formas más coercitivas a aquellas de carácter hegemónico y se presentarán algunos resultados que permitirán observar los datos analizados en su articulación con las dimensiones teóricas expuestas.

A lo largo de este capítulo se presentarán aquellos elementos vinculados con los significados que los trabajadores les otorgan a las prácticas empresariales y las subjetividades creadas o materializadas por medio de la interiorización de éstas. De esta manera, articulando el trabajo empírico realizado con la perspectiva adoptada se observarán las manifestaciones concretas de las estrategias puestas en juego por los empresarios y el significado que éstas adquieren para los trabajadores. A partir de estos elementos se construirá una tipología que incorporará el plano de los significados que los actores les atribuyen a las prácticas y la participación concreta que estos tienen en la empresa y en el marco de dichas prácticas. Por su parte, los planos que conforman las

dimensiones de la construcción tipológica son emergentes de otras dimensiones consideradas previamente.

Como cierre del libro, se planteará la necesidad de estudiar las formas de control sobre el proceso de trabajo atendiendo a los significados que los actores le dan a las prácticas que desarrollan los empresarios. Éstas aparecerán entonces como manifestaciones heterogéneas que pueden vincularse, tanto al desarrollo de las propias prácticas como a la interpretación que los sujetos hacen de las ellas. El anclaje, al fin, está vinculado con la trayectoria de vida de los sujetos sobre los cuales se busca imponer las estrategias.

## ***Capítulo I. El sector automotriz en la industria Argentina***

La industria automotriz es una actividad paradigmática puesto que numerosos estudios de diversas disciplinas la han tomado bien como caso de comprobación de hipótesis, bien como caso de estudio donde pueden observarse transformaciones de orden tecnológico y organizacional, e incluso como motor de la economía, ya sea por su participación en el producto o por el empleo que genera. También, esta industria, sobre todo sus terminales, aparece en el marco de políticas específicas como un factor relevante, en la medida en que tracciona a otros sectores, con lo cual el efecto global que tiene sobre el conjunto de la economía resulta importante.

La actividad automotriz es desarrollada por múltiples actores ubicados en sectores industriales básicos, tales como la producción de laminados planos y no planos, aluminio, petroquímicos, vidrio, textiles, etc., así como la de partes y piezas, el ensamblaje de conjuntos y subconjuntos, la producción de automóviles y la distribución y venta (interna y externa) de los mismos. No obstante, esta actividad se encuentra organizada a partir de una empresa Terminal, que es la que conduce o dirige el proceso a partir del cual se incorporan un conjunto de proveedores de partes o piezas, mientras que las ventas de su producción se concentran en la concesionarias.

A lo largo del desarrollo histórico de esta industria se distinguen diversas etapas, cada una de las cuales tiene sus especificidades, vinculadas a las políticas públicas y al el perfil empresarial, organizacional y de relaciones laborales<sup>2</sup>. No obstante, la importancia de esta actividad puede verse reflejada en algunos datos que se presentan a continuación, donde también puede observarse el comportamiento de esas variables a lo largo de las diversas etapas de consolidación de esta actividad en Argentina.

En la actualidad, la producción de autos en Argentina representa el 0,4% de la producción mundial, ocupando de esta forma el puesto 26 en el ranking de países productores. En este sentido, puede establecerse que Argentina es un productor marginal en el marco internacional, pero no así en el mercado local, donde la actividad tiene una participación relativa importante en el producto bruto. Al respecto, esta

---

<sup>2</sup> Para ver el desarrollo de la industria automotriz en Argentina puede consultarse Motta y Barbero (2007) quienes analizan las diferentes etapas del sector, desde sus comienzos hasta la década de 1990.

actividad en su conjunto (terminales y autopartistas) representa el 7,9% del Valor Bruto de la Producción (VBP) industrial. De manera desagregada, las terminales tienen una participación en el VBP industrial del 4,2%, representan el 9% de las exportaciones manufactureras y el 1,7% del empleo Industrial. Por su parte, las empresas autopartistas significan el 2% del VBP, el 3,2% de las exportaciones y el 3,7% del empleo industrial.

Bajo la impronta del crecimiento producido en Argentina durante los últimos años, el valor físico de la producción de las terminales aumentó un 50% entre 2002 y 2006, mientras que para las autopartistas, el aumento fue del 33%, similar al incremento general del conjunto de la actividad manufacturera. También puede destacarse que, en el mismo periodo, los trabajadores de las terminales vieron un incremento en su salario real de un 44%, mientras que para los de las autopartistas el incremento fue sólo del 9%. No obstante, esto se tradujo en una sobre-explotación del trabajo en las terminales, dado que la productividad por obrero ocupado se incrementó 60%, muy por encima del 23% del incremento general de la productividad en la industria, en cambio, en las autopartistas, entre los años de referencia, ésta bajó 14% entre el periodo 2002-2006 (Datos del Centro de Estudios para la Producción).

Según datos de ADEFA, la producción en 2005 alcanzó la cifra de 320.000 vehículos, concentrada en ocho firmas terminales, que tienen sus plantas localizadas principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. De ellas, cinco producen principalmente automóviles y vehículos comerciales livianos (General Motors<sup>3</sup>, Volkswagen, Peugeot-Citroen, Ford y Renault)<sup>4</sup>; una se dedica exclusivamente a vehículos comerciales (Toyota) y las otras dos a vehículos de carga y ómnibus (Iveco y Daimler Chrysler). En 2005, el orden de importancia de las terminales según su participación en el número de unidades producidas fue el siguiente: Ford 22%, General Motors 20%, Peugeot-Citroen 20%, Toyota 14%, Renault 10%, Volkswagen 8%, Daimler Chrysler 5% e Iveco 1%.

Por su parte éstas ocho automotrices tienen sus plantas localizadas principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba

En cuanto al tipo de vehículo producido en el 2005, el 57% fueron automóviles, el 36,5% comerciales livianos y el 6,5% restante vehículos de carga u ómnibus, porcentajes que difieren sustancialmente de los correspondientes a 1997,

---

<sup>3</sup> A partir de 1998, General Motors comenzó a producir automóviles (Chevrolet Corsa 4DR) en su nueva planta de Rosario (Provincia de Santa Fe). Hasta 1997, su producción se concentraba exclusivamente en Utilitarios fabricados en la planta de Córdoba.

<sup>4</sup> De éstas, solamente Volkswagen no produce ningún tipo de utilitario.

cuando los automóviles representaban más del 82% de los vehículos producidos en el país.

En cuanto a las empresas autopartistas, éstas alcanzan un número cercano a 400 firmas entre las proveedoras de terminales y las que sólo realizan ventas al mercado de reposición. Las que son proveedoras directas de terminales llegan a 216 y ocupan a 40.300 empleados (Datos MTEySS). El número actual de firmas marca el desarrollo de un proceso de concentración a lo largo de los '90 dado que, para principios de esa década, el número total de autopartistas llegaba a 600 y eran cerca de 480 las proveedoras de terminales (Kosacoff, Vispo y Todesca, 1991).

Más allá de los datos actuales de la actividad, una visión más amplia permite observar la evolución de este sector, la cual se vincula con las diferentes etapas del desarrollo económico argentino y permite ver la situación actual en el marco de las situaciones precedentes.

La expansión de la producción automotriz durante los primeros años de funcionamiento fue notable. En 1951 representaba el 2,5% del PBI, mientras que 15 años después, en 1965, la participación del sector alcanzó el 10,3% del Producto. Entre 1958 y 1965 su tasa anual de crecimiento fue del 24%, lo que produjo que este sector fuera visto como motor de la economía (Novick y Catalano, 1994). Precisamente, este vertiginoso crecimiento se vio reflejado en el incremento del empleo, tanto que en 1964 el sector significaba el 11% de la ocupación industrial.

Siguiendo esta tendencia, en 1973 existían cerca de 1000 establecimientos que daban empleo a 94.000 personas; aquellos con menos de cincuenta personas ocupadas eran algo más de 700, pero generaban sólo el 8% de la producción y el 13% del empleo. Setenta empresas con participación significativa de capital extranjero controlaban más de la mitad de la producción y su facturación media decuplicaba la de las firmas locales. Las empresas extranjeras eran mayoritarias en la producción de neumáticos, conjuntos y también partes y componentes eléctricos. Una parte de ellas, a su vez, estaba constituida por subsidiarias de las terminales (Motta y Barbero, 2007).

Más allá de los vaivenes de la economía Argentina, durante estos años la industria automotriz experimentó un fuerte crecimiento. De esta manera, en el quinquenio 1956-60 se produjeron 171.252 unidades, que pasaron a 731.986 en el quinquenio siguiente y a 1.341.920 entre 1971 y 1975. Desde 1969 en adelante, la producción sobrepasó las 200.000 unidades anuales, alcanzando su récord en 1973, con 293.742 vehículos. En ese año, el complejo automotor explicaba el 3,6% de la

producción industrial y el 8,7% de la ocupación. Por su parte, entre 1961 y 1975 la productividad en las firmas terminales se mantuvo constante, oscilando entre 4,9 vehículos por ocupado en el quinquenio de 1961-1965 y 5,3 en el de 1971 -1975.

Desde 1976, en el marco de una fuerte política represiva, y luego de la posterior apertura democrática con una economía estancada, se observa un fuerte deterioro de los niveles de producción y empleo junto a un sostenimiento de los niveles de productividad. De esta manera, se pasó de una producción mayor a un millón de vehículos en el quinquenio 1971- 1975 a una producción del orden de los 755.000 vehículos en el quinquenio de 1986-1990. En suma, si bien la productividad se incrementó un 42% en términos relativos, su aumento en términos absolutos no fue tan significativo como hubiesen esperado algunas empresas: entre 1986 y 1990 llegó a ser de 7,4 vehículos por ocupado , a causa de la disminución en el empleo que se produjo en esos años.

Al observar el proceso comprendido entre 1960 y 1990, se aprecia un primer periodo (1960 – 1975) con un incremento de la producción y el empleo y un mantenimiento en los niveles de productividad, hecho este último que puede ser vinculado con dos fenómenos, por una parte con carácter semi-cerrado de la economía argentina durante estos años y por otra con la lucha obrera que limitaba claramente el avasallamiento del capital. En el periodo que comienza con la dictadura, se comenzaron a revertir las tendencias de crecimiento que se manifestaban en la etapa anterior, en cuanto a la producción y su correlato en el empleo. Precisamente, mientras en 1975 la producción llegó a 240.000 vehículos, en 1990 ésta no alcanzaba las 100.000 unidades, mientras que el empleo descendió de 54.550 en 1975 a poco más de 17.000 en 1990. A partir de los primeros años de la década del noventa esta situación comienza a revertirse, sobre todo en lo vinculado a la producción, pero en un contexto económico, político y organizacional diferente, que marca la especificidad del periodo. Al respecto, como se observa en el cuadro 1, durante los dos quinquenios de la década se incrementó la producción y se mantuvo casi constante la cantidad de empleados, lo que hizo que la productividad por obrero se incrementara de manera notable, alcanzando hacia el quinquenio 1996 – 2000 la cifra de 17,3 vehículos por ocupado. En otras palabras, experimentó un incremento del 134% en relación al quinquenio 1986 -1990, lo cual implicó un crecimiento del 9% anual en la productividad.

Este incremento notable observado en la productividad puede estar vinculado al proceso de reformas estructurales desarrollado durante la década y una variedad de



factores tales como los cambios en los procesos de productivos- relacionados con la tercerización de la elaboración de productos y procesos que antes se encontraban en la órbita de la firma y que fueron transferidos a otras empresas-, la incorporación de tecnología y un fuerte disciplinamiento de la fuerza de trabajo. Como ejemplo del proceso de tercerización se observan además, en los últimos años, importantes cambios en la estructura del empleo al interior de la trama. Así, mientras que en 1996 las terminales automotrices generaban el 31% de los puestos de trabajo de la actividad en 2004 dicha participación había caído al 15%, producto de una reducción de más del 45% en el plantel de trabajadores directos. En compensación, el nivel de empleo creció en el segmento de las concesionarias, por lo que su participación en el empleo creció del 15% en 1996 al 25% en un lapso de ocho años (Motta, et al, 2007).

**Cuadro1: Producción, empleo y productividad por obrero por quinquenio**

Año	Producción	Empleo	Productividad por obrero ocupado
1961-1965	731986	148303	4,9
1966-1970	973936	191233	5,1
1971-1975	1341920	251807	5,3
1976-1980	1143043	217231	5,3
1981-1985	769354	119025	6,5
1986-1990	755427	101973	7,4
1991-1995	1437536	110601	13,0
1996-2000	1861470	107880	17,3
2001-2005	1144311	67526	16,9

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ADEFA

Analizando el sector desde los '90 hasta la actualidad, puede decirse que su caracterización en cuanto a su estructura y participación en la actividad manufacturera no ha sufrido grandes variaciones. Sin embargo, algunos datos pueden resultar relevantes. Al respecto, hacia el año 2006 la participación tanto en el empleo industrial como en el VBP no se modificó sustancialmente. No obstante, al observar las variables referidas a la evolución del salario y de la productividad (Cuadro 2) y si a ello se le agrega la evolución del empleo, se corrobora el incremento notable de la productividad, que llegó a ser un 57 % mayor en 2006 con respecto a 1997, en tanto que el salario real se mantuvo entre estos años, evidenciando un incremento de la

rentabilidad empresarial durante los años post convertibilidad originado en la sobre-explotación de la fuerza de trabajo.

**Cuadro 2. Participación de la producción de automóviles en la actividad manufacturera: VBP, Exportaciones, y empleo. Evolución del salario Real, VFP y Productividad**

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Valor Bruto de la Producción</b>	4,6	5	3,6	3,7	5,1	4,7	3,6	3,9	3,1	3,3	2,5	3,1	3,4	4,2
<b>Exportaciones manufactureras</b>	4,1	4,8	5,9	8,1	13,1	14,5	7,7	8,6	8,9	6,7	4,8	5,9	7,6	9,2
<b>Participación en el empleo</b>	1,3	1,4	1,4	2,3	2,6	2,5	2,1	2	1,9	1,7	1,4	1,4	1,5	1,7
<b>Volumen físico de la producción (Base 100 = 1997)</b>	71,4	83,9	60,5	67,1	100	90,4	61	65	46,9	37,7	39,8	57,3	70,5	95,2
<b>Salario Real (Base 100 = 1997)</b>	105,5	109,8	96	102,9	100	93,7	92,4	104	108,4	58,3	68,5	82,9	93,2	102,7
<b>Productividad por obrero (Base 100 = 1997)</b>	65,1	71,7	57	73,4	100	88,9	85,7	103,5	85,3	89,7	112,7	148,6	148,1	157,7

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CEP

En lo referente al sector autopartista, se observan aproximadamente las mismas características que en las empresas terminales, en cuanto a su participación en la industria y también en de algunas variables. En términos de evolución, era de esperar que si, como se dijo anteriormente, los procesos de tercerización tuvieron impacto sobre el sector autopartista, éste hubiese incrementando su participación en el conjunto de la industria, hecho que, como muestra el cuadro 3, no ocurrió. Esto significa que el desprendimiento de las actividades productivas de las firmas terminales fue transferida al exterior, es decir, un incremento en los componentes importados de los vehículos. Por otra parte, puede observarse que si bien el incremento de la productividad no fue tan notable como en las terminales, la evolución del salario real también se encontró por debajo de los niveles de aquella, aunque cercano a los de la industria en general.

**Cuadro 3. Participación de la producción de autopartes en la actividad manufacturera: VBP, Exportaciones, y empleo. Evolución del salario Real, VFP y Productividad**

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Valor Bruto de la Producción	2,5	2,5	1,9	2	2,2	2	1,8	1,7	1,6	2,2	1,9	1,9	2	2
Exportaciones manufactureras	4,3	4	3,4	2,7	2,6	2,9	3,5	3,3	2,9	2,9	2,9	3,1	3,2	3,2
Participación en el empleo	3	3,2	3,1	3,5	3,4	3,5	3,2	3,1	3,1	3,1	3,2	3,3	3,5	3,7
Volumen físico de la producción (Base 100 = 1997)	95,6	100,5	76,5	86	100	93,9	71,1	67,6	56,9	73	78,8	85,6	96,5	106,5
Salario Real (Base 100 = 1997)	141,8	144,5	126,9	130,2	100	100,2	103,1	107,1	105,9	80,1	81,3	79,4	83,4	89,4
Productividad por obrero (Base 100 = 1997)	77	79,9	66,2	81	100	97,1	91,5	97,3	90,8	129,7	129,6	120,9	116,5	115,8

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CEP.

## *Capítulo II. Las transformaciones de los años noventa*

### *II.1. El impulso del sector automotriz durante la década de 1990.*

Desde los primeros años de la década del '90, comenzó a revertirse la situación de estacamiento por la que atravesaba el sector, a partir de tres procesos: el cambio en las condiciones macroeconómicas vigentes, la sanción de un nuevo régimen para la industria automotriz y la consolidación del Mercosur.

En cuanto al primero de esos procesos, la sanción de la ley de convertibilidad en 1991 trajo aparejado un cambio en las condiciones macroeconómicas del país. Se redujo fuertemente la participación del Estado en la actividad económica, disminuyó el déficit fiscal y se detuvo el fenómeno inflacionario. Con el freno de la inflación, la reaparición del crédito en la economía y el retraso del consumo de los sectores medios, se dieron las posibilidades para el crecimiento del nivel de actividad que experimentó la industria automotriz en particular y la economía en general.

Por otra parte, el otro elemento que favoreció el crecimiento del sector fue el nuevo régimen de promoción para la industria automotriz, a través del decreto 2677/91. El objetivo declarado de éste era inducir la reconversión y racionalización del sector a través de la exigencia de producir vehículos de última generación tecnológica, reducir

ostensiblemente el número de modelos que fabricaba cada terminal, aproximarse gradualmente a los precios internacionales y que cada terminal generase exportaciones por un monto no inferior al de sus importaciones.

El proceso de regionalización fue el tercero de los elementos que condujeron al desarrollo de la actividad; en este sentido la consolidación del Mercosur se transformó en un factor clave para la comprensión de este crecimiento. Por medio del Mercosur, las plantas localizadas en Argentina pasaron a tener un acceso privilegiado a un mercado que, con el ingreso de Brasil, se multiplicó cinco veces. Es posible pensar que, sin la ampliación del mercado que implicó el Mercosur, que generó posibilidades de complementación productiva entre plantas ubicadas en ambos países, difícilmente las terminales automotrices hubieran realizado inversiones de la magnitud que efectuaron entre 1992 y 1998 (Motta y Barbero, 2007).

Ante esta perspectiva, las terminales automotrices elaboraron nuevas estrategias, cuyo eje principal era su consolidación en el marco del Mercosur y un incremento en los niveles de productividad para afianzar su presencia en la región.

La conformación del sector a nivel regional debe comprenderse en el marco de la reestructuración a nivel mundial que se venía desarrollando desde 1980. Como fue dicho anteriormente, la creciente globalización de los mercados, la aparición de nuevos competidores, el incremento de la intensidad de la competencia en los principales mercados mundiales, la superioridad evidenciada por las prácticas productivas japonesas sobre las de sus competidores estadounidenses y europeos, presionaron a las firmas locales para adaptarse a las condiciones estaba adoptando ese orden internacional (Motta, 1999).

Desde 1992, las terminales automotrices locales aplicaron un conjunto de medidas para empezar a amoldarse a la nueva situación externa e interna: por un lado, la renovación de las plantas existentes y la construcción de nuevas plantas, por el otro. Entre 1994 y 1997 retornaron al país tres terminales que se habían retirado entre 1978 y 1980: General Motors, Chrysler y Fiat, e ingresó la firma Toyota. Durante los años 90, las empresas francesas, Renault y Peugeot, retomaron el control de las firmas que se encontraban en manos de capitales nacionales.

Por otra parte, las firmas instaladas en Argentina adoptaron la estrategia de producir vehículos de última generación con un alto contenido tecnológico, siguiendo un proceso mundial definido por las casas matrices, que buscaba producir y vender los

mismos modelos de automóviles en el mayor número de mercados posibles, como una forma de amortizar los altos y crecientes costos de desarrollo de cada nuevo modelo.

La producción de vehículos con carácter mundial significaba que los fabricados en el marco del MERCOSUR, específicamente en Argentina, eran diseñados y desarrollados en las casas matrices, debiendo las empresas locales mantener el diseño original y sus componentes. De esa forma, las actividades de ingeniería de diseño de partes y componentes, que en etapas anteriores en muchos casos eran llevadas adelante por los ingenieros de las firmas locales, comenzaron a ser prescindibles, perdiéndose los conocimientos y aprendizajes que entonces se habían desarrollado. Más allá de esto, la nueva forma de producción tenía (como veremos en capítulos siguientes) una doble implicancia sobre el trabajo: por una parte mostraba a las claras una nueva división internacional del trabajo, anclado en el conocimiento, diseño y aprendizaje y, por otra, profundizaba la división técnica del trabajo, en la medida en que actualizaba la división entre concepción y ejecución.

Por otra parte, también intervinieron en el proceso de crecimiento del sector los cambios organizacionales y la adopción de la producción flexible y sus implicancias sobre el trabajo, como veremos más adelante.

La transformación de los noventa queda evidenciada en algunos datos que muestran el crecimiento experimentado durante estos años. La producción que en 1990 no había alcanzado las cien mil unidades, subió a 458 mil en 1998, lo que implicaba un crecimiento del 360% en sólo ocho años.

El carácter mundial y regional de la producción se refleja en las exportaciones e importaciones realizadas durante estos años. De esta forma, las exportaciones de vehículos terminados, que en 1990 apenas habían superado las mil unidades, ascendieron en 1998 a más de 237.000 unidades. El destino de esas ventas era casi en su totalidad el mercado brasileño, lo que destaca la importancia de aquel mercado.

La expansión de las importaciones fue más pronunciada, sobre todo porque debido a los efectos de la convertibilidad existía una sobrevaluación del peso. De esta manera, los vehículos importados, que en 1990 representaban sólo el 1,2% de las ventas internas, ocho años después pasaron a representar el 51,4% del total de automotores vendidos en el país.

El sector autopartista también mostró signos de cambio, insertado en el marco de las transformaciones internacionales. Durante la década del '90, se produjo un cambio en la composición del sector vinculado a la modificación en los capitales

intervinientes, desarrollándose un aumento significativo de la participación relativa de las firmas de capital extranjero. A partir de 1992 y con el desarrollo de las firmas terminales, se instaló en el país, en forma directa o a través de asociaciones con empresas locales, un importante conjunto de autopartistas de nivel internacional.

Otro elemento que impulsó la reestructuración del sector fue la autorización concedida a las terminales automotrices para importar un elevado porcentaje de las autopartes que necesitaban. Durante el período de sustitución de importaciones, el alto contenido de componentes nacionales que debía tener un vehículo implicaba que casi la totalidad de las autopartes debían producirse en el país. En dicha etapa, la adaptación local de los modelos desarrollados en el exterior se vinculaba a la posibilidad de integrar el diseño del automóvil y de sus componentes a las capacidades productivas de la industria autopartista local, dado que las posibilidades de recurrir a la importación de partes y piezas eran muy reducidas.

Cuando se produjo la posibilidad de integrar un alto contenido de autopartes importados a la producción local de vehículos, las terminales pasaron a exigir a los proveedores locales que cumplieran con determinadas condiciones de calidad, precios, plazos de entrega, etc., bajo la amenaza de excluirlos de sus listas de proveedores en caso de incumplimiento. Bajo esta nueva situación, pasaron a ser los autopartistas los que debían adecuarse a los requerimientos de las terminales, con sus consabidos efectos sobre los trabajadores.

El proceso recesivo iniciado en 1998 condujo a una fuerte retracción de la actividad, cuyo punto culminante fue el año 2002, cuando la producción de vehículos no llegó a 160.000 unidades y comenzó a revertirse el ciclo hasta la actualidad. En aquel marco recesivo, numerosas firmas autopartistas cerraron o trasladaron su producción a Brasil, otras empresas como Fiat frenaban la producción de automóviles. La salida posdevaluatoria, si bien no modificó los rasgos centrales de la producción de los noventa, posibilitó la realización de inversiones por parte de empresas ya instaladas y el ingreso de nuevas firmas, como es el caso de la japonesa Honda.

## ***II.2. Terminales y proveedores. Nuevas configuraciones***

Las transformaciones descritas más arriba, vinculadas a los cambios desarrollados en la industria automotriz a nivel mundial, determinaron una nueva forma de organización en las relaciones entre terminales y proveedoras dando como resultado la conformación jerárquica del sector en varios niveles, dentro del cual el mantenimiento de esa estructura es desarrollado por la firma terminal que actúa como núcleo. Desde esta perspectiva, surge el concepto de trama productiva, que tiene como eje las relaciones que se establecen entre las empresas. La trama productiva es definida como un espacio económico de intercambio que incluye una o varias empresas núcleo, sus proveedores y clientes. Si bien el centro del intercambio entre estos actores está en los bienes y/o servicios que comercializan, se considera que una trama virtuosa es aquella en la cual existen vinculaciones entre ellos y que permite el desarrollo de procesos productivos y el intercambio de información para el diseño de procesos y producción (Yoguel, et al; 2003)

De esta forma, la composición del sector productivo relacionado con los proveedores de las firmas ensambladoras se encuentra constituida por diferentes anillos. El llamado “primer anillo” está compuesto por los que venden directamente a las terminales. Comprende pocos proveedores que tienden a establecer relaciones estrechas de trabajo de largo plazo con las terminales automotrices. A su vez, dentro del “primer anillo” se puede trazar una división entre aquellas firmas autopartistas de carácter global y aquellas que no lo son. Las “globales” son las que tienen una elevada presencia en el mercado mundial de autopartes y que, por su facturación a nivel mundial, se encuentran entre las cien firmas de mayor facturación. Las proveedoras “no globales” son aquellas firmas nacionales o extranjeras, proveedoras directas de las empresas terminales pero que, por su menor facturación, no se encuentran entre las globales. Los que se encuentran en este nivel, a su vez, se apoyan en un segundo nivel de proveedores, el “segundo anillo”, generalmente integrado por empresas más pequeñas pero también compenetradas con la calidad total y la producción ajustada. Estas, a su vez, se abastecen de otros proveedores pertenecientes al “tercer anillo”, los cuales muchas veces actúan en el mercado de reposición (Yoguel, Novick y Marín, 2001; Yoguel y Novick, 1998, Varela, 2003; Delfini y Cross, 2005).

Las transformaciones desarrolladas en la relación entre proveedores y terminales se inscriben en la dinámica de transformación del modelo fordista de producción y se desenvuelven basados en la convergencia de múltiples factores, entre

los cuales se destacan los procesos de terciarización y la conformación de una producción de carácter regional y mundial a partir de la apertura de los mercados.

La nueva relación entre las terminales y sus proveedores implica un cambio de la lógica fordista y un crecimiento de la especialización, por el cual las primeras tienden a convertirse cada vez más en ensambladoras, dejando de lado la producción de partes y piezas a sus proveedores. Esto supone un pasaje de una fábrica integrada con una producción elevada de buena parte de sus piezas a una fábrica mínima, en el marco de transformaciones del proceso de trabajo y tecnológicas que inciden en este cambio. Este también supone la delegación de responsabilidades hacia las firmas proveedoras y de la participación de éstas en algunos procesos vinculados al diseño, sin que signifique ello relegar los aspectos centrales del negocio (Pro Argentina, 2005). En este orden, la vinculación entre las firmas proveedoras con las terminales parece tener una fuerte dependencia de las primeras con respecto a las segundas, en la medida en que sus compras suelen dirigirse la mayoría de las veces a una sola terminal. Al respecto, hacia 2004, de las 282 firmas autopartistas del primer anillo, sólo una vendía al conjunto de las terminales y el 54% de ellas lo hacía sólo a una terminal.

En este mismo sentido, las terminales, al tercerizar buena parte de la producción, también se desprendieron de un número importante de proveedores debido a la transferencia que hicieron hacia los productores de sub conjuntos, los cuales se hicieron cargo de proveedores que pertenecen al segundo anillo.

No obstante, este proceso se produjo en el marco de un incremento del comercio mundial dada la creciente apertura de los mercados. En este sentido, numerosas empresas proveedoras de las terminales se instalaban en los países donde ingresaba la terminal, o bien en la región donde se encontraba la misma. En otros casos, por cuestión de escala o tamaño de los mercados, la firma proveedora se encontraba instalada en alguna región desde dónde proveía a diferentes terminales en el mundo.

En síntesis, la generalizada adopción de este modelo a nivel mundial ha tendido a modelar las relaciones de las terminales con sus proveedores siguiendo tres tendencias claves: a) preeminencia de relaciones estables y cooperativas, b) tendencia a la compra de subconjuntos completos en lugar de piezas individuales y a la reducción del número de proveedores directos de las terminales y c) mayor participación de los proveedores en las actividades de investigación y desarrollo. A su vez, estas tendencias han generado cambios en la morfología del sector autopartista y en las estrategias de las empresas, a saber : concentración de la producción en un número cada vez más reducido



de firmas, una creciente especialización y la internacionalización de la producción de componentes (Motta et al., 2007).

Diversas investigaciones realizadas sobre el complejo automotriz argentino en los últimos años (Motta, 1999; Novick et. al, 1998, Novick y Yoguel, 1998; Lugones y Sierra, 1998 y Yoguel, Novick y Marín, 2001; Albornoz y Yoguel, 2004) coinciden en calificar a la trama automotriz argentina como una “trama débil”, en la cual, tanto la mayor parte de los núcleos como de sus proveedores son filiales de empresas multinacionales que desempeñan un papel menor en la corporación y que, por consiguiente, cuentan con una muy escasa autonomía.

Otro elemento a considerar es que, si bien las terminales tienden a establecer relaciones de mediano o largo plazo con la mayoría de los proveedores de subconjuntos, estas relaciones no se dan en un plano de igualdad, ni aun en el caso de tratarse de subsidiarias de autopartistas internacionales. En general no hay contratos formales y, cuando existen, muestran un desequilibrio muy grande entre los derechos y obligaciones de ambas partes. Las terminales pueden modificar constantemente, y con pocas horas de anticipación, el volumen de sus pedidos sin sufrir penalidad alguna sino que, por el contrario, las autopartistas deben afrontar la totalidad de los costos (Motta et al, 2007).

La estructuración del sector a partir de una relación asimétrica entre terminales y proveedores tiende a tener un efecto similar sobre el conjunto del proceso de trabajo y, con ello, sobre las condiciones de trabajo del conjunto. De este modo, resulta un elemento que tiene importancia central a la hora de analizar los procesos de control que se desarrollan sobre el conjunto de trabajadores, en la medida en que esas relaciones de las terminales con los proveedores tienden a desarrollar procesos disciplinadores sobre los trabajadores de sus proveedores.

### ***II.3. Configuración del proceso productivo en el sector automotriz.***

Las transformaciones operadas en la dinámica del proceso productivo, vinculadas al mayor énfasis puesto en la calidad, en la reducción permanente de costos y en la introducción de nuevas tecnologías en la producción, dieron lugar a cambios en la organización del proceso de trabajo. Estos se dirigían a lograr una mayor flexibilidad de respuesta de las firmas ante los cambios producidos en la demanda. Este pasaje, que

se corresponde con la crisis del modelo de producción fordista, se intentó llevar adelante en Argentina desde inicios de la década del '90, incorporando características de los procesos de trabajo desarrollados en los países centrales, adaptadas a los marcos regulatorios y culturales del país. Esto tuvo como resultado procesos de hibridación donde se combinan los aspectos vinculados a la flexibilidad “interna” con aquellos relacionados con la flexibilidad “externa” (Boyer, 1986; Boyer, 1995 y Yoguel, et al. 2001).

Las formas de organización del trabajo vinculadas a los nuevos paradigmas productivos, donde la productividad es buscada por medio de una reorganización de los procesos de trabajo más eficiente, se encuentran asociadas al “lean production” y al modelo “Toyota” de producción. Al respecto, estos modelos presentan ciertas características expresadas en los conceptos productivos como el trabajo en equipo, la polivalencia, el JIT, la autonomía exigida a los trabajadores, la calidad total, la mejora continua, la participación, la capacitación, la transferencia de conocimiento y filosofía de la empresa, que todos convergen en aquellos modelos, aunque no siempre de manera concreta y muchas veces como expresión discursiva de cambio (Linhart, 1997)

Uno de los principales cambios operados por estos nuevos modelos en las formas organizativas de la producción es el pasaje de un trabajo realizado con la dinámica fordista de la línea de montaje, con categorías de trabajo específicas, al desarrollo de una organización en equipo o células de trabajo, donde comienzan a dominar formas de polivalencia o multifuncionalidad, privilegiando los aspectos de calidad y articulando los elementos de flexibilidad que exigirían los nuevos procesos.

Según numerosa bibliografía (Kosakof, 1994; Novick, 1998; Yoguel, et al. 2001; Motta, 1999 y 2007) las terminales automotrices argentinas tendieron a aplicar, desde la primera mitad de los '90, las lógicas de "producción ligera" o flexible, aunque adaptadas a las condiciones de los mercados locales. La organización del proceso de trabajo en células pasó a ser predominante y se introdujeron prácticas productivas "justo a tiempo", aunque la difusión de estas últimas fue incompleta y dispar.

La introducción de los nuevos principios organizacionales requirió que las empresas capacitaran al personal en la aplicación de las nuevas técnicas y, especialmente, en la "nueva filosofía" de trabajo. El énfasis de dicha capacitación se centró en aspectos comportamentales o actitudinales, intentando de esta forma trasladar a los trabajadores los valores considerados esenciales por las empresas (“las actitudes correctas”) y los rasgos esenciales del modelo productivo al que se deben integrar (tales

como los que estimulan la participación y la colaboración, el trabajo en equipo, la creación de confianza entre trabajadores y gerentes, etc. (Motta 1999).

También se produjo un cambio en cuanto al contenido del trabajo de los operarios, en tanto que, elementos como la calidad pasaron a ser parte integrante del proceso de trabajo y se incorporaron a las actividades de los operarios, incrementando las tareas de los trabajadores. En las células, por ejemplo, los operarios no sólo desarrollan actividades manuales, sino que también contribuyen con el control de calidad y con el control y mantenimiento de los medios de trabajo<sup>5</sup>.

La ampliación de actividades de los trabajadores, leída como un enriquecimiento de tareas y la polivalencia, entendida como instrumento de incorporación de saberes productivos de distinta índole, tienen límites bastante estrechos. De esta forma, si se considera por caso la polivalencia, la aparición más frecuentemente observable es la rotación de los operarios entre diversas tareas de similar grado de complejidad.

De ahí que, en las terminales automotrices argentinas, predominen formas de polivalencia restringida o funcional; en la medida en que los trabajadores rotan entre puestos que componen la misma célula de trabajo sin que ello requiera conocimientos más profundos o capacidades diferentes para el desempeño de cada puesto, la polivalencia se aleja de los modelos que la señalan como enriquecedora de los saberes de los trabajadores (Yoguel et al., 2001 y Motta, et al, 2007).

En el mismo sentido, el nivel de responsabilidad de los operarios está limitado al proceso de ejecución de las tareas y los procesos de participación se reducen a ese mismo ámbito. Las empresas parecen estar interesadas en alentar sólo una participación acotada de sus trabajadores, contenida entre parámetros definidos por la gerencia.

Según Freyssenet (2003), las organizaciones del trabajo verdaderamente calificantes se caracterizan por la formación de equipos de conducción y mantenimiento que se auto-organizan y que tienen la posibilidad real, no sólo de realizar el programa de producción, de ejecutar, sino sobre todo de mejorar los resultados de la planta que tienen a su cargo, tanto en volumen como en calidad y tiempos. Por lo tanto, y en tanto que en las firmas terminales se adoptaron mecanismos de flexibilidad interna limitada, la capacitación desarrollada en la empresas no condujo al desarrollo de una autonomía progresiva de los trabajadores en el ámbito de trabajo, sino que se encuentra vinculada a

---

<sup>5</sup> Cómo se verá en otros capítulos, estos elementos tendrán diversos efectos sobre las subjetividades de los trabajadores más allá de sus repercusiones productivas.

lógicas de creación actitudinal tendientes a generar lazos de integración entre los trabajadores y la empresa.

Por su parte, el sector autopartista también ha efectuado importantes transformaciones en la organización del proceso productivo y en los procesos de trabajo durante los últimos 15 años, aunque de manera menos generalizada que en el caso de las terminales. En general, las características de las empresas en cuanto a la organización del trabajo son diferentes dependiendo del nivel en que se encuentran en relación con la o las firmas núcleo. De este modo, coexisten diversas formas de organización del trabajo.

Las proveedoras globales y, en general, las del primer anillo, que proveen directamente a las terminales, han tendido a adoptar gran parte de las técnicas de organización de la producción que caracterizan al modelo de producción flexible. Ejemplo de ello es la creciente difusión que ha tenido el trabajo en grupo, las entregas JIT y la generalizada adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad que demandan las firmas terminales. Las empresas de este grupo organizan las actividades productivas, al menos parcialmente, en células, al interior de las cuales incentivan la participación de los operarios directos en un conjunto más o menos amplio de actividades donde se desarrollan procesos de flexibilidad interna.

En cambio, las firmas que se encuentran en el segundo anillo, es decir, las que venden una parte importante de su producción a las empresas proveedoras de las terminales, y las del tercer anillo han desarrollado estrategias en materia de procesos de trabajo en las que se observa una incorporación aún más parcial de las formas de producción flexible dominantes en la industria automotriz. En este nivel, se estaría desarrollando un proceso de creciente heterogeneización de las formas de organización productiva, mientras que los cambios en los procesos productivos ligados a la calidad y a la mejora continua aparecen de forma muy marginal. De hecho, sin bien existen formas de organización del trabajo vinculadas a los procesos de transformación productiva como la polivalencia y el trabajo en equipo, ellas adquieren una dimensión menos importante que la que tienen en las terminales o en las proveedoras del primer nivel.

Parece conveniente destacar, a esta altura, que el predominio de la organización del trabajo en células o equipos que se evidencia en los autopartistas del primer anillo y, en menor medida, en los del segundo, en la mayoría de los casos tampoco está asociado con una mayor delegación de responsabilidades a los

trabajadores de estos grupos, ni con formas de polivalencia que actúen como mecanismos calificantes. Por el contrario, la delegación de responsabilidad normalmente se limita a tareas de control de calidad y, en mucha menor medida, a la determinación de estándares y ritmos. A pesar de la extensión del uso de maquinaria basada en la electrónica, son pocos los casos en los que la responsabilidad sobre su programación es adjudicada a los trabajadores (Novick et al, 1997). Por su parte, la polivalencia se limita a una rotación entre equipos y tareas similares o a una diversificación de tareas que, por su naturaleza o contenido simple y rutinario, no supone un incremento en el saber de los trabajadores.

A manera de conclusión, puede afirmarse que la trama automotriz argentina ha tendido a adoptar los principios de organización de la producción y del proceso del trabajo típicos de la producción flexible, aunque su introducción se efectuó a través de procesos de muy heterogéneos. En este sentido, las formas de polivalencia vinculadas al incremento de las capacidades laborales características del modelo original (Coriat, 2000) tendieron a transformarse en una polivalencia restringida en las empresas argentinas. Del mismo modo, la mayor delegación de responsabilidades a los operarios, característica de esta forma de organización de la producción, en el medio local se limitó casi exclusivamente a tareas de control de calidad.

También es importante destacar que, en materia de organización del trabajo existen marcadas diferencias entre los distintos niveles de la trama. Las empresas que están más alejadas del núcleo, es decir las que proveen más indirectamente a las terminales, tienden a adoptar formas de organización del proceso de trabajo más alejadas de los “tipos ideales”, sin que ello signifique que tanto las terminales automotrices como sus proveedores directos adopten las formas típicas, aunque sí más cercanas a ellas.

Tomando el proceso de trabajo de la trama en su conjunto, la segmentación de empresas y, con ella, la transformación del proceso de producción en múltiples unidades productivas llevan aparejada una división del trabajo que se expande por fuera de una sola unidad productiva. Esta división del trabajo que se desarrolla en el territorio y se encuentra anclada en una división internacional del trabajo, que como se expresó anteriormente, marca límites precisos para las configuraciones y desarrollos de las empresas a nivel local y que, como se verá en otros capítulos, tiene efectos que van más allá del mismo proceso productivo. La fábrica descentralizada, marcada por el nivel de heterogeneidad entre empresas, estaría dada por la necesidad misma del funcionamiento

del entramado productivo. Como sostiene Castillo: “El atraso de unas puede estar soportado o impuesto por la modernidad de otras. La flexibilidad de una empresa o un sistema de empresas puede descansar en la rigidez que se le impone a los eslabones finales de la cadena” (Castillo, 1989: 24).

### ***II.3.1. El alcance de las transformaciones***

En un trabajo realizado por el instituto de Industria de la Universidad Nacional General Sarmiento sobre tramas productivas, más específicamente de la trama automotriz, se encuestó a un total de 89 empresas de la actividad, divididas en: pertenecientes al primer anillo (51 firmas), al segundo anillo (16 firmas) y a reposición (22 firmas). El fin de aquella investigación era dar cuenta de las formas de organización del trabajo prevaleciente dentro de ellas.

Allí se parte de la idea de que toda organización del proceso productivo está compuesta por dos dimensiones, la “estructura” o diseño organizativo del proceso de trabajo y la gestión social de la misma. Dentro de la primera nos encontramos con aquellos elementos vinculados a la forma en que se organiza el trabajo, o sea cómo la empresa lo estructura para hacerlo más eficiente; en este sentido, la conformación de equipos de trabajo o células es un elemento útil para observar este aspecto. La segunda dimensión, por su parte la constituyen aquellos aspectos que vinculan esa estructura con la propia acción de los trabajadores sobre el proceso de trabajo, es decir, los marcos sobre los cuales los sujetos desarrollan sus acciones en el proceso de trabajo. En esta segunda dimensión nos encontramos con aquellos elementos relacionados más concretamente con las transformaciones, que se han desarrollado en los últimos años dentro de la organización productiva. Al respecto, se destaca la polivalencia y la autonomía que se les brinda a los trabajadores en el desarrollo de sus tareas.

En el marco del mismo trabajo, se construyeron los indicadores de realización de tareas, los cuales tenían como objetivo relevar la forma en que desarrollaban sus tareas los operarios y si ella era realizada por medio de equipos o células de trabajo. En cuanto a lo que se refiere a la polivalencia, se observaron las características que ésta adopta en las diferentes firmas, yendo de la ausencia de polivalencia, pasando por aquella que es funcional e implica cambios de posición con el mismo contenido de trabajo, hasta aquellas empresas donde se realizaron cambios en las tareas y sus

contenidos. En cuanto al indicador de autonomía, se refiere a aquellos aspectos sobre los cuales pueden intervenir los trabajadores operarios.

**Cuadro 4 Organización del trabajo en empresas proveedoras de la trama automotriz. En Porcentaje**

	<b>Categorías</b>	<b>Primer anillo</b>	<b>Segundo Anillo</b>	<b>Reposición</b>	<b>Total</b>
<b>Realización de tareas</b>	<b>Individual</b>	33,3	71,4	64	45,3
	<b>Limitados</b>	40,7	0,0	28,0	33,7
	<b>Células</b>	25,9	28,6	8,0	20,9
	<b>Total</b>	100	100	100	100
<b>Polivalencia</b>	<b>S. Polivalencia</b>	37,0	42,9	50,0	41,2
	<b>Funcional</b>	27,8	42,9	29,2	29,4
	<b>Integral</b>	35,2	14,3	20,8	29,4
	<b>Total</b>	100	100	100	100
<b>Autonomía</b>	<b>Baja</b>	48,1	42,9	44,0	46,4
	<b>Media</b>	36,5	14,3	40,0	35,7
	<b>Alta</b>	15,4	42,9	16,0	17,9
	<b>Total</b>	100	100	100	100

Fuente: Yoguel, et al.

Como puede observarse en el cuadro de referencia, sólo en el 21% de los casos analizados se trabaja en células de trabajo, en tanto que en un 45% las tareas se realizan por fuera de equipos de trabajo o de manera individual, destacándose lo que ocurre en las firmas de reposición o tercer anillo. En lo referente a la polivalencia, también ocurre algo parecido, ya que sólo en el 29% de las empresas se realizan formas de rotación de carácter integral, sobresaliendo la realizada en las empresas del primer anillo. En cuanto a la autonomía para desarrollarse en la empresa, esta es sólo establecida por el 18% de las empresas y aquí sobresalen aquellas del segundo anillo.

Más allá de los datos del cuadro de referencia, lo que éstos dejan en claro es que existe una gran distancia entre lo que parece enunciarse y lo que realmente se manifiesta en las empresas. Por otra parte se puede ver la heterogeneidad existente en torno a la forma de organizar el proceso de trabajo y la manifiesta hibridación de los mismos, en la medida en que el conjunto de prácticas que hacen a las nuevas formas organizacionales no se desarrollan en el conjunto de firmas, ni se da una homogeneidad por lugar ocupado en el entramado productivo, lo que indica que el carácter de las nuevas formas de organización del trabajo no es unívoco, que éstas no están del todo

establecidas y que, más allá del nivel en que se encuentran en la cadena productiva, la forma que adopten dependerá de otros factores.

Esto se manifiesta también en las observaciones realizadas en una empresa terminal de origen europeo y en sus proveedores. En estas observaciones se pudo constatar la profundización de las heterogeneidades del proceso de trabajo, ya que las mismas se llevaban adelante en los mismos espacios de trabajo. Precisamente, a partir de las observaciones de referencia, se puede realizar una breve descripción de cada uno de esos espacios, los cuales apoyan la hipótesis de la heterogeneidad.

El sistema de producción en la firma terminal visitada parece estar lejos de ser homogéneo entre las diferentes áreas que componen el sistema de producción. Esta producción se lleva adelante a través de la coordinación de tres áreas principales. El área de carrocería es más intensiva en mano de obra que el resto de las áreas, aunque también es ahí donde hay una mayor cantidad de robots, razón por la cual trabaja en dos turnos para que no se generen “cuellos de botella”.

Al respecto, en el área de carrocería existe un sistema de carácter modular linealizado, conformado por islas de trabajo, cuyo tamaño varía de acuerdo con las tareas que en cada una de ellas se realizan. La tarea central que se desarrolla en el área de carrocería es la soldadura de las diferentes partes que la componen. En este punto se encuentra la mayor cantidad de robots de la planta, los cuales realizan las soldaduras de los componentes. La tarea de los trabajadores en este caso se limita a la preparación de las partes que van a ser soldadas y de las máquinas soldadoras. El trabajo como soldador se desarrolla en pocas partes del proceso, las cuales no tienen que ver con la integración de las partes superficiales de la carrocería sino con la soldadura de subpartes. En este caso se observa la conformación de rasgos especializadores del sistema, en la medida en que los operarios desarrollan las mismas tareas, modificándose únicamente la posición dentro de la isla, la que varía por cuestiones de carácter ergonómico.

En este sentido, el proceso de trabajo se encuentra articulado con la idea de saturación, que implica la maximización del rendimiento del trabajador bajo ciertas condiciones de del proceso productivo. Por su parte, el proceso de saturación se encuentra integrado a estudios de métodos y tiempos que determinan la velocidad de la línea. Todo ello da lugar para que el espacio de autonomía en el trabajo sea de muy bajo nivel y se encuentre dominando por una lógica de carácter taylorista.



A pesar de la gran cantidad de robots que componen este sector, el acabado final de la carrocería le corresponde a los operarios, quienes revisan en búsqueda de defectos que son corregidos por medio de pulidos con máquinas preparadas a tal efecto.

En este contexto de producción existe un proceso de control y medición que busca los defectos que pueden aparecer en el proceso productivo, por medio de la revisión diaria de carrocerías y sus puntos de soldadura. Éste permite determinar los defectos producidos en el sector, tanto los provocados por los integrantes de los diferentes módulos, como aquellos que son realizados por los robots.

El sector de montaje se encuentra organizado a partir de una línea continua y secuenciada, donde existen 165 puntos de trabajo. Aquí el trabajo es típicamente fordista, aunque el proceso de linealización se estructura por equipos de trabajo, es decir, cada equipo tiene a cargo la realización de una parte muy limitada del montaje. En este sector se recibe la carrocería desde el sector de pintura. Antes de comenzar su recorrido por la línea, a la carrocería se le sacan las puertas que serán puestas nuevamente una vez finalizado el proceso de montaje.

En este punto, cada trabajador se encuentra en un puesto fijo, donde opera sobre la carrocería montando las diferentes piezas que componen un auto. A lo largo de la línea, la incorporación de diferentes piezas se encuentra implementada bajo la misma lógica, una máquina o herramienta que colabora con el operario en su lugar de trabajo, donde cada uno se encuentra fijo en un puesto, hecho que contribuye a lo repetitivo de la tarea.

Aquí, al igual que en el resto de los sectores, cada uno de los puestos debe ser conocido por otros dos miembros de la línea, lo cual no implica una polivalencia o rotación entre puestos. A su vez, existe un líder de grupo, que en el caso de la firma terminal, se denomina “monitor” y tiene a cargo a 40 operarios, lo cual significa que conoce 40 puestos de trabajo.

A su vez, puede producirse una detención de la línea a partir de cualquier puesto, cuando un operario encuentra defectos. Al respecto, la línea sólo puede pararse por este motivo, por retraso de abastecimiento o por retraso del operador.

Así, el trabajo resulta ser bastante monótono, mientras que el ritmo depende de la velocidad de la línea. Al respecto, el encargo de Recursos Humanos de la firma, nos comentaba. *“como pueden ver, este trabajo es muy taylorista...mucha velocidad en la línea y las tareas son muy repetitivas”* (Recursos Humanos terminal 2)

De las dos firmas autopartistas en las que se observó el proceso productivo, una de ellas es productora de butacas y alfombras para automóviles y la otra realiza los mazos de cables para las terminales.

En el caso de la primera, se encuentra dividida en dos sectores: alfombras y butacas, cada uno de los cuales se encuentra dividido a su vez en diferentes secciones. Por ejemplo, la de alfombras se encontraba dividida de acuerdo con la empresa terminal cliente, en tanto que la de butacas se encontraba separada en dos sectores, uno de armado y otro de costura, integrado por mujeres. .

En ambos, se observó una intensidad no muy elevada del trabajo, debida, según lo dicho por el gerente de recursos humanos, “al privilegio por la calidad”. También se pudo ver una rotación funcional del trabajo entre puestos del mismo nivel de complejidad y dentro de un grupo de trabajo de 20 trabajadores.

En la empresa de cableados y tableros para la industria automotriz, la producción se dividía en dos partes, es decir, la parte realizaba los cableados de los automóviles y la que armaba el tablero. En este último caso se observó que el trabajo se realizaba en pequeños grupos que tenían a su cargo el armado del tablero. En el caso del cableado para automóviles, se observó la realización del proceso por medio de una línea de producción, denominada rotari, a través de la cual se llevaban adelante las distintas etapas del proceso, consistentes en agregar algunos cables al mazo, mientras se intercalaban los acoplamientos, es decir, el encintado de los mismos.

También ahí se observó a trabajadores que realizaban trabajos de forma individual, sobre todo aquellos que tenían que ver con el armado de pequeñas piezas y que eran necesarios en otras partes del proceso.

Observando el proceso de trabajo en su conjunto, se ve que sus modos de organización revestían diferencias importantes en relación con lo que se manifiesta habitualmente desde las direcciones de las firmas. En este sentido, si bien la complejidad de los trabajos eran menores, esa complejidad iba descendiendo de la terminal hacia las proveedoras, como también las condiciones de trabajo dentro de éstas. Así, una delegada del sindicato de SMATA en la empresa de cableados sostenía:

Nosotros estamos muy, cómo te podría decir, como en la época de la prehistoria, muy así, con una... yo le digo así, que es una empresa esclava. totalmente... Desgraciadamente seguimos teniendo el problema en las manos. Desde que ingresó la empresa acá a la Argentina, el problema que tuvimos fueron Los ritmos de trabajo, son tremendos... El tema es que el ritmo depende del cliente, en este último tiempo la terminal aumentó mucho su ritmo y producción y

nos aumentó mucho a nosotros también, con sus consabidas consecuencias. Lo que sucede es lo siguiente: vos ingresás a la empresa y tenés una semana de capacitación... todo bien, en teoría... Pero qué sucede, cuando vos vas a la práctica... es otra cosa (/) es otra cosa, por qué... porque vos tenés que... en un día, en un segundo... habituarte al ritmo de la línea... porque no tenés flotante. Nosotros llamamos flotante aquella persona que si vos te atrasas... yo te puedo ayudar... no hay. (//) Y vos la producción la tenés que sacar sí o sí (Delegada Autopartista 1)

Este punto, que podía tomarse como un dicho aislado de una delegada, se ve corroborado por dos entrevistas más. La primera fue realizada a una gerente de recursos humanos de una firma autopartistas y la otra a una operaria perteneciente a la empresa productora de asientos para automóviles.

Al respecto, señala la primera que, *“En general las autopartistas tienen un trato inhumano, son empresas de producción, lo único que importa es que el producto se haga, no importa otra cosa. Son empresas que dejan mucho que desear no tienen en cuenta a la gente”*

Por su parte la operaria manifestaba,

Así, directamente, o sea, nos capacitaban para las tareas que tenemos que hacer pero bueno, nos decían que era una empresa... una fábrica donde bueno... había que cumplir muchísimas normas y... como era liderada por japoneses... sí les gustaba que se trabaje, se trabaje, se trabaje, se trabaje. Así que uno de los requisitos primordiales ahí es trabajar, no pasa más nada solamente trabajar, producir, producir, producir (Operaria Autopartista 13).

Estos comentarios permiten dar cuenta de las diferentes situaciones vividas en los espacios de trabajo, de las condiciones diferenciales que se dan en la trama, entre los mismos trabajadores. Las diferencias en torno a las condiciones de trabajo en la trama terminan por manifestarse y profundizarse en los niveles salariales. Al respecto, a partir de la encuesta realizada a trabajadores de la trama, se observan diferencias importantes. Mientras que la media de salarios para los trabajadores de las terminales es de \$ 2300, para sus proveedores la media llega a \$ 1488, evidenciando la diferencia que existe en torno a las condiciones de trabajo, en este caso, específicamente salariales.

Por otra parte, se puede retomar lo manifestado por Castillo en el apartado anterior, agregando al respecto que no sólo la flexibilidad de algunas firmas puede montarse sobre la rigidez de otras; la característica transversal observada en este fenómeno hace pensar también que las posibilidades organizacionales que poseen algunos trabajadores se sustentan en el deterioro o inexistencia de esas mismas

posibilidades para otros trabajadores. Además se puede establecer que en algunos casos se desarrolla un proceso que integra flexibilidad y rigidez, es decir, que adopta ciertas prácticas relacionadas con la flexibilidad interna al tiempo que mantienen otras vinculadas a los modelos tayloristas de organización productiva.

### ***Capítulo III. Dominación y control en los en los espacios de trabajo***

#### ***III.1. Dominación social y proceso de trabajo.***

La problemática planteada para desarrollar este libro se encuentra vinculada al campo de las formas y ejercicios de control, dominación e implicación que se desarrollan en los espacios de trabajo y tiene por eso mismo una naturaleza política, en tanto se trata de relaciones mantenidas por clases antagónicas. El control en los espacios laborales adquiere, en este marco, una funcionalidad y significación crucial para la reproducción de la clase dominante (Castillo Mendoza, 1991). Sin embargo, estos procesos se estructuran y desenvuelven en espacios de articulación más amplios, lo cual hace que no puedan dejar de vincularse con las condiciones sociales de emergencia en las que se desarrollan.

Muchos de los estudios referidos a la problemática planteada en este libro parten de algunas preguntas como: ¿Por qué los trabajadores se presentan a trabajar todos los días? O como lo hace Gaudemar: ¿Investido de qué legitimidad debe presentarse el patrón como patrón? ¿Por qué es aceptada la autoridad de patrón en el espacio de trabajo? Sin ignorar las consideraciones que hacen a la reproducción, que en el sistema capitalista depende del trabajo, evidentemente existen otros elementos que permiten dar respuestas a esas preguntas, consideraciones previas que articulan e integran la dominación en distintos niveles y que permiten al patrón asegurar la reproducción como tal, ejerciendo el control sobre el proceso productivo.

Precisamente, en el origen del control sobre el espacio de trabajo se encuentra presente la creencia en la legitimidad de la dominación en los términos que proponía Weber, es decir “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado por parte de un conjunto de personas” (Weber, 1994: 43), que puede estar fundado en la tradición, en el carisma, o en lo que caracteriza al capitalismo, la legalidad. Cada una de estas formas envisten de autoridad al que ejerce el dominio para que así sea y pueda llevarse a cabo el proceso de dominación. Esta dominación y la creencia en la legitimidad de un orden, encuentra su punto de anclaje en la acción social, en la medida en que a partir de ello se desenvuelve la “validez de un orden”. Esto significa, según Weber: “algo más que una regularidad en el desarrollo de la acción social simplemente

determinada por la costumbre o por una situación de interés”; de esta manera la validez de un orden está fundado en la creencia de la legitimidad de una dominación determinada. Weber remata esta idea, sosteniendo que “cuando un funcionario acude a la oficina todos los días a la misma hora, no sólo ocurre por la costumbre ni por los intereses sino también por la validez de un orden, validez que genera modos de acción y intervienen como modelo de los mismos” (Weber, 1994: 25).

Como fue establecido en la introducción se puede plantear la existencia de tres niveles de dominación en el capitalismo, en los cuales se desenvuelven formas de control que posibilitan su reproducción. El primer nivel es aquel que da cuenta de una dominación social en sentido amplio, a partir del cual se “naturalizan” las relaciones sociales entre los agentes, generando las condiciones de posibilidad para el desenvolvimiento “normal” de la relación de producción capitalista. En esta instancia nos hallamos en el punto donde el trabajo en su forma capitalista ha sido “cosificado” y esta situación está dada y su preexistencia sirve de soporte para el funcionamiento del resto de los niveles (Burawoy, 1989). En este sentido se puede afirmar que se trata de la dominación en el Estado capitalista.

El segundo nivel remite a las formas de dominación y control que sirven de soporte a la primera y contribuye al sostén de la tercera instancia. En este caso, la dominación se da en el campo vinculado a las instituciones y organizaciones que modelan y permiten el desarrollo de la dominación del capital sobre el trabajo. En este sentido, podemos ubicar en esta instancia lo que Althusser llamó “los aparatos ideológicos del Estado”, además del conjunto de actores colectivos que intervienen en la sociedad civil como representantes de colectivos heterogéneos. Pero a su vez, este segundo nivel implica una forma de control que se desarrolla en el marco de la relación establecida a partir del ingreso a una organización. Allí también se encuentran como dadas las relaciones entre los sujetos que allí intervienen, en la medida en que existe una estructuración jerárquica que determina los roles y las funciones a éstos vinculadas y un conjunto de reglas que prefijan la acción. Si la primera instancia tiene un carácter netamente abstracto, en la segunda comienza a concretarse la dominación y se generan las condiciones de posibilidad para el desenvolvimiento del siguiente nivel.

El último nivel caracteriza específicamente al espacio de trabajo y las formas de extracción de plusvalía que allí se procesan. La búsqueda por incrementar la intensidad de la fuerza de trabajo y con ello la tasa de ganancia, impone formas de control sobre el proceso de trabajo para reproducir el dominio en este espacio, las cuales

mutan en la medida en que se modifican las formas de resistencia obrera a ellas vinculadas y que profundizan los mecanismos de incremento de la ganancia capitalista.

La articulación entre los tres niveles conduce a que, a partir del control industrial, se deba construir y dar continuidad a un orden productivo, a un sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado al proceso productivo. De esta manera, es el último de estos niveles el que permite dar cuenta de las transformaciones que se desarrollan en las formas de control y las características que presentan, en tanto que puede dar una visión sobre la evolución del régimen de acumulación. Gaudemar argumenta al respecto: “la disciplina como forma históricamente determinada del control patronal sobre el proceso de trabajo, no sería ni una ni universal, sino que habría que referirla a las transformaciones de la propia relación social capitalista...el análisis de las formas de esta disciplina puede proporcionar un indicador fundamental de la evolución de la relación social en su conjunto” (Gaudemar, 1991: 45). Pero por otra parte, si las formas de control se relacionan a las formas de resistencia obrera y ello influye sobre la organización del proceso productivo hay que señalar que su desarrollo no es neutral ni natural.

La visión sobre el espacio de trabajo y las estrategias desplegadas allí por el capital permiten establecer y dar continuidad a un orden productivo, determinando que: “...todo ello conduzca a que producción y disciplina se articulen dentro de una estrategia global de desarrollo, expresada en una determinada manera de modelar y organizar tanto el espacio fabril como el tiempo, gestionando un adecuado equilibrio entre la materialidad del orden y la eficacia social de sus representaciones simbólicas, a fin de adecuar la tecnicidad de los medios de producción, las funciones de los trabajadores y las combinaciones sociales del trabajo a las necesidades del capital expresadas en una cuádruple exigencia : permitir la continuidad del poder, obtener los máximos resultados productivos, facilitar la aminoración de los costos y lograr un control efectivo del trabajo” (Castillo Mendoza, 1991: 20).

De esta manera, se observa la imbricación entre los niveles de control y su mutua influencia y condicionalidad. Esto quiere decir que las prácticas desplegadas en cada uno de los niveles, más específicamente en los espacios de trabajo, tendrán efectos sobre los aspectos vinculados a la dominación social, trascendiendo de esta forma el espacio fabril.

Siguiendo a Gaudemar (1991), esta articulación entre disciplina fabril y modo de acumulación estaría en el sustrato de la dominación social, estableciéndose a lo largo

del desarrollo capitalista diferentes ciclos disciplinarios, vinculados a las figuras disciplinarias de las fábricas. De esta manera, se distingue a lo largo del desarrollo capitalista la existencia de cuatro figuras ejemplares de fábricas: la fábrica fortaleza, la fábrica ciudad, la fábrica máquina y la fábrica democrática, que todavía estaría en proceso de desarrollo.

La fábrica Fortaleza es la expresión de un peculiar vínculo entre la promoción experimental de nuevos principios organizativos y el desarrollo de una rigurosa moral como parapeto defensivo de su aplicación. La preponderancia de este último factor lleva a someter a los trabajadores a una permanente vigilancia coactiva para adecuar todos los intersticios de su existencia fabril a la estricta observancia de unas normas que supuestamente garantizan su comportamiento productivo.

La fábrica Ciudad busca el sometimiento total del obrero tanto en el trabajo como fuera de él. En este caso se pone en práctica una estrategia de regulación de todos aquellos espacios en los que podría reflejarse una identidad autónoma respecto al capital. Para ello, la organización de la vida fabril y ciudadana se apoya permanentemente en modelos de autoridad e identificación tomados del funcionamiento de la familia. Esta imbricación de trabajo, ciudadanía y familia constituye la clave de las políticas paternalistas exhaustivas que caracterizan a este modelo globalizador.

En la fábrica Máquina el orden adquiere una dimensión estructural, en la medida en que el cálculo constituye el fundamento a partir del cual se busca regular su funcionamiento. En este caso resulta posible la preeminencia de la productividad como fundamento de la nueva normatividad fabril, porque ella misma supone una estrategia disciplinante. Al respecto, el aporte del Taylorismo está en proponer un modelo de interiorización de la disciplina sustentado en la racionalización del sistema de máquinas y en la división de las tareas.

La fábrica Democrática es más un proyecto en construcción que una realidad operativa; se trata de descubrir los modos de interiorización de la disciplina que permitirían al capitalista, manteniendo en sus manos la clave del poder, preocuparse más por los aspectos técnicos económicos de los procesos del capital transfiriendo a los propios trabajadores la responsabilidad de las funciones disciplinarias a través de fórmulas participativas y contractuales. (Castillo Mendoza, 1991)

Estas formas de estructuración del control en el proceso de producción, dentro del espacio fabril, aparecen integradas a lógicas disciplinarias que, consideradas en el marco de una perspectiva foucaultiana tienen como efecto el desarrollo de distintos



ciclos disciplinarios. El desenvolvimiento de estos ciclos disciplinarios y sus transformaciones remiten a un elemento central de la relación capital trabajo, esto es, al conflicto que se manifiesta en la resistencia de los trabajadores al control que tiene el capital sobre el proceso productivo. De esta manera, los cambios en las estrategias de control se vincularían con las resistencias de los trabajadores y en la medida en que, manifestada esa resistencia, el capital no puede asegurar el rendimiento de la fuerza de trabajo (la transformación de trabajo en trabajo productivo), éste es el punto donde se pone en cuestión el eje clave de la relación en el proceso productivo: el control sobre este proceso.

Puesto en tela de juicio el control sobre el proceso de trabajo en el espacio fabril, esta resistencia trasciende los límites fabriles. Lo que en definitiva se termina de poner en cuestión es todo el formato que sostiene la dominación en un momento determinado y los mecanismos que aseguran la reproducción de esa relación social.

La necesidad de control en el proceso productivo, con sus prácticas y estrategias, se funda en la resistencia que oponen los trabajadores a la dominación por parte del capital y su constante renovación está anclada en ella y en la lógica del aumento de la tasa de ganancia. No obstante, en este trabajo tomamos como eje el control en los espacios productivos, sus formas, su puesta en práctica, su localización, su acción sobre las subjetividades y su articulación con otros niveles, ya que el develamiento de ellas supone esa resistencia previa a otras modalidades operativas de ese control.

Las formas y estrategias de control pueden ser diversas (como veremos más adelante), pero las formas en que ellas se despliegan deben vincularse con la posibilidad de obtención de mayores beneficios, o sea, con mecanismos de extracción de plusvalía que puedan obtener el consenso activo de los que allí desarrollan su labor. No se trata entonces necesariamente de aplicar formas disciplinarias coercitivas y represivas, sino de establecer y buscar la manera de que los trabajadores incrementen los niveles de productividad (Gaudemar, 1991).

Las formas que adopta el control pueden ser diferentes y se encuentran vinculadas a los diversos regímenes de acumulación. No obstante, pueden realizarse agrupamientos tomado como referencia los ejes articuladores. Así, siguiendo a Finkel (1994) pueden distinguirse dos grandes corrientes que se refieren a la problemática del control, cada una de las cuales pondrá énfasis en diferentes aspectos de su ejercicio. La

primera es aquella que enfoca a la dirección gerencial y la segunda, la que surge del análisis del proceso de trabajo..

El desarrollo de esta investigación se inscribe en el segundo grupo, pues éste le sirve de referencia y andamiaje para la construcción teórica. Por ese motivo, en este apartado se hace una breve referencia al primer agrupamiento y se trabaja con un mayor nivel de profundidad el segundo.

La primera corriente remite a los trabajos vinculados a la tradición tayloriana, en donde el control se ejerce por las funciones que tienen a su cargo los directivos de la empresa y el cuerpo de gerentes intermedios y supervisores que se fueron generando a partir del crecimiento de las empresas y de las necesidades que imponía ese funcionamiento. Al respecto, estos tendrían como componentes de su jerarquía el liderazgo, la vigilancia, filtración y diseminación de la información, adjudicación de recursos, negociaciones, planificaciones y el control y dirección de los subordinados. Es decir, el control estaría personificado en las figuras gerenciales, a partir de la estructura jerárquica que avalaría la posibilidad del desarrollo de ese ejercicio.

Una de las corrientes que se ubica dentro de este primer agrupamiento es la denominada “Escuela de las relaciones humanas”, cuyo precursor fue Elton Mayo. Sin abandonar los aspectos centrales que conforman el taylorismo, Mayo introduce la idea de que en la empresa deben desarrollarse aspectos sociales e individuales y formas de relacionamiento entre los trabajadores para un mejor funcionamiento. Esto dio lugar a que la dirección promoviera la atención de algunos intereses de los trabajadores, con el objeto de mejorar los factores intervinientes en la producción. Precisamente, fue el mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores por medio de grupos informales lo que condujo a un incremento de la productividad. En este sentido, la idea era crear las condiciones de posibilidad para generar un mayor compromiso, consentimiento y cooperación con la empresa, constituyendo un antecedente para otros estudios. De cierta forma, este proceso de control puede ser visto como una prolongación suavizada de la dirección taylorista, que buscaba movilizar a los trabajadores en pos de un incremento productivo, pero no sólo por medio de una eficiente dirección sino también estructurando otros factores que influyen sobre el rendimiento de los trabajadores.

En el marco de la corriente de la dirección gerencial, se encuentran aquellas que observan la necesidad de introducir prácticas motivacionales al ámbito de trabajo y, sobre todo, de incorporar nuevas formas de articular las funciones como elementos motivadores. Estas posturas intentan introducir nuevas lógicas en el funcionamiento de

la empresa y en la articulación entre los elementos de cooperación, consentimiento y compromiso a partir de elementos que posibiliten la motivación de los trabajadores. Así, se señalan factores como el enriquecimiento de las tareas, mayor responsabilidad para los trabajadores y la eliminación de controles como mecanismos motivadores, que posibilitarían a la empresa obtener una mayor productividad.

La corriente de la dirección gerencial, debe vincularse a los elementos de control que se desarrollan en los espacios de trabajo y a la generación de mecanismos tendientes a un ejercicio que establezca una relación de cooperación entre los trabajadores y empresarios, que se desenvolvería a partir de las imposición de los directores en las empresas. No se trata de un sistema integral de control, cuyo diseño se encuentra articulado, sino de la forma de ejercicio del control ejercido por la gerencia.

En síntesis, esta corriente, al poner el énfasis en la dirección de procesos de trabajo y dentro de ello, personificar en las figuras gerenciales los elementos vinculados al control pierde de vista el carácter procesual del control y su lógica estructural inserta en el proceso productivo.

### ***III.2. El control sobre el proceso de trabajo. Perspectivas***

El análisis sobre el control del proceso de trabajo es una problemática central en la medida en que puede pensarse que el control del capitalista, si bien encuentra su fundamento en la propiedad privada de los medios de producción, su ejercicio y sostenimiento, no se deriva de ésta sino que debe mantenerse y reproducirse para asegurar su sostenimiento. Por otra parte el control sobre el proceso de producción es central en la medida que la plusvalía, en tanto proceso fundamental de la acumulación capitalista, se deriva de dicho proceso.

Al introducir el tema de control en el espacio de trabajo, se pone énfasis en la dinámica que adquiere en tanto constructo social que permite el despliegue de una dominación que trasciende las fronteras de la empresa. Esta problemática tiene en Marx uno de los primeros análisis de las formas que adquiere el control en los espacios de trabajo y la relevancia de ellos para la producción de tipo capitalista y la reproducción de la dominación.

El elemento que puede considerarse constitutivo de las formas de control en el modo de producción capitalista es la concreción las formas de cooperación emanadas de

la reunión de obreros en un mismo espacio de trabajo. Ese pasaje del trabajo a domicilio, o realizado por los gremios bajo el mando del maestro, a una producción que reunía a los obreros bajo el mismo techo y bajo el mando del capitalista, puede considerarse como la búsqueda por controlar el proceso productivo, vigilando el conjunto de elementos que hacen al proceso productivo, básicamente, las materias primas y sobre todo el trabajo.

El punto de partida de Marx para el análisis de las formas de control en la producción capitalista emana de las formas que adquiere la cooperación en las diferentes etapas capitalismo. En el incipiente capitalismo, esa cooperación se basaba en la reunión de un conjunto de trabajadores bajo el mando del capitalista, los cuales trabajaban bajo un plan de este último. De esta manera, Marx, en principio, reconocía en la dirección del capitalista sobre la producción el eje del control sobre el proceso de trabajo, en la medida en que toda cooperación articulada alrededor de un proceso productivo imponía la necesidad de dirección que establecía y ordenaba las formas de producción. “Con la cooperación de muchos asalariados, el mando del capitalista se convierte en requisito para la ejecución del proceso laboral mismo, en una verdadera condición de producción” (Marx, 1994: 402)

Por lo tanto, la cooperación de los asalariados en el proceso productivo es un efecto del capital que los emplea simultáneamente, elemento que posibilita el desarrollo de la producción capitalista. Precisamente es el capitalista el que debe mantener el orden de la producción, por medio de la dirección y el control sobre los trabajadores y las formas de cooperación. Así, Marx sostiene que “la conexión entre sus funciones, su unidad como cuerpo productivo global, radica fuera de ellos, en el capital, que los mantiene cohesionados. La conexión entre sus trabajos se les enfrenta idealmente como plan, prácticamente como autoridad del capitalista como poder de una voluntad ajena que somete a su objetivo la actividad de ellos” (Op. Cit.: 403). La dirección de la que habla Marx, es una dirección despótica, como dirá más adelante, y ese despotismo va tomando formas muy particulares con el desarrollo de las diferentes formas de cooperación.

Punto de partida entonces, la dirección y el control sobre el proceso productivo parecen convertirse en los elementos que le aseguran la producción y la creación de plusvalor al capital. Pero la función de dirección no se deriva específicamente de proceso social del trabajo, sino que debe sostenerse en tanto que el sistema de producción capitalista se funda sobre la explotación y, por lo tanto, esa función de

dirección tiene como objetivo sostener esa explotación condicionada por el desarrollo del antagonismo entre capital y trabajo (Marx, 1994).

En la medida que evoluciona el proceso de producción capitalista, esta dirección tomará diversas formas, generándose de esta manera un cuerpo de trabajadores encargados de la supervisión y control.

Como formas específicas de control en la producción capitalista, “la manufactura” y la división técnica del trabajo que ella supone aparecen como marco del establecimiento de la dirección y el control del capitalista. En ésta el control es ejercido por el capitalista como propietario de los medios de producción. Por su parte este proceso de producción manufacturera que describe Marx, que se desarrolla por medio de la cooperación e integración de numerosos asalariados bajo el mando del capitalista, ya sea de múltiples oficios para la concreción de un producto o la reunión de trabajadores con el mismo oficio para la obtención de una mayor cantidad de productos, se encuentra vinculada a las formas de desenvolvimiento del capitalismo. Así, mientras que en la división del trabajo social reina la competencia y por ende, la anarquía, en el ámbito de la producción se establece un férreo sistema autoritario de control, que tiene en la figura del capitalista la figura de la dirección y la autoridad .

Éste es para Marx el punto de partida de la manufactura y la división, que él denomina manufacturera del trabajo, la cual es ejercida bajo el mando del capitalista. De esta forma, Marx dice que, “la división manufacturera del trabajo supone la autoridad incondicional del capitalista sobre hombres reducidos a meros miembros del mecanismo colectivo, propiedad de aquél; la división social del trabajo contrapone a productores independientes de mercancías que no reconocen más autoridad que la de la competencia” (Marx, 1994: 433).

Visto de esta forma, el reinado de la competencia en la división social del trabajo implica a su vez un control sobre el proceso de trabajo de parte del capitalista, ya que desde ese lugar, impone una disciplina que le da la posibilidad de luchar en ese mercado. De esta manera, el control ejercido sobre el proceso de trabajo a partir de la mirada y de formas despóticas de su ejercicio se vincula a la incipiente división técnica del trabajo; por lo tanto control y división técnica se integran como forma específica de incremento de plusvalía y aparece, como lo central, la mirada, puesta como ejercicio de control sobre el desenvolvimiento de la cooperación entre los obreros (Marx, 1994).

La división técnica del trabajo se integra al proceso productivo como una nueva condición de dominación del capital sobre el trabajo, “aparece como medio para

una explotación civilizada y refinada” (op cit.: 444). Pero Marx, observará en este desarrollo algo que posteriormente retomará y desarrollará Braverman: la producción capitalista y, con ella, la división técnica del trabajo implican una mutilación para el obrero. Esto llevará a nuevas formas de control del capital sobre el trabajo, que tienen su eje en esa mutilación.

Por otra parte, la manufactura y, en ella, la división manufacturera del trabajo, encuentran en la figura del capitalista la materialización del control, lo cual supone un control de carácter subjetivo a partir del ejercicio realizado por éste. El desenvolvimiento de esta división técnica del trabajo, la vigilancia del proceso productivo, primero por el capitalista y luego por un conjunto de trabajadores que cumplen la función de supervisión, implican una subjetivación del control, en la medida en que éste es ejercido por sujetos y sobre sujetos.

La subjetivización del control encarnada en la figura del capitalista se modifica con la incorporación de la máquina y el desarrollo de la “gran industria”. Como señala Marx, durante el predominio de la “gran industria”, el control transferido a la máquina es entonces el que lleva el ritmo de los tiempos y el trabajo y aparece así como forma objetiva a partir de la cual éste se materializa. De esta manera, si bien la mirada del capitalista aparece aún como forma de vigilancia, parte de ese control queda incorporado a la máquina.

Precisamente, con el desarrollo de la “gran industria” se opera un proceso, a través del cual el mismo control que desarrolla la máquina es elemento central de la forma de succión de plusvalía por parte del capital. Así, control y creación de plusvalor quedan depositados objetivamente en la máquina: “un rasgo común de toda producción capitalista es que no es el obrero quien emplea la condición de trabajo sino, a la inversa, la condición de trabajo al obrero. Pero sólo con la maquinaria, ese trastrocamiento adquiere una realidad técnicamente tangible. Mediante su transformación en autómatas, el medio de trabajo se enfrenta al obrero, durante el proceso mismo de trabajo, como capital, como trabajo inanimado que domina y succiona la fuerza de trabajo vivo” (Marx, 1994: 516).

El desarrollo del sistema fabril será para Marx el factor que termina por procesar una forma específica de disciplina, anclado a la maquinaria pero también al desenvolvimiento de las formas de cooperación y la división entre obreros que se funda en una estructura de carácter militar, “La subordinación técnica del obrero a la marcha

uniforme del medio de trabajo y la composición peculiar del cuerpo de trabajo, crean una disciplina cuartelaria hasta constituir un régimen fabril pleno” (Marx, 1994: 517)

Los elementos señalados por Marx, tanto para la manufactura como para la gran industria, se encontraban vinculados a las formas externas de dominación y a leyes de carácter coercitivo que obligaban a los trabajadores a vender su fuerza de trabajo. Este dominio era ejercido de manera coactiva y aún no se encontraba “naturalizado”, era la forma de incorporar a la fuerza de trabajo que aún no se encontraba integrada al capital al proceso productivo, pero sería también condición necesaria para el desarrollo del control dentro del proceso mismo de trabajo. De esto se deriva el hecho de que el obrero sólo es propietario de su fuerza de trabajo y depende de su venta para su reproducción que será uno de los elementos que aseguran la posibilidad de control y reproducción de la relación de producción capitalista.

A partir de su libro *Trabajo y capital monopolista*, Braverman (1984) se constituyó en uno de los principales analistas y referentes de la temática del control en la esfera de la producción y, más precisamente, del control como eje central del proceso de trabajo. En su obra, lo coloca como concepto central de los sistemas de organización del trabajo, pues es el control sobre el proceso productivo el que garantiza la extorsión de plusvalía. En este sentido, el análisis del control sobre el proceso de trabajo toma como punto clave la transformación del trabajo en trabajo productivo, en el momento en el que el control sobre los trabajadores opera en el marco del concepto de plusvalía. Esto quiere decir que la necesidad de ejercer control sobre los obreros radica en el hecho de que el capitalista compra la fuerza de trabajo por un tiempo determinado, pero dicha transacción no incluye el ritmo que debe adoptar el proceso de trabajo, con lo cual el control es el elemento que viene a establecer ese ritmo.

Braverman vincula el desarrollo de la división técnica del trabajo con las formas de control, considerando elementos que dan cuenta de la pérdida de calificación por parte de los trabajadores. Esa pérdida de calificación requerida por los puestos de trabajo posibilitaría intercambios de trabajadores, sin que ello sea perjudicial al proceso productivo. Según este autor, el proceso que se inicia con la Organización Científica del Trabajo conduce a un mayor control sobre los trabajadores en la medida en que se profundiza el proceso de división entre las tareas de concepción y ejecución. Así, en el desenvolvimiento del proceso de descalificación de los trabajadores se concreta el control total del proceso productivo por parte del empresariado, y esto conduce a mayores grados de dominación sobre los trabajadores.

Para Braverman, el taylorismo implica también una dinámica del control sustentada en la posibilidad que tiene la empresa de obtener el conocimiento ganado por trabajadores en el proceso de trabajo. Este aprendizaje de los conocimientos tácitos de los trabajadores implica una forma de control que se articula con el proceso de descalificación, reduciendo así la capacidad de control de los trabajadores sobre el proceso productivo.

Para Braverman, la administración taylorista concentraba los elementos centrales para el desarrollo del control sobre el proceso de trabajo, ya que posibilitaba “la disociación del proceso de trabajo de la pericia de los trabajadores, separación entre la concepción y la ejecución y uso de este monopolio del conocimiento para controlar cada paso del proceso de trabajo y modo de ejecución” (Braverman, 1984: 138-150). Según este autor, estos procesos conducían a la incorporación al espacio productivo de un conjunto de profesionales que estaban al servicio de la gerencia para tomar el conocimiento de los trabajadores y transformarlo en conocimiento para la empresa, y generaban una división más profunda entre los trabajadores, establecida por las jerarquías de trabajadores.

En la actualidad, las transformaciones en los procesos de trabajo estarían operando en un sentido inverso a la profundización de la división del trabajo tal como la describió Braverman. Al respecto, las nuevas formas organizativas unidas a los procesos de innovación, indicarían un incremento de la polivalencia y multifuncionalidad de los trabajadores, una mayor flexibilidad en el trabajo y un incremento de la adaptación al cumplimiento de diversas funciones. Esta nueva configuración de exigencias y expectativas puestas en los trabajadores establecería una dinámica diferente en la descalificación de los trabajadores que formulara este autor.

Si bien Braverman introduce la descalificación como mecanismo de degradación y de dominación, este aspecto no agota la diversidad existente dentro de las lógicas de control. En este sentido, pueden reconocerse corrientes analíticas que retoman los trabajos desarrollados por este autor y ponen énfasis en el control del proceso de trabajo.

### ***III.3.El control desde los procesos de trabajo***

En el marco de la corriente que analiza el proceso de trabajo se encuentran posturas que retoman los análisis de Braverman y que discuten las teorizaciones por él



realizadas con respecto al control y a la dinámica que adquiere. Esta corriente, cercana al marxismo, toma como eje las formas de control que se ejercen sobre la fuerza de trabajo reconociendo que se encuentran sumergidas en las relaciones sociales de producción propias del capitalismo. Precisamente, para esta corriente, el punto de partida lo constituye la acción a partir de la cual el capital se transforma en pleno poseedor de la fuerza de trabajo y donde éste ejerce toda la autoridad sobre el proceso productivo.

En el desarrollo de esta postura teórica se pueden recortar dos posiciones: la primera analiza el espacio de trabajo, las estrategias de disciplinamiento desde el control y las formas de resistencia que allí se generan, en tanto que la otra posición pone en relación las estrategias y formas de control consentidas los trabajadores para el desarrollo del proceso productivo.

Dentro de la primera posición descripta se encuentran los análisis realizados por Andrew Friedman (1977), quien parte de revisar los lineamientos de Braverman sobre el proceso de descalificación. En la perspectiva de este autor, el ejercicio del control no es lineal ni se dirige siempre hacia un lugar, sino que pueden desenvolverse formas diversas, dependiendo, entre otras causas, de las posibles resistencias de los trabajadores y la competencia en el mercado. A su vez, el autor distingue dos estrategias de control: la primera es el control directo que se pone de manifiesto a través de las supervisiones directas, amenazas coercitivas y poca o nula responsabilidad de los trabajadores sobre el proceso de trabajo y sus productos. La segunda comprende un grupo que el autor denomina “estrategias de autonomía responsable”. Éstas apuntan a potenciar las iniciativas de los trabajadores en busca de la adaptación de éstos a situaciones cambiantes, a la vez que suponen un control de carácter ideológico que intenta conseguir la adhesión de los trabajadores al proceso productivo.

De acuerdo con este autor, el despliegue de ambas estrategias de control se encontraría siempre con formas de resistencia de los trabajadores, porque éstas buscan mantener la autoridad sobre personas esencialmente libres, pero que han alienado su fuerza de trabajo. Se puede ocultar temporalmente esta contradicción, pero las tensiones siempre aflorarán (Friedman, 1977). Estas dos estrategias se pueden desarrollar en forma simultánea en diferentes empresas o bien ambas en una sola. A su vez, éstas no se corresponden con un momento histórico dado, no se ligan necesariamente a un régimen de acumulación, ni son secuenciales, más bien se trata de una coexistencia que puede, en determinados contextos, desenvolverse articuladamente.

Esta postura, toma como fundamento la formulación de un control en permanente ejercicio de cambio, en la medida en que existe una resistencia de los trabajadores que se desarrolla a partir de aquel control y hace a la posibilidad de desplegar, por parte del capital, diferentes estrategias de control. A diferencia de Braverman, la descalificación y el control no serían lineales, sino que dependerán de los procesos de resistencia desplegados en cada momento.

Por otra parte, la posición de Friedman posibilita entender el control a partir de la dicotomización que significa establecer la posibilidad de que, dentro de las firmas, existan diferentes formas de control para los trabajadores, un trazado que puede encontrar en los trabajadores centrales de una empresa el ejercicio de prácticas vinculadas a las “estrategias de autonomía responsable”. Éste núcleo central de trabajadores gozaría de una mayor autonomía en comparación con otros trabajadores que no conforman el “core” de la empresa y sobre los cuales se aplica el control directo, es decir una supervisión constante con amenazas de despidos. Este último grupo está generalmente conformado por trabajadores que, según afirma Friedman, son poco calificados y fáciles de reemplazar.

Otros trabajos como los de Bowles y Gintis (1990 y 1993) han destacado el carácter despótico que mantiene la producción, delineando las formas en que ésta se manifiesta a partir de la articulación de los conceptos de explotación y trabajo. En este sentido ponen al proceso de trabajo como elemento central del desarrollo de la explotación capitalista y construyen la teoría del “intercambio disputado constitutivo”, a partir de la cual ponen en evidencia el carácter despótico que rige las relaciones asimétricas entre empleador y trabajador. Este “intercambio disputado constitutivo” se produce exógenamente en la esfera de la circulación y enfrenta al capitalista y al trabajador, este último como portador de la mercancía fuerza de trabajo.

Estos autores, al igual que Braverman, parten de considerar que el empleador compra el tiempo total de uso de la fuerza de trabajo pero no su intensidad. Es la dimensión contractual de carácter externo la que permite la compra del tiempo de trabajo por parte del capitalista, con el supuesto de que existe un intercambio entre iguales. Sin embargo, la intensidad y el esfuerzo requerido son componentes de carácter endógeno, a partir de los cuales se lleva adelante el proceso de extracción de plusvalía, y elementos de una disputa entre capital y trabajo que se produce en el espacio de trabajo. Precisamente, los autores denominan a este proceso “mecanismo de extracción endógena” y su carácter despótico aparece en la medida en que la renovación

contractual se produce en relación al esfuerzo entregado por el trabajador. Si el “atributo disputado” (esfuerzo e intensidad) ha sido entregado de la manera requerida por el capitalista, tanto en tiempo como en calidad, se habla de “renovación contingente”. En este sentido, la amenaza latente de perder el trabajo aparece como mecanismo disciplinario cuando no se lleva adelante el proceso de trabajo bajo los esfuerzos requeridos de manera endógena. Este mecanismo se desenvuelve a pesar del carácter voluntario de la relación entre capital y trabajo. En este sentido, la relación establecida en el espacio de la circulación debe validarse endógenamente, a partir de observar cómo el trabajador transforma su trabajo en el trabajo productivo requerido por el capital bajo amenaza latente o manifiesta de no renovar el contrato.

Por otra parte, autores como Richards Edwards (1979) concentran la atención en las formas de control que se fueron desarrollando en el marco del desarrollo capitalista. Este autor señala la existencia de un “control simple”, vinculado a los albores del capitalismo competitivo, cuyo ejercicio se basaba en el control directo sobre los productores, y que se puede vincular al carácter subjetivo del control señalado por Marx. Sin embargo, y en la medida que se gestaron las resistencias obreras y se profundizó el desarrollo capitalista, esta forma directa de control fue dando lugar a otras nuevas formas de ejercerlo sobre el proceso productivo. De este modo, el desarrollo del capital monopolista dio lugar a formas estructurales totalmente despersonalizadas. Se trata del desarrollo del “control técnico”, que se configura alrededor de la máquina, transfiriendo parte del problema de transformar la fuerza de trabajo en trabajo productivo a la máquina. En este sentido, en la medida que los ritmos y las cantidades son impuestos por el medio técnico, el control directo, aunque permanece, pasa a un segundo plano de visibilidad. El “control técnico”, como forma objetiva de control transferida a una máquina, permite minimizar el problema de la transformación de trabajo en trabajo productivo. Así, la vigilancia para imponer los ritmos de trabajo queda inserta en el proceso de trabajo por medio de las máquinas que terminan determinando la intensidad de aquella transformación.

El otro control de carácter estructural que señala el autor es aquél que se refiere a las condiciones jerárquicas que posibilitan un debilitamiento de la organicidad de los trabajadores. Éste introduce en el espacio de trabajo una diferenciación jerárquica, dependiendo del puesto de trabajo y los requisitos necesarios para cada uno de ellos. Al mismo tiempo imprime un proceso que da como resultado una formación tendiente a crear diferenciaciones entre los propios trabajadores, ya que potencia la

individualización del trabajo y tiende a heterogeneizar a la clase trabajadora. Este proceso conduce a una disipación del conflicto, con lo cual se facilita el mantenimiento del control sobre el proceso productivo. Precisamente, y por el tipo de recursos necesarios para su realización, esta forma que adopta el control es denominada por el autor como “burocrática”. El principio central de este tipo de control, es poder segmentar la organización obrera, lo que posibilitaría un mayor control sobre los trabajadores.

Por su parte, Paul Edwards (1990), criticando a los autores referidos, señala la existencia del conflicto y del control como formas autoconstitutivas que, en el caso específico del control, tiene dos aspectos: el control detallado” y el “control general”. P. Edwards parte de considerar las formas de control desde la idea de un antagonismo estructural entre capital y trabajo producido por la necesidad de extracción de plusvalía, dentro del cual el control se ejercería precisamente para darle continuidad a la obtención de plusvalor. A Partir de allí se derivan las dos forma de control vinculadas. “El control detallado” se refiere a quién controla el proceso y los ritmos de trabajo, las categorías y el trabajo concreto a desarrollarse, la calidad y las horas de trabajo, es decir, a las tareas a realizar en el proceso de trabajo y la forma de decidir sobre ellas. Estas formas de control de carácter formal se integran a otras de carácter informal, que se desarrollan entre los actores del proceso de trabajo. Para poder comprender este elemento se parte de dos premisas, la primera es el esfuerzo del trabajador en el proceso de trabajo, el cual puede ser variable, se transforma en objeto de disputa y puede tomar dos formas, una institucional que se desarrolla en el marco de la negociación colectiva y otra de carácter informal que se da entre los actores intervinientes. La segunda de las premisas es que los trabajadores pueden recurrir a diferentes estrategias para negociar su esfuerzo.

En cuanto al “control general” el mismo se estaría refiriendo a la adaptación de los trabajadores a los objetivos generales de la empresa (Edwards, 1990). A la vez, este control señala las formas de ver y de pensar que posee el individuo que se integran en el proceso de trabajo y que son generados desde la empresa como objetivos de la misma. Por lo tanto, mientras el “control detallado” refiere a las formas definición del puesto de trabajo, el “control general” se manifiesta como un objetivo amplio de la empresa que busca generar el compromiso de los trabajadores con el mencionado puesto. La tendencia sería producir un mayor control general para ir reduciendo el control detallado.

Por su parte, Coller (1997) parte desde la posición de P. Edwards e introduce la idea de las lógicas de incertidumbre que se encuentran en las relaciones laborales a partir de la negociación del rendimiento. Más exactamente, el autor introduce la idea de las incertidumbres incorporados en las relaciones laborales, las cuales estarían integradas a la dirección empresaria desde el momento en que se busca un esfuerzo determinado por parte del trabajador, que éste no siempre está dispuesto a entregar. Esto lleva a la aparición de un imperativo de control que se expresa de diferentes formas, pero que tiene como objetivo central reducir esa incertidumbre.

#### ***III.4. Consentimiento y control***

El sociólogo Norteamericano Burawoy (1989) es uno de los primeros en introducir la idea del consentimiento en la producción como mecanismo posibilitador de la reproducción capitalista.

Burawoy hace referencia a los procesos de producción establecidos, no solamente desde los mecanismos de control y su vinculación con la coacción, sino que introduce la idea del consentimiento que los trabajadores desarrollan en la producción y que posibilita el incremento en los beneficios empresarios. Es decir, el control en el proceso de producción se basa en el consentimiento de los trabajadores para llevar a cabo su trabajo y con ello la posibilidad de mejorar la productividad del trabajo en beneficio de la firma. En ese sentido, el punto de partida del autor es el siguiente interrogante: ¿Por qué los trabajadores trabajan por encima de sus posibilidades?

La propuesta de Burawoy se sustenta en que los procesos productivos, a través de los cuales se produce la transformación de trabajo en trabajo efectivo, no pueden verse solamente como procesos de coacción, sino que el control se desenvuelve también en la articulación entre coacción y consentimiento. Al respecto, señala que la “mera coacción no alcanza para explicar el comportamiento de los trabajadores una vez que traspasan las puertas de las fábricas (...) el consentimiento espontáneo se une a la coacción para generar actividades productivas” (Burawoy, 1989: 11).

El consentimiento en la producción debe observarse desde una perspectiva que articule el carácter económico que domina todo ámbito productivo con las posibilidades de que la producción se desarrolle sin conflictos y en forma continua, asegurando así el desenvolvimiento normal del desarrollo de la producción.

Desde esta perspectiva, se puede observar que no alcanza con que las pautas productivas se impongan en el espacio laboral y que la coacción le sirva a ella, sino que es necesario generar condiciones para que las relaciones en los ámbitos de trabajo sean duraderas y se genere consentimiento entre los trabajadores. En palabras de Burawoy: “Dentro del proceso productivo, el consentimiento tiene un fundamento en una organización de las actividades que parece ofrecer al trabajador un margen real de elección, por reducido que sea. La participación del trabajador en la elección genera el consentimiento (...) la combinación coacción consentimiento en diverso grado asegura la existencia de plusvalía” (Burawoy 1989: 50).

Asimismo, este concepto da lugar a una posible articulación con el de hegemonía de Gramsci, ya que para este autor la creación de consentimiento debe ser generada en forma continua para que el modo de producción pueda reproducirse. Si bien Gramsci utilizó el término hegemonía para analizar las dinámicas políticas y el ejercicio de la reproducción de clase, el mismo concepto puede ser utilizado para dar cuenta de las dinámicas de las prácticas en los espacios fabriles.

A partir de sus estudios etnográficos, Burawoy ha observado la existencia de una dinámica establecida entre los informales “juegos de arreglárselas”, que se desarrollaban entre los trabajadores para llevar adelante la producción. Dado que el marco de ese juego posibilita una mayor producción para la empresa, se genera una competencia entre los mismos trabajadores, un recurrente desafío para ver quién produce mayor cantidad en las mismas condiciones, lo cual sirve a su vez para heterogeneizarlos.

Por otra parte, Burawoy, sostiene que, con el avance del capital monopolista, éste ya no necesita de métodos coactivos para ejercer su dominio, sino que el control se logra por medio de la interiorización de un individualismo competitivo, que se refuerza en el ámbito de la empresa por medio de dos mecanismos: los mercados internos y la negociación colectiva. El primero se refiere al desarrollo de los mercados internos de trabajo y se configuran por medio de promociones internas, categorizaciones y diferencias salariales. En tanto, el segundo de los mecanismos se refiere a la institucionalización del conflicto y se transforma en un verdadero proceso de individualización, ya que en él los trabajadores aparecen como “ciudadanos” portadores de derechos y obligaciones.

En un trabajo posterior realizado junto a Wright, han caracterizado las diferentes posibilidades de control a partir de las distintas instancias que componen las

lógicas de dominio y su anclaje en los recursos de apropiabilidad de la fuerza de trabajo (Wright y Burawoy, 1994).

Según estos autores, existen dos dimensiones a partir de las cuales se pueden establecer los mecanismos predominantes para la extracción de mayores beneficios empresarios. Estas dos dimensiones son *mecanismos cognitivos* y la *base relacional*. Los mecanismos cognitivos son de dos clases: la *racionalidad estratégica* y las *normas comportamentales y evaluativos*. Por otra parte, distinguen en la base relacional los mecanismos de *dominación* y los de *reciprocidad asimétrica*, construyendo una tipología en la que se diferencian las formas de extracción de plus trabajo por vías coercitivas o por medio de formas hegemónicas.

Considerando la racionalidad estratégica, pueden establecerse las formas predominantes de aseguramiento del rendimiento del trabajo. En un modelo de tipo coercitivo, el trabajador acepta las condiciones impuestas por miedo a represalias, estableciéndose normas comportamentales de obediencia y normas evaluativas basadas en la creencia de la legitimidad en los mecanismos dominantes. En un modelo de carácter hegemónico, el mecanismo cognitivo de la racionalidad estratégica establece que el trabajador actúa suponiendo que sus posibilidades se encuentran atadas a la de la empresa y que las de la empresa se encuentran vinculadas a su trabajo. Esta reciprocidad asimétrica hegemónica, tenderá a desarrollarse en la medida que existan “fuertes normas de desempeño y la creencia en la justicia de los empleadores” (Wright y Burawoy, 1994: 76).

Cercana a esta línea de pensamiento sobre los procesos de control en el espacio de trabajo y el carácter hegemónico que estos pueden tener, se puede mencionar el trabajo de Kuenzer (1989), quien analiza las dinámicas desarrolladas al interior de los ámbitos de trabajo como entramados pedagógicos tendientes a generar una forma de dominación que trascienda la fábrica. Es a partir de la lectura de Gramsci sobre el fordismo, que la autora se refiere a ese espacio como ámbito de socialización y de creación de hegemonía. Precisamente, para ésta las nuevas formas de organización del trabajo requieren nuevas maneras de concebirlo, lo cual hace que se desplieguen formas concretas para la creación de una mirada sobre el trabajo. La autora sostiene que como toda hegemonía, la hegemonía de la fábrica debe ser entendida no sólo como dirección política, sino también cultural y moral (Kuenzer, 1989).

El punto central para la autora, al igual que Wright y Burawoy, será la hegemonía en el espacio de trabajo, pero Kuenzer observará la trascendencia que tiene

la creación de esa hegemonía en los ámbitos extra laborales. En este caso, la hegemonía se liga al proceso pedagógico que se desarrolla en la fábrica y su trascendencia lo transforma en hegemónico, siendo la formación en el ámbito productivo un elemento clave que permite explicarla.

Los cambios que se desarrollaron en la organización del trabajo y en las empresas en los últimos años, donde aparecen como fundamentales los procesos de tercerización de firmas y con ello del trabajo -el trabajo en equipo, la polivalencia, la autonomía de los trabajadores e incremento de la participación de éstos en diferentes instancias., el desarrollo de la calidad y la capacidad de adaptación de los trabajadores se puede vincular a un cambio en las formas de ejercicio del control sobre el proceso de trabajo, puesto que, con la introducción de estas transformaciones, se estaría buscando una implicación no forzada de los trabajadores con la empresa, una vinculación que resalte las ventajas del carácter cooperativo entre capital y trabajo.

De esta manera, en los últimos años se han llevado a cabo trabajos que intentan dar cuenta de los procesos de transformación en los ejercicios de control y en la búsqueda, por parte del capital, de incrementar el plustrabajo. Para ello resulta central la participación y la implicación de los trabajadores con los valores que determina la empresa en busca la autodisciplina y el autocontrol. (Lahera Sanchez, 2005; Montes Cató y Pierbattisti, 2007).

El control ejercido sobre el trabajo se encuentra fundado y legitimado en un lenguaje que articula el concepto de calidad y la implicancia obrera, que en muchos casos supone la asignación de funciones de supervisión y vigilancia entre trabajadores de un mismo equipo de trabajo (Garrahan y Steward, 1992; Sewel y Wilkinson, 1992; Wright y Edwards, 1998; Montes Cató, 2005a).

Dentro de los ejercicios de control, y a partir de ciertas estrategias y prácticas, existe una búsqueda de consenso activo, de resaltar los beneficios compartidos entre capital y trabajo. Este consenso puede manifestarse por medio de la implicancia y de la participación, a partir de lo cual se genera un “sentido de propiedad y responsabilidad en los empleados y, consecuentemente, surge un mayor compromiso con la organización y una menor necesidad de sistemas de control directo” (Calvo Ortega, 2001: 211). Como Sostiene Castillo Mendoza: “Era preciso desarrollar estrategias laborales dirigidas a producir algo más que un consentimiento puramente pasivo resultante de la facticidad de los mecanismos racionalizadores. Se trataba de lograr un consentimiento activo, efecto de la interiorización de los objetivos del capital por vía de



la implicación, más o menos consciente, en las condiciones de su materialización” (Castillo Mendoza, 1991: 22).

De esta manera, la participación de los trabajadores en la empresa será un registro clave en los nuevos modelos organizacionales, ya que por medio de ella se busca no sólo la implicación de los obreros hacia la empresa, sino también aprovechar los conocimientos de los trabajadores adquiridos en instancias de trabajo para ser transferidos a la empresa (Lahera Sanchez, 2004).

Dentro de los nuevos estudios desarrollados sobre el control en el marco de las nuevas formas organizacionales, la participación aparece como una práctica que busca incrementar la eficiencia de la empresa, reducir los costos y aumentar la productividad. Esta participación busca potenciar, capacitar y dotar de herramientas para integrar a los trabajadores a los intereses de las firmas (Edwards y Collinson, 2002). Precisamente, la participación, junto con el despliegue de una mayor autonomía para el desarrollo del proceso productivo por parte de los trabajadores, ha sido enmarcada bajo el concepto de “empowerment”, que resume la delegación de responsabilidades hacia los trabajadores.

De lo que se trata entonces, con la incorporación de los cambios en la organización de la producción y con una mayor participación de los trabajadores y su mayor autonomía para la resolución de problemas, es de que éstos transfieran parte de sus conocimientos a la organización. lo cual constituye una actitud y comportamiento hacia la firma que incluye el involucramiento con los destinos de ésta. De esta manera, la responsabilidad y el autocontrol de los operarios aparecen como figuras ejemplares para los empresarios, ya que implican una actitud de búsqueda de mejoras y de soluciones en la actividad que realiza el trabajador (Badia y Bellido, 1999).

La búsqueda de los directores de las empresas tiene como objetivo que los trabajadores logren interiorizar una cultura empresarial destinada a resaltar la integración de intereses contrapuestos, generando subjetividades que vinculen su desarrollo al de la firma. A decir de Linhart, “el proyecto patronal es simple, se trata de poner en práctica todos los medios disponibles para minimizar las fuentes de descontento o, al menos minimizar su expresión” (Linhart, 2002: 58)

De esta manera, se pone en evidencia la necesidad por parte del capital de poner en función las prácticas y estrategias que permitan integrar al trabajador a los objetivos de las empresas, utilizar su capacidad, sus saberes y su voluntad al servicio de los objetivos empresarios. Se crea así la necesidad de trabajadores con comportamientos actitudinales que lo posibiliten; al saber hacer requerido para el desarrollo de las tareas

se le suma el saber ser de los trabajadores, ligado al compromiso, la iniciativa, la cooperación y la implicación (Leite, 1999).

Lo que está en el fondo de todo este andamiaje es la búsqueda de superación del conflicto, la búsqueda del abandono de viejas solidaridades tejidas en el marco del espacio de trabajo; es en suma una batalla por la identidad de los trabajadores, por ganar sus mentes (Linhart, 1997).

Todas las prácticas y estrategias empresarias en pos de actuar sobre las subjetividades de los trabajadores se sustentan en la búsqueda de la superación del conflicto o al menos la necesidad de ponerlo en suspenso, anclando todo el andamiaje de esas prácticas en la cooperación demandada por cualquier proceso productivo en el marco de la incipiente división del trabajo, tanto entre los mismos trabajadores como de estos con la empresa, integrando el devenir de ambos.

Como se mencionó más arriba, el desarrollo del incipiente capitalismo descrito por Marx invocaba a una cooperación y coordinación de la actividad productiva establecida externamente por medio de la autoridad del capitalista, quien organizaba el proceso de trabajo por medio de la misma autoridad que le confería ser propietario de los medios de producción. Así, la cooperación quedaba en manos del capitalista, quien la producía para generar el proceso de trabajo completo.

No obstante, los cambios organizacionales parecen anclarse en una cooperación que se encuentra incorporada al trabajo mismo, que ha dejado de ser externa y conformada por el mismo capital y que está presente en el mismo trabajo, es continuamente producida por el capital. Así lo sostienen Hardt y Negri (2004): “las formas centrales de la cooperación productiva ya no las crea el capitalista como parte del proyecto de organización del trabajo, sino que cada vez emergen de las energías productivas del trabajo mismo. Esta es la clave misma del trabajo inmaterial, producir comunicación, relaciones sociales y cooperación” (Hardt y Negri, 2004: 143). La postura sostenida por los autores se basa en el pasaje de una sociedad basada en el trabajo material a una sociedad basada en el trabajo inmaterial, un trabajo basado en el conocimiento, la información y la comunicación<sup>6</sup>, que también denominan “afectivo”, porque se basa en la manipulación de afectos, la excitación y la pasión. Por otra parte, el

---

<sup>6</sup> Debe aclararse que los autores ponen de manifiesto que el trabajo que interviene en la producción sigue siendo material, involucra los cuerpos y las mentes. Lo que es inmaterial es el producto, con lo cual buscan utilizar el concepto de “trabajo biopolítico”, en la medida en que ese trabajo no sólo crea bienes materiales sino también relaciones y, en última instancia, la vida social misma (Hardt y Negri, 2004).

trabajo afectivo se muestra en la recurrente manifestación de los empresarios de reclamar en sus empleados educación, actitud, carácter y conducta prosocial (Hardt y Negri, 2004).

El predominio del trabajo inmaterial no significa, según los autores, que involucre al conjunto de la producción de bienes y servicios, sino que ello comporta una tendencia dominante que invade diversas esferas. Así, el trabajo de producción de bienes, más allá de su lógica industrial, se encuentra permeado por las lógicas del trabajo inmaterial.

De esta manera, lo que introducen los autores es la dinámica que se incorpora al proceso productivo con el dominio del trabajo inmaterial. El supuesto de que la cooperación ya no es una relación externa, sino que se encuentra integrada al mismo proceso de trabajo y que, a la vez, es una instancia de creación del mismo trabajo. En otras palabras, no solo se producen bienes o servicios sino también un conjunto de elementos que hacen que la cooperación se vuelva externa a la relación capital trabajo. Por lo tanto, la experiencia de las transformaciones organizacionales desarrolladas en las últimas décadas conducirían a una doble producción, del bien o servicio en sí mismo y de los elementos vinculados al “trabajo afectivo”.

Hasta aquí se han señalado las características que asume el control para diferentes corrientes de pensamiento, las cuales se encuentran fuertemente vinculadas a la época en que se desarrollan esos análisis. En algunos casos, el control se inserta en un proceso histórico que define las diferentes estrategias asumidas por los empresarios, las cuales se inscriben en procesos de cambios vinculados a la resistencia obrera. Al respecto, Tronti sostiene que fueron las luchas obreras las que modificaron la composición interna y la forma de dominación del capital, ya que fueron ellas las que forzaron el pasaje de una plusvalía absoluta a una relativa (Tronti, 1977). Otras perspectivas establecen la convivencia de diferentes formas de control y otras subrayan su dinamismo.

No obstante, y a modo de síntesis de lo expresado a lo largo del capítulo, algunos elementos aparecen como centrales a lo largo de diferentes obras y sirven para explicar el control en el marco del modo de producción capitalista. El punto nodal aquí es que los análisis se derivan del proceso mismo de trabajo. La relación entre control y plusvalía, es decir la compra que hace el capitalista de la fuerza de trabajo, deriva en el espacio laboral en ejercicio de control para imponer una intensidad y ritmo determinado a esa fuerza de trabajo. Este punto es clave: la compra de la fuerza de trabajo se realiza

por un determinado tiempo, entonces el control deviene de la necesidad de generar mayores rendimientos de esa fuerza de trabajo, con lo cual el control del proceso de trabajo se incorpora para regular y vigilar la intensidad de esa fuerza. Como sostienen Laclau y Mouffe, “una vez comprada la fuerza de trabajo, es necesario extraerle el máximo trabajo posible. Esto explica por qué el proceso de trabajo no puede existir sin una serie de relaciones de dominación. Esta es la razón por la que la organización del trabajo capitalista es siempre técnica de producción y técnica de dominación” (Laclau y Mauffe, 2004: 116)

El segundo de los ejes, se enlaza con el primero ya que es la lógica de acumulación la que integra a un proceso de control determinado. Dicho de otra manera, cada forma de cooperación supone un ejercicio de control determinado, una disciplina a ella vinculada. También estos estudios muestran que algunos aspectos se encuentran naturalizados, es decir existe una dominación social que tiene valor de orden para los sujetos y hace que éstos se presenten a trabajar diariamente; pero hacia el interior de la empresa deben mantenerse las formas de control. Otro punto relacionado con el primero es que, desde el punto de partida, el modo de control tiene una naturaleza despótica, basada en el hecho de que la reproducción de la condición misma de trabajadores sólo puede garantizarse y realizarse vendiendo la fuerza de trabajo.

Otro punto que merece destacarse es que, a causa de necesitar el incremento permanente de la plusvalía y, con el ello el rendimiento de la fuerza de trabajo, se genera un proceso de incertidumbre de la relación laboral, que conduce a la existencia de un imperativo de control. La incertidumbre por el rendimiento de la fuerza de trabajo se encuentra en la base de los ejercicios de control sobre el proceso de trabajo.

Por otra parte, se puso en evidencia que el consentimiento aparece como mecanismo central en el marco de los análisis sobre control. La búsqueda del consentimiento y la consecución del mismo estarían dando cuenta de las diferentes formas de control. El consentimiento o la hegemonía en el espacio de trabajo evidencian la búsqueda por parte del capital de la suspensión del conflicto. Aquí la clave aparece en cómo los trabajadores incorporan las estrategias de las empresas y de qué modo posibilitan ese consentimiento en sus relaciones.

Un elemento importante en torno al consentimiento o la hegemonía es la trascendencia que tienen las prácticas productivas del ámbito fabril. La búsqueda del consentimiento se ha puesto de manifiesto, en las últimas décadas, a partir de las transformaciones en las formas de organizar la producción y de las lógicas de

participación como mecanismo de generación de esa hegemonía. Precisamente, esa inducción constante a la participación implica una producción de la cooperación y del conjunto de relaciones sociales, una búsqueda de consenso que se desarrolla a partir de las diferentes prácticas y estrategias del capital que actúan sobre las subjetividades y buscan imponer un control de carácter hegemónico fundado en aquella cooperación y consenso por sobre los mecanismos coercitivos.

Por lo tanto, y en el marco de las diferentes perspectivas que han atravesado este capítulo, se puede sostener la idea de un entramado de control que supone diferentes estrategias y de que los cambios que operan en las formas organizacionales son tendencias que se inscriben en formas concretas de control en el proceso de trabajo. Así, los cambios desarrollados en las últimas décadas, como la tercerización de procesos, la participación de los trabajadores, la autonomía, el trabajo en célula y la polivalencia operarían en este sentido, es decir como formas de control que, dependiendo de las relaciones laborales en donde se inscriban, tomarán formas de carácter hegemónico o de carácter coercitivo.

Sin embargo, las perspectivas que se expusieron no abordan las formas de control en el marco de las relaciones establecidas entre diferentes firmas. Este elemento cobra mayor importancia a partir de las transformaciones organizacionales, teniendo en cuenta que en sectores productivos como el que se analiza en este libro, aparecen empresas como núcleos organizadores que tienden a afectar los procesos de trabajo de las firmas proveedoras, actuando como un mecanismo más de control.

## ***Capítulo IV. Las relaciones laborales***

### ***IV.1. Una visión amplia de las relaciones laborales.***

En el marco de este trabajo las relaciones laborales se conciben de manera amplia, en la medida en que comprenden las formas de organización del trabajo entre las empresas y al interior de cada una de ellas, las regulaciones que permiten procesarlas, el nexo que vincula a los trabajadores y empleadores y el desarrollo de la relación entre los actores intervinientes. Siguiendo con el desarrollo de esta perspectiva, Bilbao (1999) sostiene que las relaciones laborales no se limitan al momento del «uso» de la fuerza de trabajo, al momento de la producción, sino que comprenden varios aspectos: los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo, los sistemas de retribución e incentivos, los mecanismos de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo, los programas de formación, reconocimiento de calificaciones y, eventualmente, los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral (Bilbao, 1999). De esta forma, el análisis de las relaciones laborales involucra un conjunto de aspectos que se pueden integrar a los análisis de las formas de control y no se limita solamente al estudio entre los actores intervinientes, sus relaciones y las regulaciones de ellas emergentes. Éstos últimos constituyen elementos, factores, que en la confluencia con el resto de los aspectos que componen esta mirada de las relaciones laborales, establecen las formas que ella adquiere.

A su vez, las relaciones laborales se caracterizan por asumir dos formas indisociables de todo sistema productivo, sin las cuales su dinámica se vuelve incomprensible. Estas dos formas son el conflicto y la cooperación. Ambas son inseparables y ninguna de ellas puede dejar de ser tenida en cuenta por los actores intervinientes en las relaciones laborales (Stolovich y Lescano, 1996). De esta forma, allí donde la cooperación es central, por medio de la negociación colectiva, el conflicto se constata como algo marginal; mientras que en la otra postura, que tiene el conflicto como eje, la cooperación no es tenida en cuenta o se presenta de manera contextual.

De este modo, se pone de manifiesto la necesidad de integrar ambas dimensiones al análisis, tomando como anclaje la posibilidad de que cada una de éstas

sea predominante, dependiendo ello del contexto de su inscripción socio-económico. Así, debe comprenderse que las relaciones de tipo cooperativo son centrales en la medida en que la producción capitalista no puede pensarse sin la cooperación de los trabajadores entre sí y de éstos con el capitalista. La primera forma de cooperación se desenvuelve en el proceso productivo mismo y la otra es la cooperación prestada al capitalista para la producción. Cada una de ellas supone cosas diferentes. Mientras que la cooperación entre trabajadores se inscribe en un espacio productivo entre sujetos con un mismo nivel de “jerarquización”, se constituye en espacio de socialización e integración que permite la constitución de un “nosotros”. Por el contrario, considerando el otro aspecto de la cooperación, ella misma constituye la figura del “otro”, definida en la dimensión del conflicto. Precisamente, este sentido de la cooperación en el marco del desarrollo capitalista de producción supone el consenso entre capitalistas y trabajadores, consenso que se interrumpe con la manifestación del conflicto y reafirma la construcción del “nosotros” emergente del otro nivel de cooperación.

Las relaciones de conflicto, entonces, son constitutivas de todo sistema basado en la explotación, como el capitalismo. Dado que la posibilidad de ganancia del empresario se sustenta en la explotación de la fuerza de trabajo, el conflicto es inherente a las relaciones de producción capitalista y, si bien no siempre se encuentra de forma manifiesta y explícita como la huelga, se halla latente o bajo diversas manifestaciones como el ausentismo o el sabotaje. De esta manera, el conflicto en la sociedad capitalista puede pensarse en diversas dimensiones. Al respecto, Edwards y Scullion (1987) realizan una tipología desde donde esto puede pensarse y que sirve para incorporar a las relaciones laborales. Los autores parten de analizar el proceso de trabajo como el ámbito donde se desenvuelve la relación conflictiva entre capital y trabajo. A partir de las formas de control que se desenvuelven en la producción puede establecerse la lógica de los conflictos subyacentes, presente en esa relación. De esta manera, se establecen niveles y categorías que parten de considerar las acciones y los significados que los actores le otorgan a esas acciones, pero donde las conductas de los sujetos se evidencian como resistencia al control que intenta imponer el capital.

### **Categorización del conflicto**

<b>Nivel del conflicto</b>	<b>Categorías de conflicto</b>
De comportamiento	Abierto- no dirigido

Institucional	Institucionalizado
estructural	Implícito

**Fuente: Edwars y Scullion**

En el nivel de conflicto de comportamiento se muestran dos categorías. La primera, el conflicto abierto, se desarrolla cuando los actores les atribuyen a las acciones un significado de oposición a las formas de control y clara manifestación de resistencia. Por su parte, el conflicto no dirigido implica un comportamiento concreto, pero no abiertamente conflictivo; en este caso la acción no adquiere significado en el contexto de control, por ejemplo el ausentismo.

Por su parte, el conflicto institucionalizado se refiere a un reconocimiento del conflicto por parte de los actores involucrados por medio de un acuerdo formal y normas que procesan esos conflictos, las cuales se interpretan y desarrollan en la práctica.

Por último, los autores dan cuenta de aquel conflicto de carácter estructural, que denominan implícito debido a que se encuentra inserto en la relación, es inherente a la relación capital trabajo, más allá de que no se manifieste en algunas de las formas previamente señaladas.

Los elementos señalados en torno al conflicto evidencian la centralidad que tiene este en las relaciones entre capital y trabajo, el carácter inherente y la imposibilidad de no integrarlo al análisis de las relaciones laborales.

En síntesis, las diferentes corrientes teóricas de las relaciones laborales ponen el acento en algunos de sus elementos constitutivos, ya sea la cooperación o el conflicto, en los actores intervinientes o en las opciones que tienen los actores en el marco de esas relaciones. Desde la perspectiva planteada en este análisis, deben entenderse las relaciones laborales como integradas por un conjunto de elementos que se condicionan mutuamente y que comprenden a la vez diversas instancias o niveles. Por una parte se encuentran las relaciones entabladas entre los actores, ya sea en términos individuales o colectivos, las estrategias desplegadas en esa instancia y la dinámica adquirida por esas relaciones en el plano del proceso productivo, o sea en el espacio de la planta. En este nivel “micro” se desarrollan las relaciones entre los empleadores o directores, los trabajadores y los representantes gremiales. Este primer nivel es constitutivo y a la vez es el ámbito donde las prácticas de los demás niveles procesan su eficacia. Este nivel



comprende también las relaciones entre las empresas, básicamente aquellas que se encuentran integradas en un mismo proceso productivo o forman parte de la misma trama, pero el marco de estas relaciones se encuentra articulado por el siguiente nivel.

En el segundo nivel “meso” se encuentra la dinámica de la integración entre los actores de las relaciones laborales, esto es, entre los sindicatos, empresarios y la forma que adopta el Estado. Por medio de estos actores se integra el conjunto de relaciones desarrolladas en el proceso de trabajo. En esta instancia se desarrolla una especie de coordinación entre la multiplicidad de unidades productivas que integran cada actividad. Por otra parte, es el nexo entre el nivel micro y el macro relacional, lo que hace que este nivel, más allá de traducir e integrar diferentes elementos, tenga su propia dinámica de funcionamiento. El nivel “macro” se integra en las relaciones laborales a partir de las configuraciones socio-económicas que se desenvuelven en cada periodo histórico y que condicionan la forma de desarrollo de las relaciones en los otros niveles, pero además integra, a través del Estado, a la diversidad de intereses que lo componen.

En este punto es donde se articulan los procesos de uso de la fuerza de trabajo y el momento de la producción (nivel micro relacional) con los otros elementos señalado por Bilbao (1999), que se configuran en los otros dos niveles. Éstos están mutuamente condicionados y la dicotomía entre la cooperación y el conflicto está siempre presente, pues en cada nivel el capital busca permanentemente la cooperación de los trabajadores, intentando dejar en suspenso el conflicto. No obstante, para que ello pueda producirse es necesario generar estrategias de control que posibiliten el predominio de la cooperación por sobre el conflicto, estrategias que pueden variar entre el consenso y la coerción. Estos diferentes niveles pueden integrarse al desarrollo de las formas de dominación que se encuentran presentes en la sociedad y en el marco de los procesos de trabajo.

**Cuadro 5. Niveles de las relaciones laborales y prácticas**

Nivel	Intervinientes	Prácticas	Cooperación	Conflicto
Micro	Empleadores	Relaciones en el ámbito de la producción y en el espacio de integración inter empresaria. Constitutivo	Estrategias de control. Negociaciones individuales. Marginación a los aspectos sindicales. Heterogeneización de los	Acciones desarrolladas a nivel de planta o de empresas de tramas. Componentes individuales y
	Trabajadores			

	<b>Representantes gremiales</b>			
<b>Meso</b>	<b>Gobierno</b>	Negociación colectiva y procesamiento de las instancias macro micro. Relaciones entre los actores por actividad o sector. Coordinación de los espacios de articulación inter firmas. Regulación de las formas de control.	Heterogeneización de los colectivos laborales. Negociación colectiva en diversas instancias.	Huelgas, toma de fábricas o quite de colaboración en el marco de la actividad o sector. Lock out patronal. Visible
	<b>Cámaras Sectoriales</b>			
	<b>Sindicatos Sectoriales</b>			
<b>Macro</b>	<b>Capital</b>	Configuración socio económica. Integración de la diversidad de intereses	Búsqueda de consenso. Integraciones básicas de intereses antagónicos. Cooperación ante la crisis.	Huelgas, cortes, de carácter general. Lock out patronal. Visible
	<b>Trabajo</b>			
	<b>Estado</b>			

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 5 resume la perspectiva establecida en este estudio sobre las relaciones laborales, recogiendo algunos de los postulados establecidos por otras corrientes pero definiéndolas en diferentes niveles e incorporado en cada uno de ellos las dimensiones de las prácticas, el conflicto y la cooperación que se encuentran presente en la relación entre capital y trabajo.

Por otra parte, integrados a estos tres niveles se encuentran los aspectos que se establecen como propios de las relaciones laborales. De este modo, el “uso” de la fuerza de trabajo se desarrolla exclusivamente en el proceso de trabajo y se encuentra integrado a las otras dimensiones, algunas de las cuales se generan a partir de esta instancia, se regulan en los otros niveles y se reproducen nuevamente en el nivel del proceso de trabajo. Así, por ejemplo, los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo o la organización del tiempo de trabajo se puede encontrar regulados por fuera del espacio de trabajo, más precisamente en el marco del nivel superior pero se efectivizan en el nivel del proceso de trabajo. Lo mismo ocurre con los otros aspectos de las relaciones laborales que se encuentran incorporados al proceso de trabajo, que hacen al “uso” de la fuerza de trabajo y se regulan desde el nivel “meso”.

Precisamente estos diferentes niveles de las relaciones laborales coinciden con los distintos niveles de dominación y su mutuo condicionamiento. Así, la reproducción de la dominación a nivel macro se sustenta en la efectividad que tiene el control en el

nivel micro y en este último se procesa la efectividad de la dominación general del capital sobre el trabajo.

#### ***IV.2.1 La evolución de relaciones laborales en Argentina.***

Como fue mencionado en el apartado anterior, las relaciones laborales se desarrollan en diferentes niveles, comprenden diversas dimensiones y aspectos y, por eso, diferentes modos de análisis. En este sentido, la mirada puesta sobre la evolución de las relaciones laborales en Argentina, sobre todo aquella vinculada a los niveles “macro” y “meso” y a los cambios acontecidos durante la década del '90, permite enmarcar los procesos desarrollados en los niveles “micro” en el espacio mismo de la planta y observar su efectividad y cómo se desenvuelve la reproducción de los mismos. De esta manera, la comprensión de las relaciones laborales en estos niveles permite establecer el contexto de desarrollo de los procesos de trabajo y, a la vez, cómo esos cambios vinculados a la organización productiva se encuentran integrados en los otros niveles.

La evolución de las relaciones laborales en Argentina debe integrarse a los procesos de transformaciones económicas, políticas y sociales que se han sucedido desde 1940. Más allá de los cambios acontecidos en la historia política argentina, puede establecerse la aparición de ciertas regularidades durante esos años y hasta el golpe de 1976, que se inscriben dentro del modelo de industrialización por sustitución de importaciones. A partir de ese momento y más notoriamente desde los primeros años de la década del '90, se vislumbran transformaciones de envergadura en los aspectos concernientes a las relaciones entre capitalistas y trabajadores. Precisamente, los cambios en la economía tuvieron impacto en la conformación de esas relaciones y ello también afectó al actor sindical. Por eso, es preciso establecer los cambios desarrollados en la relación capital trabajo y las formas que ésta fue adoptando, sobre todo en los años 90, cuando proliferaron diversas relaciones de dependencia que se separaban de las “tradicionales”. Posteriormente se observarán los efectos que esto tuvo sobre las relaciones entre los actores y las lógicas de la negociación colectiva.

Las relaciones de dependencia que se establecieron entre trabajadores y empleadores adoptaron diversas formas durante el desarrollo del capitalismo y esto función de otros elementos que les daban sentido. De esta manera, la relación de dependencia predominante durante el modelo de ISI se basaba en un vínculo entre el

empresario y el trabajador, constituido por un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, ejercido en un lugar físico establecido bajo la lógica del “trabajo para toda la vida”. Precisamente, en esta idea estaba implícita la trayectoria lineal, “trabajar en una empresa para siempre” y jubilarse en ella. De acuerdo con esta forma de establecer la dependencia, la etapa activa del trabajador seguía un proceso sin muchas interrupciones. Esta forma de relación, que se puede denominar “tradicional”, se vinculaba con un proceso creciente de asalarización que encontraba en los trabajadores la forma de reproducción social vía el consumo. Esta pauta predominante hasta la década del '80 dio paso a otras formas de dependencia que, sin ser novedosas, fueron extendiéndose y formando parte importante de la escena laboral.

Aquella relación entre empleadores y trabajadores desarrollada durante los años de la industrialización por sustitución de importaciones, se definía por algunas características: implicaba empleos en relación de dependencia, ejercidos a tiempo completo, y con contratos por tiempo indeterminado. Se trataba a su vez de empleos que se encontraban integrados a un amplio sistema previsional y de seguridad social, que en forma indirecta incrementaba el salario. Con respecto a los contratos, éstos se celebraban bajo el mando del capitalista o en un lugar determinado, eran formalmente registrados ante la administración pública del trabajo y protegidos por el derecho del trabajo, también eran garantía contra las arbitrariedades de los empleadores y en su realización prevalecía una negociación colectiva de trabajo centralizada, a través de la cual se definía el salario, ajustable por la inflación y la productividad esperada. Esta dinámica de funcionamiento de las relaciones se daba en el marco de lo que fue en el orden internacional la relación salarial fordista (Neffa, 1998).

De aquel trabajo desarrollado bajo la dirección de un capitalista, ejercido por tiempo indeterminado y con las respectivas contribuciones sociales, se pasó a un número importante de situaciones de asalarización que se presentaban muchas veces como formas de trabajo independiente. Por otro lado, en muchos casos se produjo un despegue del trabajador del espacio físico, una separación entre el trabajo a realizar y el espacio donde se lleva a cabo. Aquella relación de dependencia tradicional no sólo implicaba la obtención de un ingreso, también posibilitaba el acceso a un conjunto de servicios que formaban parte del salario de manera indirecta. Obra social, útiles escolares y turismo eran algunos de los beneficios que se encontraban acoplados a esa relación y a la afiliación al sindicato, además de que ésta última constituía un conjunto de relaciones vinculadas al trabajo. Lógicamente, estas relaciones de dependencia

excedían el ámbito de la empresa y se desarrollaban también en las esferas de la administración pública.

Los procesos de terciarización, la privatización de empresas, la descentralización, el incremento de la participación del sector servicios en la economía, las reformas del Estado, las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, la profunda desocupación como mecanismo disciplinador, las ideologías individualizantes y las leyes laborales<sup>7</sup> sancionadas durante los noventa fueron dando lugar a que se desarrollaran relaciones de dependencia que rompían de manera frecuente con aquella relación “tradicional”.

Las formas de relación de dependencia emergentes en los últimos años dependen de la inserción de los trabajadores en la empresa, esto es, la forma contractual que adopta esa relación y cómo se insertan en la organización. De este modo, siguiendo a Palomino (2000), aparece un gradiente de situaciones que se alejan cada vez más de las relaciones “tradicionales” de asalarización predominantes hasta bien entrada la década del ochenta. La forma más cercana a lo que hemos llamado “modelo tradicional” resulta de la inserción laboral que posibilita un ingreso a la relación de dependencia, pero diferente en la forma contractual. Es decir, una labor desarrollada en un espacio de trabajo determinado, bajo el mando o dirección del empresario, pero que es llevada a cabo por medio de un contrato por tiempo determinado, una pasantía, contrato por agencia de personal temporario o simplemente no registrado. Muchos trabajadores con estas formas contractuales suelen convivir en el espacio de trabajo con trabajadores con una inserción de carácter “tradicional” y ello suele tener impacto sobre el conjunto. Estos efectos tienden a procesarse en el marco de una fuerte fragmentación e introducen una traba en la conformación de una estructura colectiva. Este ejercicio, que aparece como simple puesta en práctica de las posibilidades que brinda el mercado de trabajo y las regulaciones vigentes y, en este sentido se presenta como mecanismos seleccionador que posibilita hacer frente fácilmente a los avatares de la demanda, marca las condiciones de heterogeneidad entre los trabajadores al interior de las firmas,

---

<sup>7</sup> Entre otras leyes y decretos sancionados durante esos años, más allá de que algunos fueron derogados posteriormente, se destaca la Ley Nacional de Empleo (N° 24013), que determinaba el abandono, al menos momentáneo, del contrato por tiempo indeterminado como paradigma de las relaciones laborales. El decreto N° 1334 establecía la imposibilidad de introducir cláusulas indexatorias en los CCT. También se produjo una modificación a la ley de contrato de trabajo en 1995, la cual establecía, entre otras cosas, la extensión del periodo de prueba, un régimen más flexibilizado para la PYMES (Montes Cató, et al, 1999)

creándose de esta forma mecanismos que tienden a dividir al colectivo de trabajo por la introducción de criterios vinculados a la flexibilidad externa.

Como muestra Héctor Palomino (2000), esto implica una escisión entre un “núcleo estable” de trabajadores protegidos y una “periferia” de trabajadores precarizados. Dentro de estas modalidades de contratación, se encuentran las pasantías de trabajo, las cuales implican una vinculación entre los estudios que lleva adelante el trabajador y la labor a realizar en el espacio de trabajo. Sin embargo, y diferentes investigaciones lo han constatado, las empresas usaron estas modalidades de contratación con el único fin de reducir costos laborales, sin que se controlase la vinculación existente entre los estudios y las tareas (un ejemplo sumamente claro lo constituyó la contratación como teleoperadores de estudiantes de las carreras de comunicación social).

La segunda de las formas de inserción laboral se encuentra fuertemente vinculada a los procesos de subcontratación y adquiere diversas modalidades según los ámbitos específicos de inserción empresaria. Así, pueden darse estos procesos en empresas de antigua radicación y que van abandonando paulatinamente la producción de un conjunto de bienes y servicios que no son centrales para la empresa. En este caso las firmas se desprenden de áreas que no consideran estratégicas, que, no obstante, siguen integradas a la empresa a partir de la subcontratación. En muchos casos, estas subcontratistas están conformadas por los mismos trabajadores que antes eran empleados de las firmas ; en otros, son estos ex-trabajadores los que fundan una empresa o cooperativa para brindar el servicio. A partir de ello se generan relaciones de dependencia que se pueden inscribir, en algunos casos, dentro de lo que hemos denominado “modelo tradicional”, en la medida en que implican el goce de los servicios que incluye el trabajo asalariado. No obstante, la mayoría de las veces estos trabajos suponen menores salarios que los pagados en las empresas que actúan como núcleos u organizadoras en la cadena productiva y también, peores condiciones de trabajo.

A su vez, estos trabajadores no sólo se encuentran sometidos al destino de la empresa donde desarrollan sus tareas, sino al destino de la empresa núcleo. De esta forma, los procesos de tercerización tienen diferentes efectos, entre los cuales se destaca la reducción de los costos salariales y la desintegración de los espacios laborales. Este último conlleva a su vez la heterogeneización de los colectivos de trabajo, lo que constituye el aspecto político de los procesos de subcontratación (Castillo, 1989). Mientras se fragmentan las empresas, se van fragmentando los colectivos de trabajo que

posibilitaban el desenvolvimiento activo de los procesos de conflicto que daban lugar a la consecución de mejoras laborales.

La otra forma de subcontratación abarca aquello que implica la realización de tareas en espacios de trabajo que no son los de las empresas que contratan al trabajador. Mientras el trabajador que se encuentra contratado por una firma realiza sus tareas en otras organizaciones, debe sujetarse al funcionamiento, disciplina y lógicas imperantes en esas otras. La integración a diversos espacios de trabajo y la adaptación a los mismos, supone consecuencias para el trabajador en cuanto a la interacción, que se ve permanentemente interrumpida. Supone también lo que Palomino (2000) llama “doble sujeción”, por una parte se encuentra condicionado por la estructura de la empresa a la que pertenece y, por otra, a la organización donde desarrolla sus tareas.

Por otro lado, la figura de la prestación de servicios se fue extendiendo durante la década del '90 y permanece vigente dentro de las formas de relación salarial más extendidas. Ella puede desarrollarse dentro o fuera de la organización, pero su particularidad radica en que las cargas sociales y contribuciones deben ser pagadas por el trabajador, alejándose de la figura “tradicional” de relaciones de dependencia. Estas relaciones, en tanto que son una prestación de servicios, suponen una relación entre pares en la que, como sostienen Montero (2000) y Palomino (2000), se abandona el sustrato colectivo característico del derecho laboral para integrarse a un espacio individual, más vinculado al derecho comercial. La extensión de este fenómeno supone enfrentar como iguales al dador de trabajo y al trabajador, que, fuera de su espacio colectivo de inserción, no puede ser protegido por el derecho del trabajo ni, menos aún, por las negociaciones colectivas.

La última de estas situaciones se encuentra conformada por aquellas relaciones de dependencia que no se ejercen bajo la supervisión directa del capital, en donde la relación se establece por el cumplimiento de objetivos y que en muchos casos ésta no implica una relación salarial. Al respecto, entre las relaciones de este tipo puede señalarse dos extremos. El primero y más común es el trabajo a domicilio, desarrollado de manera extendida en el sector de la confección, que implica un trabajo a *façon* o, lo que es lo mismo, un trabajo a destajo que se paga –muy mal por cierto- por prenda terminada, y en el que el trabajador no se encuentra en relación de dependencia. De alguna manera, esto implica un retorno a los albores del capitalismo, donde el trabajo a domicilio era de uso habitual (Neffa, 1990). El otro extremo lo constituyen los trabajos que pueden desarrollarse en red o por objetivos y que salen fuera del control directo.

Muchos de éstos pueden ser desarrollados bajo la lógica de una relación de dependencia “tradicional”, cumpliendo con los requisitos legales de inscripción de los trabajadores de modo que gocen de los servicios otorgados y construidos alrededor del trabajo.

Estos cambios significativos en torno a la inserción laboral de los trabajadores, que como describimos en los párrafos anteriores implica una vasta cantidad de situaciones que van desde el trabajo asalariado tradicional a formas de precarización cada vez más profundas, conducen a procesos de heterogeneización del colectivo laboral.

Más allá de su contenido económico, las relaciones de dependencia desarrolladas en los años noventa tuvieron un fuerte contenido político, en la medida en que los procesos de desestructuración del colectivo de trabajo, que había crecido al amparo del modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, implicaron su segmentación. Dado que la fortaleza de las organizaciones obreras provenía de estos colectivos, en el marco de aquella reestructuración éstas adoptaron diversas estrategias para posibilitar su continuidad organizacional.

De esta manera, Lucena (2000) establece la existencia de tres estrategias adoptadas por los sindicatos en América Latina en el contexto de la oleada neoliberal que dominó el escenario económico, político y social durante los noventa. Las posiciones que establece el autor son: adaptativas, pasivas y resistentes. Las estrategias adaptativas desarrolladas por diferentes gremios consistieron en integrarse al proceso de transformación neoliberal sin grandes cuestionamientos y con una fuerte impronta negociadora. En cuanto a los sindicatos con posiciones pasivas, estos se caracterizaron por no hacer grandes transformaciones en su interior, pero adoptaron y en muchos casos apañaron la profundización de las reformas liberales. Por último, los que adoptaron una estrategia de resistencia directamente enfrentaron el conjunto de estas reformas, más allá de no contar con los recursos materiales del pasado.

Por su parte, Victoria Murillo (1997) analiza las formas de adaptación de los sindicatos en Argentina en el marco de las reformas introducidas por el gobierno de Menem y establece la existencia tres de estas estrategias entre los actores sindicales. La primera es la de resistencia, la segunda de las estrategias es la de “supervivencia organizativa” y la tercera la denomina de “subordinación”. Esta última se desarrolla como simple acatamiento de los postulados emanados desde el gobierno, a cambio de mantener una posición política privilegiada por medio de la consecución de cargos y recursos. En el caso de la “supervivencia organizativa”, ésta se enmarca dentro de los



que James (2005) llama el “pragmatismo institucional” y se refiere a la capacidad de adaptación de los sindicatos ante nuevos escenarios políticos y económicos. Este caso remite a un proceso de mercantilización por parte de los sindicatos, que tienden a negociar con el gobierno las condiciones de aceptación de las reformas en la medida en que ello les reporta beneficios de importancia, y que además transforma a los sindicatos en agentes de servicios (Murillo, 1997)<sup>8</sup>.

El despliegue de las estrategias seguidas por los actores sindicales supone a su vez el desarrollo de configuraciones novedosas entre los actores de las relaciones laborales, en los diferentes niveles. La emergencia de estas lógicas de relacionamiento y las estrategias de los actores puede ser analizada a partir del desarrollo de la negociación colectiva, que aparece como un indicador que permite observar la dinámica de las relaciones laborales en términos de los actores, las estrategias y los fundamentos de ese proceso.

### *VI.2.2. Cambios y continuidades en la Negociación colectiva*

Para ver las relaciones por medio del desarrollo de la negociación colectiva, es necesario observar tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos, a partir de los cuales pueden establecerse ciertas regularidades en su funcionamiento articulado con los procesos macro económicos de su inscripción. Así, la negociación colectiva posibilita realizar un acercamiento a instancias micro y meso relacionales, en la medida en que expresa tanto las relaciones entre los actores en el segundo de los niveles como el procesamiento de las instancias relacionales a nivel de planta (o sea, el nivel micro) y a su vez estructura las formas en que se desenvuelven las relaciones en ese nivel.

En términos generales, la negociación entre los trabajadores y el capital puede establecerse en diversos niveles, donde el nivel “macro” es el que establece el contexto jurídico, legal y normativo que encuadra las condiciones del desarrollo de los otros niveles. En este sentido, toda negociación remite a las leyes y/o acuerdos que se definen entre los sectores empresarios y los sindicatos y en los que puede intervenir el Estado. Por su parte, los acuerdos constituyen los marcos o pactos sociales que regularán las

---

<sup>8</sup> Victoria Murillo utiliza la idea de “Supervivencia organizativa” a partir del concepto de “recursos de poder” desarrollados por Korpi. (1978 y 1985). La autora remite este concepto a los recursos de la organización, que incluyen, estructura, patrones de liderazgo, finanzas y capacidad de proveer incentivos.

negociaciones que se realicen tomándolos como base. En Argentina, como en otros países, estos acuerdos son firmados por las centrales sindicales, el gobierno nacional y las cámaras empresariales, pudiendo luego realizarse acuerdos a nivel sectorial.

Las instancias de negociación pueden ser realizadas a nivel de empresa (esto generalmente se da en las grandes unidades productivas), o bien a nivel de rama o actividad, dependiendo ello de las regulaciones que rigen las formas de negociación y las disposiciones y estatutos de los sindicatos. Al respecto, la negociación colectiva puede plasmarse en acuerdos firmados entre las partes o bien en CCT, que son aquellos de mayor importancia a la hora de definir las condiciones de trabajo y la puesta en marcha del proceso de trabajo. También existen otras formas de negociación de carácter informal que se desarrollan en el ámbito de la empresa, que no quedan plasmadas en los convenios o acuerdos y que se desarrollan entre las partes de la negociación en el ámbito de la firma. De esta forma, se observan los niveles micro y meso, vinculados, como ya señalamos, al nivel macro.

En lo referente al trabajador, la negociación define un conjunto de elementos que permite establecer límites a la sobre-explotación y enmarca las condiciones en que se hará efectiva su disposición para el capital en el centro de trabajo. Para la empresa, la negociación define las restricciones a las que se enfrentará en el manejo de la fuerza de trabajo, así como los límites de sus prerrogativas.

En Argentina, el escenario de la negociación colectiva, sea a través de la firma de acuerdos o en CCT, estuvo dominado durante largos años por el decreto 23852/45 de asociaciones profesionales de trabajadores, firmado durante la gestión de Perón al frente de la Secretaría de Trabajo y Previsión.. Precisamente, esta norma otorgaba la representación sindical a un solo sindicato por rama o actividad, el cual era el encargado de llevar adelante las negociaciones con las cámaras empresarias. Interrumpida en numerosas oportunidades por los diferentes golpes de Estado, la negociación colectiva tenía un anclaje corporativo y fue preponderante durante el periodo de ISI, a pesar de la aparición de diferentes sindicatos de empresas o corrientes sindicales antagónicas al poder central de las organizaciones gremiales.

Este modelo, con una importante intervención estatal, se asociaba a una fuerte normativa social que tendía a crear condiciones para la centralización de la negociación. Con un régimen triangular de relaciones constituido por el Estado, las cámaras empresarias y los sindicatos, se hacía posible la negociación por rama o actividad, caracterizada por el predominio de la convención colectiva no fragmentada de base

territorial nacional a nivel superior, aunque se firmasen acuerdos y convenios en niveles más bajos. Las comisiones internas y delegados fabriles eran los encargados de velar por la aplicación de lo convenido. Éstos a su vez se constituían en un engranaje central de las organizaciones gremiales, en la medida en que eran los representantes de los gremios ante el conjunto de trabajadores y, al mismo tiempo, la proximidad con sus compañeros y el desarrollo de sus tareas en el espacio fabril los convertían en interlocutores por medio de los cuales los trabajadores se integraban a la organización. El desarrollo de este modelo de negociación colectiva cristalizaba los ejes centrales del desenvolvimiento socio - laboral predominante hasta mediados de los '70, en tanto que vinculaba e integraba al conjunto de trabajadores de una rama o actividad y lo enfrentaba al conjunto de empresarios a través de las cámaras donde ellos se encontraban representados, mediando siempre el Estado en la interlocución. (Novick, 1998; Godín, 1998).

La irrupción de la última dictadura rompió con el patrón de estas relaciones laborales, prohibió la negociación colectiva y, por sobre todo, sancionó un conjunto de decretos que derogaba beneficios para los trabajadores (Tomada, 1999). Esto se llevó a cabo en un contexto de fuerte represión, que implicaba la imposibilidad de llevar adelante mecanismos de protesta para detener el avance sobre los derechos que llevaba adelante el gobierno dictatorial. Esto no significa que no se hayan llevado adelante medidas de fuerza en contra de ese avasallamiento, sino que las mismas, muchas veces silenciadas por la represión y la censura, no transponían los ámbitos inmediatos de su realización.

La última ronda de negociaciones se había desarrollado en 1975, donde se habían acordado 623 CCT, de los cuales el 73% se había realizado a nivel de la actividad y el 27% restante a nivel de empresa (Goldín, 2001). No obstante, todo aquel andamiaje se vio interrumpido por la dictadura y sólo con el retorno a la democracia se abrirían nuevas expectativas en torno a la legislación laboral.

Al respecto, recién en 1984 se restituyeron los efectos legales de las cláusulas convencionales y se derogó toda la legislación que había cercenado los derechos laborales durante la dictadura<sup>9</sup>. Sin embargo, y en el marco del lanzamiento del Plan

---

<sup>9</sup> Debe tenerse en cuenta que el propio gobierno de Alfonsín, quien había asumido el 10 de diciembre de 1983, intentó modificar aquel conjunto de reglas y prácticas que sostenía la estructura sindical, por medio de lo que se dio en llamar la Ley Mucci (llamada así por el ministro de Trabajo que presentó el proyecto de reforma de los sindicatos), pero sin éxito. Por medio de esta ley se intentaba la

Austral en 1985, se limitó la negociación de las comisiones paritarias a la discusión de las condiciones de trabajo, excluyendo la negociación salarial. El salario seguiría siendo fijado por decretos gubernamentales.

Ya durante el gobierno de Alfonsín comenzó a manifestarse la necesidad de modificar y modernizar las relaciones laborales, a partir de una descentralización de la negociación colectiva, el fortalecimiento de la autonomía de las partes intervinientes y la incorporación de los trabajadores del sector público, entre otros aspectos. Como todo aquello que se precia de modernizador, estas posiciones partían de una severa crítica al modelo dominante de relaciones laborales, llamado entonces modelo “tradicional”, que incluía entre otras características su inclinación manifiesta hacia el partido peronista, por oposición al deber ser que se intentaba crear. La idea de modernización que comenzaba a manifestarse discursivamente se integraba a los cambios que, bajo la égida liberal, había introducido la dictadura y que necesitaba avanzar hacia otros campos.

Será recién en 1988 que comenzará un proceso de negociación colectiva tendiente a modificar los CCT existentes hasta entonces, cuyas cláusulas se encontraban vigentes por ultraactividad. Se puede decir que durante el corto periodo de negociación alfonsinista, la negociación colectiva no incorporó los efectos modernizadores que se planteaban desde el discurso, sino que ésta se llevó adelante en el marco del modelo “tradicional”. Prevalció la firma de convenios por actividad y, aunque se incorporaron nuevos sectores, nuevas cámaras empresarias y algunas nuevas especificidades en cuanto al contenido de la negociación, no obstante, el tema salarial seguía siendo dominante.

Pese a esta reapertura de la negociación, el número de CCT firmados entre 1988 y marzo de 1989 alcanzó a sesenta, un número bastante acotado si se compara con lo que sucedería en la década siguiente y si se tiene en cuenta que habían pasado catorce años desde las últimas negociaciones colectivas.

Puesta en caja la inflación, en 1991 comenzó un proceso para las relaciones laborales fuertemente vinculado a la inspiración de la convertibilidad. Sin que ello significara que se produjeran idas y vueltas sobre algunas leyes, el escenario de este periodo puede verse como un periodo de profundas transformaciones en cuanto a las relaciones laborales y la negociación colectiva. Como un eslabón más de la convertibilidad se dispuso que los incrementos salariales sólo podían desarrollarse si se

---

integración de las minorías en los órganos de conducción, una mayor libertad sindical, el control de las elecciones por parte del Estado y la limitación de la reelección de los dirigentes.

producía un incremento en la productividad, además de que se prohibía la introducción de cláusulas indexatorias en los CCT. Precisamente, durante los 90 se produjeron cambios importantes en los tres niveles de las relaciones laborales, pero la impronta de esta marcha será marcada por el nivel “macro”. Así, las transformaciones socio económicas tuvieron efectos fuertes sobre los niveles inferiores, a partir de los cambios que se manifestaron en la correlación de fuerzas sociales, que a su vez conducen el rumbo del Estado.

De esta manera, las relaciones laborales desarrolladas desde principios de la década de 1990 se articulan en sus niveles más bajos con las lógicas neoliberales profundizadas durante esta década, derivadas de la aplicación a rajatabla de las políticas sugeridas en el marco del “Consenso de Washington”. Por tal motivo, el diseño de las políticas laborales y la forma de llevar adelante los procesos de transformación en ese contexto articulaban relaciones laborales tendientes a favorecer el desenvolvimiento de políticas económicas signadas por la libertad de mercado.

Durante este periodo se fueron desarrollando un conjunto de leyes e instrumentos que, bajo la declaración de “modernización” y creación de empleo, iban socavando los andamiajes que sostenían las condiciones de empleo de calidad. Así, se abría la posibilidad de contratar personal por tiempo determinado, se extendían los periodos de prueba, se daba la posibilidad de fraccionar el aguinaldo, se promocionaba la contratación por medio de pasantías y se reducían las cargas patronales de las empresas con el fin de hacerlas más competitivas, inclusive para aquellas que gozaban de una inserción monopólica.

Una vez frenada la inflación por medio del plan de convertibilidad, bajo cierta esfera de legitimidad derivada del fuerte disciplinamiento que había significado el proceso hiperinflacionario de 1989 - 1990, y considerando además una nueva correlación de fuerzas donde el empresariado aparecía con mayor fortaleza y mejor vinculación con el gobierno de Menem frente al creciente desprestigio de los sindicatos, se comenzaron a establecer y llevar adelante los lineamientos de la tan mentada “modernización” de las relaciones laborales, acoplada a la “modernización” del Estado y a la “modernización” empresarial. Los efectos de este conjunto de “modernizaciones” empezaron a hacerse sentir paulatinamente a lo largo de la década de 1990.

En el orden cuantitativo, los cambios se manifestaron en la multiplicación de firmas de CCT y acuerdos entre los sindicatos y los empresarios, mientras que en el orden cualitativo se iban introduciendo novedosas cláusulas que incorporaban nuevos

elementos. De esta manera, la “modernización” de las relaciones laborales comenzaba reflejarse en la proliferación de firmas de acuerdos y CCT. Durante el periodo que va desde 1991 a abril de 1999 se llevaron a cabo 1578 negociaciones, de las cuales el 42% se registraron al nivel de la actividad y rama y el 58% restante se desarrolló a nivel de la firma. Comparando 1991 con el año 1998, se puede apreciar mejor el cambio desarrollado en cuanto al nivel de negociación. Mientras que en 1991 la negociación en la actividad o rama representaba el 82% y la negociación por empresa el 18%, en 1998 esta tendencia se revierte y el 88% de la negociación se desarrolla a nivel de la firma. En este mismo sentido, si se toman en consideración solamente los CCT de trabajo firmados entre 1991 y 1998 que reemplazaron a los CCT vigentes por ultractividad o modificaron los vencidos, se destaca que de los 450 CCT homologados, el 66% se llevó a cabo a nivel de la empresa mientras que el 34% restante a nivel de rama o actividad (Goldín, 2001). La tendencia manifiesta hasta fines de la Convertibilidad comienza a revertirse, se firmaron un número mayor de acuerdos y CCT a nivel de actividad o rama que durante la década del 90, pero sin que llegaran a ser los predominantes. Este proceso, que se evidencia a partir de 2004, se vincula con la posibilidad que se abre desde la devaluación de discutir aumentos salariales en paritarias, elemento vedado durante el desarrollo de la convertibilidad.

**Cuadro 6: Convenios colectivos de trabajo y acuerdos homologados, 1991-2005**

Año	Número			porcentaje		
	Actividad	Empresa	Total	Actividad	Empresa	Total
1991	79	18	97	81,4	18,6	100
1992	165	44	209	78,9	21,1	100
1993	127	91	218	58,3	41,7	100
1994	98	104	202	48,5	51,5	100
1995	71	125	196	36,2	63,8	100
1996	45	107	152	29,6	70,4	100
1997	41	167	208	19,7	80,3	100
1998	30	189	219	13,7	86,3	100
1999	29	185	214	13,6	86,4	100
2000	12	64	76	15,8	84,2	100
2001	22	128	150	14,7	85,3	100
2002	27	181	208	13	87	100
2003	68	338	406	16,7	83,3	100
2004	112	236	348	32,2	67,8	100
2005	203	365	568	35,7	64,3	100

<b>Total</b>	1129	2342	3471	32,5	67,5	100
--------------	------	------	------	------	------	-----

**Fuente:** MTEySS

Los datos presentados en el cuadro anterior, si bien evidencian un cambio de tendencia desde 2004, muestran, más allá de esta reversión, los cambios operados en cuanto al predominio de las firmas de CCT y el conjunto de negociaciones colectivas a nivel de la firma. Esto estaría dando cuenta de un creciente nivel de atomización en los procesos negociadores, más vinculado a las características de cada una de las firmas que al conjunto de actividad o rama. Sin embargo, este proceso que se venía llevando a cabo en otros países adoptó características distintivas, que hacen a las particularidades del desarrollo de negociación colectiva de Argentina y la relación entre los actores intervinientes. No obstante el desarrollo de la descentralización de la negociación colectiva, este proceso no condujo a la conformación de sindicatos de empresa sino al sostenimiento de la estructura sindical vigente.

Por otra parte, esta descentralización y el crecimiento de la negociación por empresa se pueden asociar al funcionamiento en red de las empresas (como vimos anteriormente), lo que implicó, por ejemplo, la firma de convenios colectivos similares en la empresa núcleo y en las otras subcontratadas o proveedoras. Como se verá en apartados posteriores, esto sucedió frecuentemente en el caso de las firmas terminales del sector automotriz y las proveedoras que se iban instalando en el país.

Ahora bien, en este punto resulta pertinente preguntarse cuál es el sentido y la finalidad del cambio en los niveles de la negociación. Uno de los argumentos de peso se halla sin lugar a dudas en la posición del sector empresario. Esta versión sostiene que la firma de acuerdos o CCT a nivel de empresa otorga una visión más ajustada de la realidad que se vive en cada unidad productiva, dando cuenta de sus vicisitudes. Este razonamiento se apoya en la modelización “modernizante” de los procesos de trabajo, que homogeneiza para el conjunto del mundo del trabajo una realidad que sólo se presenta en algunos sectores y empresas en particular<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> La importancia de la descentralización se puso de manifiesto en el momento de la sanción, en 2000, de lo que se conoció como “Ley Banelco”, la cual buscaba imponer las condiciones exigidas por gran parte del empresariado, como por ejemplo, incrementar los periodos de prueba, posibilitar despidos sin indemnización o descentralizar la negociación colectiva. En ella se exponía claramente el verdadero carácter de la descentralización, ya que se trataba entre unos de sus artículos, de la posibilidad de que un CCT de nivel menor, como es el de empresa, rigiese por encima de uno de nivel mayor (de actividad). Leído políticamente esto conlleva la atomización de la fuerza de trabajo, en tanto que permite imponer condiciones de trabajo distintas entre trabajadores de un mismo sector y actividad, debilitando aún más la capacidad de discusión de los ya alicaídos sindicatos.

Otros datos suelen contraponerse con estos para realzar el carácter atomizado de la negociación colectiva en este período y resaltan que, si bien se desarrolló un fuerte proceso de descentralización de la negociación, la mayoría de los trabajadores siguió rigiéndose por CCT de actividad, ya sea porque se mantuvo este nivel en la negociación o bien porque se encontraba en ultraactividad. En este sentido, se destaca que los trabajadores cubiertos por CCT de empresa son aproximadamente 400.000, mientras que el resto de la fuerza de trabajo se encuentra bajo CCT de actividad o rama (Goldín, 2001).

Sin embargo, y tal vez como eje central de las negociaciones y las firmas de nuevos CCT, lo que comenzó a modificarse de manera importante en esos nuevos convenios fue el contenido de lo negociado. Así, enmarcadas dentro del proceso flexibilizador vinculado a la política económica, apareciendo novedosas condiciones de trabajo y otras formas de dar cuenta de las calificaciones requeridas y valoradas, que se acoplaban a la nueva política económica y laboral desarrollada desde el gobierno nacional.

En suma, acerca de este periodo se puede decir que: a) Una proporción importante de la población asalariada seguía amparada por CCT de actividad o rama y muchos de ellos por aquellos concertados en la ronda del '75, aunque éstos últimos presentaban un alto grado de inaplicación; b) La nueva negociación colectiva abandonaba crecientemente los niveles de la actividad o rama, decreciendo el número de convenios colectivos firmado en estos niveles; c) Creció el número de CCT a nivel de la firma o establecimiento, que superaba claramente el porcentaje de los de niveles superiores; d) Esos convenios colectivos de empresa, si bien eran escasos en términos absolutos y en relación con el número de las empresas en las que podrían haberse concertado, exhiben cambios de importancia en los contenidos (Goldín, 2001).

En pocas palabras, se puede sostener que los cambios operados en la negociación desde los '90 no serían tan profundos. Sin embargo, no puede dejar de verse que los cambios, se han producido en la materia negociada, o sea que están relacionados con las nuevas lógicas de producción, con requerimientos por parte de las nuevas formas organizativas de polifuncionalidad, competencias, filosofía de la

---

Es importante recordar que, según la legislación existente hasta entonces, siempre una norma de nivel superior, que supone un mayor nivel de actores intervinientes, se impone como un piso a la posibilidad de un acuerdo de nivel inferior. Una empresa podía entonces pactar mejoras a lo establecido en un CCT de actividad, pero nunca peores condiciones, lo que sí era posible con la ley de Flamarique y sus amigos.



empresa, tratamiento del conflicto, etc. Al respecto, desde la perspectiva planteada sobre los niveles de las relaciones laborales, parece manifestarse de manera clara una articulación entre ellos, donde cada uno tiene incidencia sobre los otros. De esta forma, las transformaciones desarrolladas en la estructura económica y la correlación de fuerzas existente, modificaron las acciones y las relaciones en el nivel “meso”, lo cual tuvo efectos sobre el nivel de planta. A su vez, las transformaciones en el nivel “micro” impactaron sobre el desarrollo de los otros niveles. Más allá de los aspectos cuantitativos que marcan el desarrollo de un proceso de creciente descentralización dada por la cantidad de CCT y acuerdos desde la década de 1990, el contenido de lo negociado en aquellos años define, en términos generales, la integración entre el nivel “micro” y “meso”.

Los contenidos introducidos en la negociación colectiva desde los noventa, la proliferación de firmas de CCT y acuerdos de empresa y los cambios acontecidos en el “mundo del trabajo” se encuentran asociados a la lógica característica de la flexibilización laboral. El significado de este concepto multiforme, que de alguna manera cruzaba el desarrollo de las relaciones laborales, se inscribe en los cambios, que a nivel mundial, comenzaron a llevarse adelante desde mediados de la década del setenta, aunque no siempre se quisiera con él dar cuenta de lo mismo. Por eso, la conceptualización de la flexibilidad ha sido variada y numerosa, pero a su vez se hace necesaria, en la medida en que los contenidos novedosos introducidos en los CCT se encuentran vinculados a este concepto.

### ***VI.2.3. Flexibilidad laboral y relaciones laborales***

Fundamentalmente desde finales de la década del '80, en Argentina comenzó a manifestarse la necesidad de flexibilizar los mercados de trabajo y, con ello, imponer ciertas lógicas a las formas de organizarlos por parte de los sectores empresarios, algunos partidos políticos, sectores del gobierno y, sobre todo, de algunas *usinas de pensamiento* vinculadas a ciertos sectores del capital. Según estas posiciones, la rigidez del mercado de trabajo y de las formas organizacionales aparecían como los elementos que frenaban el incremento del empleo debido al costo elevado de la contratación de la mano de obra. Sobre todo a mediados de la década del '90, cuando se profundizaron los

problemas del desempleo, este tipo de soluciones tomó vigor. Simplificando, estas voces predicaban que el problema del desempleo se debía a la existencia de un exceso de regulaciones que no permitía u obstaculizaba el encuentro de la oferta con la demanda. En esos términos, el problema no era la falta de puestos de trabajo, ya que se sostenía que había ofertas de empleo con salarios muy bajos y gente dispuesta a aceptarlas; era la legislación la que no permitía la existencia de una contratación por debajo del salario mínimo. Lo mismo valía para todo tipo de regulaciones que desde el Estado interviniesen en la producción (habilitaciones, condiciones de trabajo, jubilaciones, etc.). En ese marco, sería entonces una mayor flexibilidad del mercado de trabajo, y con ello de los trabajadores, lo que posibilitaría frenar el desempleo. De esta manera, la idea de la flexibilidad se encuentra estrictamente vinculada al mercado de trabajo.

Sin embargo, en otros espacios y a partir de las experiencias europeas, este concepto fue tomando diversos significados, dependiendo lo que con ello quería manifestarse. Las diferentes conceptualizaciones de la idea de flexibilidad se encontraban arraigadas en las formas que se adoptaron en los países de Europa para organizar el proceso y las relaciones de trabajo, luego de la crisis de la regulación fordista a mediados de la década de 1970.

Las principales definiciones del concepto de flexibilidad vienen dadas a partir de vincular los aspectos técnicos productivos, de empleo de la mano de obra, de costos de la fuerza de trabajo y organizacionales. El punto de partida puede ser lo sostenido por Atkinson (1987), quien define la flexibilidad productiva como constituida por diferentes aspectos, entre los cuales se encuentra la flexibilidad numérica, que hace referencia tanto a los aspectos cuantitativos como la posibilidad de ajustar los planteles laborales y las horas de trabajo a las fluctuaciones de la demanda; la flexibilidad funcional, que remite a los criterios de polifuncionalidad y las competencias requeridas para el desarrollo de diversas tareas; la flexibilidad por distanciamiento, la cual se refiere al reemplazo de los contratos de empleo por los contratos comerciales en el marco de las lógicas de subcontratación y, por último, la flexibilidad financiera, que remite a las formas diferenciales de remuneración, donde se inscribe la vinculación entre esta lógica y la funcional.

La OIT por su parte, tomando como referencia las experiencias realizadas en diferentes países, agrupa las posibles definiciones en torno a cinco grandes factores.

El primero se vincula al costo laboral y la posibilidad de las empresas de fijar distintos salarios en torno al trabajo bajo diferentes situaciones. En este sentido, la posibilidad de establecer los salarios por medio de evaluaciones, rendimientos y competencias dio como resultado una heterogeneización salarial. El segundo de estos factores se vincula con la reducción de los costos laborales por vía de la precarización de las condiciones de trabajo. Ello implicó una creciente desprotección de los trabajadores, en la medida en que comenzaron a dominar aspectos vinculados a la contratación temporal, contrataciones de tipo mercantil y modificaciones del derecho de despido. El tercer factor remite al tiempo de trabajo, lo cual hace referencia a la anualización de la jornada de trabajo, el tiempo de trabajo parcial, reducción de las horas extras, etc. El cuarto de los factores deviene de los cambios en la organización del trabajo y su vinculación a la polivalencia, mayor movilidad, incremento de la autonomía y la introducción del “justo a tiempo”. Como último factor se encuentran las características de la formación de los trabajadores, vinculadas a las posibilidades de polivalencia y autonomía, en este sentido, es la empresa la que lleva adelante procesos de capacitación para adecuar la mano de obra a las exigencias técnicas.

Por su parte, los regulacionistas franceses, de la mano de Boyer (1987), parten del análisis de la relación salarial a partir del cual se realiza una diferenciación entre “flexibilidad externa” y “flexibilidad interna”. La primera se refiere a las posibilidades de entrada y salida de los trabajadores por medio de contratos de trabajo que posibiliten mantener los costos de la mano de obra y las relaciones entabladas entre las empresas, los sindicatos y el Estado. En cuanto a la segunda, da cuenta de las formas que adopta la fuerza de trabajo en situaciones concretas y se refiere a la polivalencia, implicación, grado de autonomía, trabajo en equipo, etc. Vinculado a ello, Boyer establece la existencia de diferentes elementos que caracterizan a la flexibilidad productiva: el grado de adaptabilidad de la organización productiva, es decir la capacidad del equipamiento de adaptarse a la demanda; la aptitud de los trabajadores para cambiar de puestos de trabajo, lo cual se integra a la flexibilidad interna y remite a las posibilidades de polivalencia de los trabajadores; las restricciones jurídicas al despido y al contrato laboral, lo cual se vincula a la flexibilidad externa, en la medida en que los empresarios se desligan de una parte importante de las responsabilidades que tenían en el pasado; la sensibilidad de los salarios, los cuales deben adaptarse también a la demanda y por último, la posibilidad de la empresa de desentenderse de costos salariales (Boyer, 1987).

Precisamente desde la escuela regulacionista, vinculados a los aspectos que configuran la flexibilidad en su articulación con la relación entre los actores de las relaciones laborales, estos autores ensayaron una modelización de las alternativas surgidas con la crisis del fordismo, dando cuenta de cuatro situaciones. En primer lugar, “el modelo de flexibilidad defensiva descentralizada”, que destaca los rasgos de flexibilidad externa que permiten hacer frente fácilmente a las perturbaciones de la economía. Allí, las negociaciones entre empresarios y trabajadores están descentralizadas y se busca un alejamiento del sindicato como interlocutor. También se individualizan las relaciones entre empresarios y trabajadores y la firma aparece con un rol excluyente. Las variables de ajuste de este modelo son los salarios y el empleo en las empresas; un buen ejemplo es EE UU.

El segundo modelo es el de “flexibilidad ofensiva descentralizada” y se caracteriza por una promoción de la polifuncionalidad, por la participación de los trabajadores en los incrementos de la productividad y por la reducida intervención de los sindicatos, aunque es mayor que en el primer modelo. Esta concepción se basa en el esquema japonés, en el que la trama de subcontratistas amortigua los efectos de las depresiones del mercado, mientras que en las empresas centrales se asegura el empleo de por vida, aunque con un ritmo muy intenso de trabajo, que a la vez exige dedicación, lealtad y colaboración con la empresa. Así se produce un proceso de segmentación del mundo del trabajo derivado, entre otros elementos, de las desigualdades salariales entre empleados de empresas vinculadas.

El tercero de los modelos es denominado “flexibilidad ofensiva de tipo social democrata”. En este modelo existe una negociación colectiva centralizada y los sindicatos tienen una gran fortaleza. En él se da una articulación entre los actores intervinientes en las relaciones laborales y se negocian regularmente las condiciones de trabajo, los salarios y los cambios tecnológicos. En este modelo operaría una suerte de cambio consensuado entre sindicatos y empresarios, y se destacan las formas asociativas y cooperativas. Predominante en los países nórdicos durante el auge del Estado de bienestar, este modelo fue diluyéndose para dar paso a los modelos híbridos.

El último de los modelos es el “híbrido”. En él existe una mayor participación de los sindicatos si se compara con el sistema “defensivo descentralizado” y se presenta una combinación de rasgos que caracterizan tanto a la flexibilidad externa como a la interna. No obstante, no llegan a establecerse los mecanismos prioritarios de la

“flexibilidad defensiva” ni gozan de las ventajas encarnadas en algunos modelos de los países de Europa occidental. (Boyer, 1992 y Fernández, 2005)

En síntesis, si se toman en consideración los elementos presentados en torno a la flexibilidad, la misma puede resumirse haciendo referencia a los diferentes aspectos que la componen. En primera instancia podemos decir que la flexibilidad estaría integrada por los elementos contractuales y el desarrollo y posibilidades legales de las firmas para contratar y expulsar fuerza de trabajo evitando costos. El segundo de los elementos a tener en cuenta es aquel que hace a los aspectos organizacionales, los modos en que la fuerza de trabajo se convierte en trabajo efectivo, aspectos vinculados con la polivalencia, autonomía, organización del trabajo, competencias y habilidades de la mano de obra y las formas de evaluación y retribución.

Por otra parte, en el marco de la propuesta realizada en este trabajo, los aspectos vinculados a la flexibilidad pueden entenderse para el análisis de las relaciones laborales en la medida en que existe una integración entre los diversos niveles, en los cuales las características asumidas por la flexibilidad, originadas en los niveles “macro” y “meso”, se efectivizan en los espacios de trabajo y toman de éste parte de su desarrollo.

Precisamente, durante la década del '90, las transformaciones operadas en los contenidos de la negociación colectiva se encontraban vinculados a los elementos de flexibilidad, tanto interna como externa. Al respecto, los CCT y acuerdos celebrados entre empresarios y sindicatos incorporaban cláusulas que, partiendo de la “filosofía de la empresa”, establecían las formas organizacionales por medio de equipos de trabajo, la polivalencia, la capacitación, la participación y la autonomía. En tanto, los mecanismos de flexibilidad externa se manifestaban por medio de las modalidades de contratación, el contrato por tiempo determinado y en carácter de prueba, las posibilidades de fraccionamiento de las vacaciones y la disposición del tiempo de trabajo del asalariado por medio de la anualización de la jornada de trabajo. Precisamente, y de acuerdo con estudios realizados en diferentes sectores (Novick, 1998; Montes Cató, et al, 2005 y Fígari, 2000), parecen privilegiarse aquellos aspectos vinculados a la flexibilidad externa por sobre aquellos que se encuentran dentro de los mecanismos definidos como flexibilidad interna.

De esta manera se constituyen algunos de los aspectos que consolidan el recorte de los derechos laborales; aunque la participación de los sindicatos en la construcción de estas nuevas formas hace que las características que asumen las

negociaciones y el rol mismo que ellos juegan, tanto a nivel de empresa como de actividad, se asemejen más en su patrón de funcionamiento a aquella flexibilidad denominada “híbrida”, con una negociación que privilegia los aspectos vinculados a los costos de la mano de obra.

## ***Capítulo V. Las relaciones laborales en la industria automotriz.***

### ***V.1. La negociación colectiva en la trama automotriz en los noventa***

Los cambios operados en la industria automotriz modificaron y complejizaron el desenvolvimiento de la actividad y, a su vez, las relaciones laborales. Dentro de ellas se integraron diversos actores sindicales que en periodos anteriores aparecían como marginales a dicha actividad. Precisamente, este proceso se desarrolló en el marco de un cambio tecnológico referido tanto a la utilización de materiales diversos para la construcción de automóviles, como a la incorporación de tecnología integrada al automóvil. A su vez, los procesos de tercerización y el desprendimiento de las firmas terminales de numerosas secciones de la empresa contribuyeron a la incorporación de otros actores sindicales, en la medida que se hizo más importante la presencia de otras actividades antes desarrolladas en el interior de ellas y que se encontraban bajo la representación gremial correspondiente a esa empresa terminal. De esta forma, hay que entender las relaciones entre empresas como entramados más amplios que los sectoriales, donde se articulan jerárquicamente un conjunto de proveedores en diferentes niveles desde una empresa núcleo y confluye un número cada vez más importantes de sindicatos.

Esta forma de segmentar la empresa, como se verá más adelante, fue un elemento de mayor efectividad económica y política para las firmas, en la medida en que, por una parte, logró deshacerse de una parte importante de trabajadores con elevados niveles salariales y, a la vez, como elemento político heteroginizó los colectivos laborales, quitándoles parte del poder de negociación que los representantes podían utilizar en el marco de esas negociaciones.

El análisis de las instancias de negociación que llevaremos adelante en esta parte se inscribe en los niveles “micro” y “meso” articulado con el nivel “macro”. En la medida en que existe un desarrollo negocial a nivel de la firma integrado a un nivel mayor y, en el marco de las formas que adopta, se trata de un abordaje con un nivel de profundidad mayor en los dos primeros niveles, que busca dar cuenta de sus aspectos predominantes.

En el marco general del desenvolvimiento de las relaciones laborales en Argentina, en la trama automotriz, actualmente, intervienen junto con el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte automotor de la República Argentina (SMATA) y Unión Obrera Metalúrgica (UOM) otros sectores y representaciones gremiales. Tal es el caso del vidrio, representado por el Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio y Afines (SOIVA) y el Sindicato de empleados de la industria del vidrio y afines de la república Argentina (SEIVARA); del caucho y neumático, donde también intervienen dos: el Sindicato Único de trabajadores del Neumático y afines (SUTNA) y Sindicato de Empleados del Caucho y Afines; del petroquímico (Federación de trabajadores de la Industria Química y petroquímica) y el de pinturas (Unión del personal de fábricas de pintura y afines de la República Argentina). Existe, a su vez, representación gremial de supervisores, como en el caso de la Asociación de Supervisores de la Industria metalúrgica de la República Argentina (ASIMRA) y la Asociación del Personal superior de Daimler Chrysler Argentina.

De estos sindicatos, SMATA, SOIVA, Federación de trabajadores de la Industria Química y petroquímica, y SUTNA han firmado CCT por empresas, en tanto los restantes, si bien pueden realizar acuerdos en ese nivel, los CCT son a nivel de actividad.

En este contexto, se destacan por la cantidad de empresas intervinientes los que representan a los trabajadores del sector metalúrgico y, por su importancia, los que nuclean a los de firmas terminales. Sin embargo, la introducción de nuevos componentes para el uso en la industria automotriz hace que los distintos sindicatos comiencen a tener mayor incidencia en la trama aunque no alcancen, por el momento, a las empresas enmarcadas en las actividades mencionadas en primer lugar.

En el caso de las firmas metalmecánicas que intervienen en el proceso productivo, el ingreso de las grandes empresas y conglomerados autopartistas de carácter global durante la década del 1990 y la posibilidad otorgada en materia regulatoria, hizo que algunas de estas firmas en CCT “por empresa” con el SMATA, poco frecuente durante épocas anteriores, ya que los trabajadores de los autopartistas estaban representados mayoritariamente por la UOM y se regían por CCT de actividad. La firma de CCT de las autopartistas con SMATA debe vincularse con los cambios



operados a nivel de las firmas terminales y en la relación de éstas con los proveedores<sup>11</sup>. Al respecto, en la medida en que comenzaban a operarse transformaciones tecnológicas que llevaban a las firmas terminales a desprenderse de la producción de diferentes componentes, convirtiéndose en ensambladoras que tercerizan parte importante de su producción, empezaron a crecer y expandirse las empresas autopartistas más vinculadas a las terminales, que se instalaron cerca de las empresas núcleo y enfrentaban mayores condicionamientos impuestos por éstas.

La posibilidad que otorgaba el SMATA de negociar por empresa<sup>12</sup> hizo que se firmasen convenios entre éste y algunas firmas proveedoras de las terminales, sobre todo aquellas que ingresaban con la ensambladora. De esta manera comenzaron a desarrollarse nuevas formas de articulación negocial que partían de la firma de convenios con la empresa núcleo, en este caso la terminal automotriz, y luego se firmaba un convenio con características parecidas o similares con las proveedoras.

A partir de la normalización de la Negociación colectiva, entre 1989 y 2004, se firmaron 43 CCT por empresa en el interior de la trama, enmarcados en esa nueva lógica de negociación colectiva por empresa. Al respecto, como puede observarse en el cuadro 7, del total de los CCT firmados por empresa durante los años de referencia, los que componen la trama representan el 6.4%. A su vez, los CCT firmados por empresas proveedoras representan el 65% del conjunto firmado en la trama. Por otra parte, es interesante destacar que, del total de CCT de la trama, siete son renovaciones, de los cuales cinco pertenecen a las empresas terminales y que, en el conjunto, predominan las firmas de empresas vinculadas al SMATA, que representa el 86% de los CCT firmados a nivel empresa en el marco de la cadena productiva.

**Cuadro 7: CCT en la trama automotriz firmados desde 1989**

Año	CCT firmados por terminales	CCT firmados por Autopartistas metal mecánicos	CCT firmados por autopartistas de otro sector	CCT firmados por concesionarios	Total de convenios Firmados en la trama	% de CCT por año en la trama	Total CCT por empresa
89-93	4	9			13	30,2	95

<sup>11</sup> Para analizar este parte de la investigación se confeccionó una base datos con las empresas de la trama a partir de los datos suministrados por diferentes cámaras empresarias, como ADEFA, AFAC y ADIMRA.

<sup>12</sup> Debe aclararse, sin embargo, que SMATA no sólo firma CCT por empresa sino que también tiene CCT de actividad como son los casos de las concesionarias ACARA y Talleres FAATRA.

<b>94-97</b>	5	11	2		18	41,9	182
<b>98-01</b>	4	2	1	1	8	18,6	177
<b>2002-04</b>	1	1	2		4	9,3	219
<b>Total</b>	14	23	5	1	43	100	673
<b>%</b>	32,6	53,5	11,6	2,3	100		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. MTEySS

Como surge del cuadro de referencia, la dinámica de las firmas de los CCT en el marco del encadenamiento productivo está vinculada con el ingreso de las inversiones en el sector. De esta forma, casi el 42% de los CCT firmados en la trama automotriz se realizaron en el periodo 1994-1997, período en el que se instalan Toyota, GM y Fiat junto a otras empresas autopartistas globales, y representan el 10% de los CCT homologados durante ese período.

#### Cuadro 8 : Empresas con CCT firmados a este nivel que actualmente producen en la trama

	Terminales	Proveedores									Total	Total sin Terminales
		No Globales			Globales			Segundo anillo				
		Gde	Med	Peq	Gde	Med	Peq	Gde	Med	Peq		
<b>Con CCT por empresa</b>	9	8	1		7	1					26	17
<b>Sin CCT por empresa</b>	1	60	59	35	17	8	4	18	52	137	391	390
<b>Total</b>	10	68	60	35	24	9	4	18	52	137	417	407
<b>% de CCT</b>	80	11,8	1,7	0	29,2	11,1					6	4,2

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. MTEySS

En esta parte de la investigación, la segmentación de las firmas se realizó teniendo en cuenta la relación con las firmas terminales y el grado de inserción mundial de las proveedoras. De esta manera, a partir de la base de firmas armadas para el presente estudio, se pudo verificar la existencia de 417 empresas que intervienen en esta actividad. Como resultado de esta segmentación quedaron conformadas cuatro categorías, Terminales, globales, No globales (ambas del primer anillo) y segundo anillo. A su vez cada una de estas proveedoras fueron categorizadas en grandes, que son

aquellas que tienen más de cien empleados, las medianas entre treinta y cien y las pequeñas menos de treinta empleados.

Como permite observar el cuadro 7, las firmas de los CCT por empresa en las Autopartistas se desarrollan solamente en las firmas proveedoras del Núcleo de la trama<sup>13</sup>. El mayor nivel de homologación de CCT se da entre las empresas proveedoras de las terminales, donde el 20% ha firmado algún Convenio en el nivel de empresa y, en términos relativos, en aquellas empresas que pertenecen a firmas autopartistas globales, donde el 29% ha firmado CCT en el nivel. Por otra parte, se advierte que en el segundo anillo no se han firmado CCT por empresa, lo que se debe, en gran medida, a que en este tramo predominan las pequeñas empresas, pero también a su desvinculación de las empresas núcleos por lo que no están regidas por sus pautas y condiciones de trabajo.

De esta forma, se observa el grado de heterogeneidad que presenta la estructura de las negociaciones en la trama donde intervienen diversos sindicatos. En relación con ello, puede verse una dinámica vinculada a los cambios operados en torno a las relaciones y a la conformación de procesos de heterogéneos alrededor de las formas de negociación, donde aparecen firmas de CCT desarrolladas a nivel “micro”, es decir a nivel de la empresa, en tanto que se mantienen vigentes otros de 1975. Sin embargo, estas firmas a nivel “micro” están fuertemente integradas al nivel superior, es decir al nivel “meso”, en la medida en que, como fue advertido anteriormente, los que llevan adelante la negociación son las centrales gremiales y la empresa.

Esto puede ser visto desde dos perspectivas diferentes: la primera tiene que ver con una correlación de fuerzas desfavorables para los trabajadores que inclinó a algunos sindicatos a mantener vigentes los CCT negociados en la década de 1970, ya que en ese momento se habían conseguido logros que podían perderse en las negociaciones tendientes a la flexibilización.

La segunda perspectiva indicaría una pérdida de vigencia de esos CCT y las transformaciones producidas de hecho en el nivel de la empresa, que se desarrollaron por medio de acuerdos entre los empresarios y los delegados de base, pero manteniendo el CCT por actividad vigente. Es decir, no obstante el mantenimiento de los CCT existe una negociación continua en el nivel “micro”, vinculada a los aspectos que hacen a las formas de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Por lo tanto, lejos de conformarse un patrón común en torno a las negociaciones en la trama automotriz, se

---

<sup>13</sup> Debe aclararse que algunas de éstas también intervienen en el mercado de reposición.

ve un proceso de características diferenciales dependiendo del sindicato que intervenga, aunque la empresa es el ámbito privilegiado de negociación. De esta manera, entonces se pasa a una forma de integración entre procesos “micro” y “meso”, con una mutua influencia entre ambas instancias.

Durante la década del'90 se observa una nueva lógica en lo referente al contenido de la negociación, que se inaugura con la firma del CCT que realiza SMATA con GM<sup>14</sup>. La particularidad de ese convenio radica en que se firma antes de la instalación de la empresa, es decir sin que se haya constituido el colectivo de trabajadores, lo que de alguna manera muestra el grado de centralización que sigue manteniendo la negociación colectiva en cuanto a los actores intervinientes y supone un privilegio, por el desarrollo de las relaciones laborales en el nivel “meso”, en aquellos aspectos referidos a la negociación colectiva. De todas maneras, esto también pone de manifiesto la importancia que adquieren para la firma las condiciones de desarrollo del proceso de producción y la forma en que se lleva adelante la transformación del trabajo en trabajo productivo, donde se imponen los criterios empresarios y se busca insertar criterios referidos a la flexibilidad en la asignación de tareas y lógicas de flexibilidad externa. Sin embargo, los CCT firmados de esta forma, que son también los casos de Fiat y Toyota, se renovaron cerca de los plazos establecidos. De esto se deduce que lo que se privilegia antes de la formación del colectivo de trabajadores en la empresa es la inversión, pues se firma un CCT que considera criterios preestablecidos. Posteriormente, en el momento de su renovación, sólo se revisan ciertos elementos surgidos de la experiencia desarrollada en los ámbitos de trabajo, pero de ninguna manera se hacen cambios sustanciales en los puntos vinculados a la flexibilidad. En este sentido, el privilegio de la inversión y la generación de empleo que ello llevaba aparejado, de acuerdo al discurso empresarial, dinamizaba y posibilitaba, en un marco de escasez, la generación de condiciones para la firma de CCT a medida de las empresas, lo que les posibilitaba imponer ciertos mecanismos tendientes a favorecer y asegurar un mayor rendimiento de la fuerza de trabajo.

De esta manera, las relaciones laborales y, dentro de ellas, las formas de organización del trabajo se articulan con las prédicas neoliberales cuyo discurso

---

<sup>14</sup> Para la firma de este CCT (1994), el entonces Ministro de trabajo y seguridad social sostenía que: “El reciente CCT firmado entre GM y el SMATA...constituye un hito en la historia de la negociación colectiva en Argentina...puede calificarse como emblemático para el futuro de las relaciones de trabajo, ya que rompe con una larga tradición de esclerosis en los contenidos de la negociación colectiva en nuestro país” (Clarín 22/4/94).

intentaba confrontar las rigideces de las formas existentes a las bondades de la flexibilidad, que posibilitaría la generación de empleos y mejoras en el mismo. Sin embargo, lejos de desarrollarse una reducción en los niveles de desempleo, la implementación de medidas flexibilizadoras durante los años 90, produjo un incremento de la desocupación<sup>15</sup>. Por lo tanto, bajo la lógica dominante del neo liberalismo, dentro del aspecto “macro” de articulación de las relaciones laborales se desarrollaron procesos en niveles “meso”, que a su vez generaron las condiciones de posibilidad en el nivel “micro”. Esto condujo posteriormente a un incremento en las negociaciones realizadas en éstos últimos niveles, “micro” y “meso”.

Ejemplos de los procesos señalados son los casos de los CCT de las firmas GM y Toyota, que se realizaron atendiendo a los requerimientos de las empresas.

En cuanto al CCT firmado entre SMATA y la Empresa GM en 1994, allí se establecían criterios de polifuncionalidad, reducción del número de categorías laborales, capacitación, participación de los trabajadores y anualización de la jornada laboral a 2188 hs, lo que inducía a la realización de cambios que hacían al mismo proceso de trabajo.

Por otra parte, en el caso de la empresa Toyota -que firmó un CCT antes de la conformación del colectivo laboral en 1996, luego revisado en 2001- se observan algunos cambios en cuanto a las categorías establecidas convencionalmente. Al respecto, en el primero se establecían dos categorías de trabajo, lo que lo hacía el más flexible de todos los CCT de la trama y llevaba al extremo la polifuncionalidad al establecer por jerarquía dos categorías, la de operario polivalente y la de operario polivalente líder. En el CCT de 2001 se mantienen las categorías existentes, pero éstas se dividen en seis niveles, lo cual implica una nueva redefinición de la polifuncionalidad vinculada a las perspectivas de competencia, a la vez que se negocia el pasaje de categorías introduciendo evaluaciones de desempeño, sacando la antigüedad como criterio de incremento salarial y aumento categorial. Estos cambios no son menores, en la medida en que el un número mayor de categorías puede conformar mejoras salariales para el conjunto de los trabajadores.

De esta manera, se pueden establecer en las nuevas negociaciones, por un lado, un proceso en el que tienden a prevalecer formas de flexibilidad externa e interna con intervención de los sindicatos y, por otro, procesos de descentralización de la

---

<sup>15</sup> La desocupación pasó de de un 5.3% en 1990 a 15.4% en 2000.

negociación, donde el punto crucial es la negociación en el nivel “meso”, que establece las prácticas, sus contenidos y reglas en el nivel inferior.

Esos CCT celebrados con las empresas de nueva instalación difieren de aquellos CCT celebrados con las firmas terminales de vieja instalación (Ford, Renault, Mercedes Benz, Peugeot-Citroën, Scania y Volkswagen). En éstos pueden observarse todavía las características asociadas al modelo fordista en materia de categorías y funciones, mientras que en los de nueva instalación (Fiat, GM y Toyota) aparecen los criterios de la producción ligera, se van suprimiendo categorías, las funciones están más vinculadas a las competencias alcanzadas que a los oficios y se apela a la multifuncionalidad de los trabajadores, como fue observado más arriba.

Siguiendo con esta comparación, se puede establecer una distancia bastante importante en la forma de intervención de los sindicatos en las empresas. En este sentido, en los CCT firmados antes de 1994 parece sugerir una idea de articulación entre los intereses del movimiento obrero organizado y los de las empresas, en la medida en que el sindicato logra actuar e intervenir en diferentes áreas y establecer pautas mínimas para la puesta en marcha de nuevas formas de organización. En cambio, esto no ocurre en las empresas de nueva instalación, donde la negociación se encuentra estructurada alrededor de los criterios empresariales y donde las formas de organización del trabajo no son cuestionadas por las organizaciones obreras.

Más arriba se señaló que unos de los cambios que se habían introducido en la convención colectiva, tenía que ver con su contenido, vinculado a los aspectos “macro” que posibilitaban la introducción de modificaciones en algunos aspectos de las relaciones laborales. Al respecto, con los nuevos CCT se introdujo la anualización de la jornada de trabajo, con sistemas de créditos y débitos que posibilitan disminuir la cantidad de horas extras pagadas, ya que las jornadas son compensadas entre sí. Esto le permitió a la empresa hacer uso de la fuerza de trabajo de acuerdo con las necesidades de producción existentes e hizo recaer el peso de los ciclos económicos sobre los trabajadores.

En las firmas de los convenios con algunos de los grandes proveedores de autopartes se pudo observar ciertas particularidades que hacen a las formas de ingreso al mercado local. Algunas de estas empresas firmaron CCT de trabajo con el SMATA durante la década del 90, tomando como base los que firmaban las terminales, sobre todo aquellas empresas que ingresaban junto con la empresa núcleo o eran parte del grupo. Pero, también aquellas que ingresaban al mercado local por medio de la compra

de firmas nacionales o internacionales que producían en Argentina encontraban los CCT que regían en esas firmas, con lo cual en algunos casos se desarrollaban acuerdos posteriores. En el caso de las empresas vinculadas al SMATA se podían llegar a concretar nuevos CCT, puesto que con aquellas firmas vinculadas a la UOM se podían desarrollar acuerdos de vigencia determinada. Más allá de la representación gremial que correspondiera, se desarrolló, un proceso de heterogeneización del colectivo laboral entre trabajadores que realizaban las mismas tareas e incluso, en algunos casos, entre trabajadores pertenecientes al mismo conglomerado. Ello podía derivar también en diferencias, no sólo de condiciones de trabajo, sino también de salarios, fragmentando aún más el colectivo de trabajo.

Ejemplo de lo dicho anteriormente son los casos de las firmas de CCT con similares características por la pertenencia al grupo empresario, o por el ingreso de la firma núcleo y de la firma proveedora. Al respecto, se destacan los firmados por Fiat y las autopartistas Magneti Marelli, o los casos de GM y Delphi y Toyota y Yazaki. En estos casos, aunque existen diferencias en torno a los salarios, los procesos de trabajo que se describen son básicamente similares.

Por otra parte, en una de las siete empresas que actualmente conforma el conglomerado Dana rige el CCT firmado entre SMATA y ETON, mientras que en las otras los trabajadores son representados por la UOM, lo que implica que los trabajadores pertenecientes al mismo conglomerado no sólo no tienen las mismas condiciones de trabajo, sino tampoco los mismos salarios. Al respecto, actualmente los salarios básicos por CCT que rigen en las empresas vinculadas a la UOM son un 17% inferiores a los de la empresa del grupo vinculada con SMATA.

La corporación Lear, por su parte, tiene dos empresas en Argentina, en cada una de las cuales rige un CCT diferente, en una, el firmado con SMATA y en la otra el CCT de actividad de la UOM, fenómeno que también se vincula a la forma de inserción de la corporación en Argentina.

De esta forma, no sólo se divide la producción sino que ello acarrea un proceso de diferenciación creciente entre los trabajadores, que va más allá de la mera separación por empresas. Estas diferencias se dan en las condiciones de trabajo dentro de los mismos conglomerados y luego en las mismas empresas, factores éstos que tienden a favorecer las dinámicas empresarias de individualización y pérdida del sustrato colectivo del trabajo.

En síntesis, los procesos de fragmentación empresaria conllevan dinámicas de heterogeneización entre los trabajadores produciendo procesos crecientes de individualización. Ésta aparece así como manifestación contradictoria de las dinámicas colectivas que se intentan imponer, donde el eje constitutivo de las formas de expresión colectiva ha pasado a ser la empresa. Así, mientras cada empresa aparece como marco de referencia para la construcción de los colectivos laborales vinculados a las firmas, las formas individualizadoras chocan con aquellas construcciones colectivas introduciendo la competencia entre los trabajadores. Por otra parte, esta expresión fragmentaria que llevan aparejada los procesos de subcontratación se homogeneizan en las formas y lógicas del desarrollo del proceso de producción, donde se pone de manifiesto una dinámica que expresa una taylorización de nuevo tipo, un *one best way* vinculado a las dimensiones de polivalencia, flexibilidad, trabajo en equipo, criterios de paz social y participación de los trabajadores entre otras. Así, las relaciones laborales presentan una lógica donde el nivel “micro” pasa a ser determinante para el desarrollo del proceso productivo y que termina de confirmarse y articularse en el nivel inmediatamente superior. Así, los criterios vinculados a la flexibilidad en el nivel de planta son integrados en el nivel “meso” y ella sirve para la puesta en práctica de las relaciones laborales en nuevas inversiones.

***V.2. Los trabajadores de la trama automotriz y las relaciones laborales***

A partir de la encuesta realizada a trabajadores de las firmas pertenecientes a la trama automotriz, se pueden observar algunos datos sobre las relaciones laborales en la trama, referidos a diferentes variables básicas que permiten tener un perfil de los trabajadores de este entramado productivo.

**Cuadro 9 Características de la muestra de la encuesta realizada**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Casos</b>	<b>Ocupados promedio</b>	<b>Salario medio</b>	<b>Años en la empresa promedio</b>	<b>Contrato por tiempo indeterminados</b>	<b>Afiliación</b>
<b>Terminal</b>	28	1699	2348	12	100%	100%
<b>Proveedores</b>	39	421	1488	5	75%	74%



<b>globales</b>						
<b>Proveedores No globales</b>	49	419	1338	7	74%	77%
<b>Total</b>	116	728	1616	8	81%	77%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama.

Uno de los primeros datos a destacar es que, si bien no existen diferencias importantes en cuanto a la situación contractual, se destaca que el 100% de los encuestados de las firmas terminales se encontraban en una relación de dependencia de carácter tradicional vinculada al promedio de permanencia en la firma, siendo mayor en las empresas terminales, donde llega a un promedio de 12 años. La diferencia en cuanto a la permanencia entre terminales y proveedoras puede encontrarse asociada a lo ya señalado anteriormente, sobre la posibilidad que tienen las firmas terminales de transferir la crisis hacia abajo en la cadena productiva, lo que explica que el promedio de permanencia en las proveedoras sea de entre 5 y 7 años. Por otro lado, el salario en aquellas firmas se encontraba un 69% por encima del promedio del conjunto. En cuanto a la afiliación sindical se destaca el 100% que se da en las firmas terminales, frente a una menor afiliación en las firmas Proveedoras Globales.

**Cuadro 10: Trabajadores por tipo de empresa según sindicato**

Tipo de empresa		Sindicato			Total
		SMATA	UOM	Otros	
Terminal	Trabajadores	28	0	0	28
	%	100	0	0	100
Global	Trabajadores	14	14	11	39
	%	36	36	28	100
No global	Trabajadores	16	17	16	49
	%	33	34	33	100
Total	Trabajadores	58	31	27	116
	%	50	27	23	100

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a trabajadores de la trama automotriz.

En lo referido acerca de la relación entre el sindicato y los tipos de empresas, se destaca que el total de los encuestados de las firmas núcleo se encuentran representados por SMATA, situación esperable, en la medida en que la única terminal

donde interviene otro sindicato (UOM) es Peugeot Citroen. En lo que respecta a los proveedores, la representación se encuentra más distribuida. Para el caso de las firmas globales, un 36% de trabajadores pertenecen a UOM y otro tanto a SMATA, mientras que en el 28% es representado por otros sindicatos. En el caso de las firmas no globales, los trabajadores encuestados se encuentran divididos casi por tercios entre los sindicatos.

En aquellas empresas que se encontraban representadas por SMATA, la tasa de afiliación llegaba al 81% de los trabajadores, siendo los representados por la UOM los de menor tasa de afiliación, con un 71% (Cuadro 11).

**Cuadro 11: Trabajadores por sindicato, antigüedad en la empresa y situación contractual según afiliación, conocimiento del CCT y Participación en actividades sindicales, En porcentaje.**

		Afiliación		Conocimiento del CCT		Participación en actividades sindicales <sup>16</sup>	
		Si	No	Si	No	Si	No
<b>Sindicato</b>	<b>SMATA</b>	81	29	82*	18	66*	34
	<b>UOM</b>	71	39	19	81	19	81
	<b>OTROS</b>	78	22	37	63	41	59
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>Hasta 3 Años</b>	66	34	34-*	66	36-*	64
	<b>Entre 3 y 8 años</b>	85	15	77	23	46	54
	<b>Más de 8 años</b>	91***	9	75*	25	64*	36
<b>Situación contractual</b>	<b>Efectivo</b>	80	20	61	39	55*	45
	<b>Contrato a plazo</b>	68	32	27	63*	13	87**
<b>Total</b>		77	23	75	25	47	53

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama. Nota<sup>17</sup>: \*\*\* test Z significativo al 1%, \*\* test Z significativo al 5%, \* test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.

La acción sindical y la participación de los trabajadores puede observarse por medio de mecanismos que posibilitan establecer el grado de esa participación vinculada

<sup>16</sup> La participación en actividades sindicales implica que el trabajador ha participado de asambleas, reuniones informativas, paros, quite de colaboración, etc.

<sup>17</sup> El test Z permite saber el sentido de la asociación entre grupos, mostrando la relación existente entre las variables y dentro de ellas entre las diferentes categorías. Cuando Z se encuentra entre 1,6 y 1,8 se considera el que es significativo al 10%, entre 1,9 y 2 es significativo al 5% y cuando es mayor o igual que 2,1 es significativo al 1%. En caso de que Z sea negativo, implica que la relación es inversamente significativa

a la organización obrera; de esta forma, el conocimiento del CCT es un elemento que acerca la posibilidad de dicha observación como así también la participación en acciones sindicales. Estas variables permiten establecer el grado de penetración que tiene la acción de los representantes a nivel de planta, ya que por medio de ellos es que se canalizan los reclamos de los trabajadores y que el sindicato llega hasta ellos en sus puestos.

Esto puede analizarse a la luz de algunos de los cambios operados en el sistema de relaciones laborales, como la introducción de contratos a plazo y la rotación de personal, que condicionan las trayectorias dentro de las firmas. En primera instancia, se puede observar que existe una mayor presencia del sindicato de SMATA, lo cual se explica considerando las instancias señaladas para evaluar su acción. Al respecto, como puede observarse en el cuadro de referencia, los trabajadores que se encuentran en empresas cuya representación le corresponde a SMATA tienen un conocimiento del CCT (82%) que es significativamente mayor al de los trabajadores representados por UOM, que alcanza solamente el 19% de los casos, o al de otros sindicatos. Este conocimiento del CCT se vincularía con las renovaciones realizadas por el sindicato en el nivel de la empresa, que implican una mayor participación de los trabajadores en el momento de la negociación y posibilitan dicho conocimiento. De esta forma, se puede ver también una participación en actividades sindicales significativamente mayor (66%) de los trabajadores vinculados con SMATA la que existe en el resto de los gremios.

Al analizar estas variables de acuerdo con la antigüedad en la firma se destacan, por encima de la media, la afiliación, el conocimiento del CCT y la participación entre aquellos con mayor antigüedad en las firmas. Para el caso de la afiliación, la misma llega al 91% para los trabajadores con más de 8 años de antigüedad, de los cuales un 75% conocen el CCT y el 64% ha participado de actividades sindicales, a diferencia, en este último caso, de los que tienen menos de 3 años en la firma ya que sólo conoce el CCT el 34% y el 36% ha participado de actividades sindicales.

Al observar el desenvolvimiento de las variables de acuerdo a la situación contractual, se aprecia que en la categoría correspondiente a los contratados a plazo existe desconocimiento del CCT y la no participación en actividades sindicales resalta de forma significativa.

Tomando como referencia los datos presentados se destaca en primera instancia la acción del SMATA por sobre el resto de los sindicatos, en la medida en que su tasa de afiliación es mayor, el conocimiento del CCT de sus afiliados y la

participación de los trabajadores sobresale del resto. Sin embargo, los elementos más destacados de los datos que han sido presentados son aquellos que de alguna manera corroboran las hipótesis de la segmentación y heterogeneización de los colectivos laborales como fenómenos que exceden el aspecto exclusivamente económico. Al respecto, las rupturas de las empresas significan rupturas en las organizaciones sindicales, en el anclaje del trabajador a una organización determinada cuya presencia puede ser más eficaz. Al desestructurarse la empresa y convertirse algunas de ellas en unidades productivas más pequeñas tiende a resentirse la representación gremial y con ello el nivel de interacción de los trabajadores con el sindicato, quedando más expuesto el trabajador a una negociación individual con el empleador.

En ese mismo sentido, apunta la segmentación hacia la antigüedad en la firma y en la situación contractual. Como evidencian los datos, el compromiso con la organización sindical es relativamente acotado en los casos de poca antigüedad o de una situación contractual que, si bien es legal, no por ello deja de ser totalmente endeble. Los pocos años en la empresa y la situación de inserción endeble, con el temor de quedarse afuera en caso de no renovarse el contrato, establecen una especie de barrera entre los que están en esa situación y aquellos cuya estabilidad está dada por los años de permanencia en la firma.

En síntesis, si se observan los CCT de trabajo desarrollados en las firmas terminales y las proveedoras se proyecta la idea de una dinámica vincular y una matriz que permite el desarrollo de determinadas prácticas en las diferentes empresas. La conjunción de ambas se basa en el aprovechamiento de esa matriz. La división de empresas como forma de división técnica del trabajo se constata también en esos CCT, donde se pueden vislumbrar las formas que adquiere la organización del proceso de trabajo y el efecto que tiene la terminal y sus trabajadores sobre el conjunto de empresas proveedoras. Así, la aplicación del JIT, implica que desde una firma se estructure el horario del conjunto de trabajadores, a la vez que por medio de los CCT se permite la presencia de trabajadores con contratos a plazo; esto, como se pudo ver, introduce una ruptura también dentro de los trabajadores de una misma firma.

Los elementos presentados ponen de manifiesto la confluencia entre los niveles “meso”, “micro” y “macro”. Este último, en la medida en que incorpora, a partir de una correlación de fuerzas determinada y por medio del Estado, la dirección de las relaciones laborales en los niveles inferiores. En tanto, los elementos incorporados en el nivel “meso” se reflejan en el nivel de la empresa y en las prácticas de los sujetos, lo

Los procesos de control bajo las nuevas formas de organización del trabajo

que permite otorgarle una funcionalidad al “meso”, que se profundiza cuando en ese nivel se traducen e integran las demandas del nivel inferior.

## ***Capítulo VI. EL control sobre el proceso de trabajo en el sector automotriz***

### ***VI.1. La hegemonía como estrategia de control.***

Hemos venido manifestando a lo largo del libro que en las firmas se despliegan diferentes mecanismos de control y que, en ese marco, las estrategias empresarias adoptarán formas diferentes dependiendo de la interpretación que los sujetos sobre quienes se las intenta imponer hagan de ellas. En este sentido, se ha dado cuenta de la existencia de estrategias, prácticas y formas de control que pueden ir desde las más coercitivas hasta otras de carácter hegemónico. No obstante, la utilización del concepto de hegemonía puede traer aparejado un número de dificultades por su carácter multifacético y su incidencia global, en tanto concepto general de comprensión de los mecanismos sociales de consentimiento. Al respecto, una primera aproximación puede hacerse a través de su versión gramsciana, en donde el principio de autoridad se deriva al mismo tiempo del consenso y de la fuerza o espada. En Gramsci, la hegemonía aparece como forma de vida, una mirada sobre el mundo construida en diferentes espacios, entre los cuales el laboral tendrá una incidencia central .

La presencia de mecanismos de consentimiento en los espacios de trabajo nos habla de una concreción espacio temporal acotada de la hegemonía. Es la expresión concreta, el emergente empírico de la ideología hegemónica que mantiene el orden en un espacio de convivencia social más amplio. En este sentido, la expresión ideológica de la dominación en el espacio laboral busca organizar el consentimiento en función del incremento de la productividad del trabajo; en palabras de Barret: “(...) la hegemonía es mejor comprendida como la organización del consentimiento: el proceso que construye formas subordinadas de conciencia sin recurrir a la violencia o a la coerción” (Barret, 2004: 266). No obstante, debe tenerse en cuenta que el concepto mismo de hegemonía no es todo consentimiento, ésta es ante todo la integración de elementos vinculados a la aquiescencia y otros a la coerción. La idea de consentimiento no implica la ausencia de coerción, sino sino tan sólo que ésta no se ejerce directamente (Burawoy y Wright, 1994)

Para que un proceso hegemónico se despliegue fácilmente al interior de una fábrica y no encuentre obstáculos en su forma de articulación, la producción debe desarrollarse sin interrupciones conflictivas, puesto que la existencia de ese tipo de

interrupciones pondría en tela de juicio la legitimidad de la dirección del proceso, y desnudaría la lucha por el control del proceso productivo (Hyman, 1981). Precisamente, una dirección es hegemónica si puede imponer sus estrategias de productividad, su organización productiva y obtener una mayor valorización de la fuerza de trabajo por medio del consentimiento de aquellos que intervienen el proceso laboral, sin que exista una práctica explícitamente autoritaria de su parte. Ahora bien, debe tenerse en cuenta que la posibilidad de resistencia está presente en todos los procesos de constitución hegemónica, dado su carácter inacabado y en el marco del antagonismo inherente al capitalismo entre empresarios y trabajadores. También cabe señalar que la coerción se encuentra presente en estos procesos, aunque sólo sea de manera latente. Por lo tanto, la hegemonía supone la consideración de los intereses de los grupos sobre los cuales se ejercerá la dominación. Esto requiere que se forme un cierto equilibrio de compromiso y esto sólo es posible en la medida que no se ponga en cuestión el ejercicio del control (Gramsci, 2004).

Ahora bien, en los espacios laborales se articulan procesos externos de dominación con los propios de este ámbito particular. De esta forma, los factores disciplinarios que sirven para mantener la hegemonía a nivel social se encuentran presentes permanentemente en los procesos de construcción hegemónica en los espacios fabriles.

Gramsci, en su análisis sobre la racionalización de la producción y el fordismo, pone en evidencia la relación existente entre las formas de trabajo y el modo de vida de las sociedades. Al respecto, sostiene la imposibilidad de separar los métodos de trabajo de las formas de pensar, de vivir y de sentir la vida. De esta manera, describe cómo desde la producción se construye una consmovisión anclada en el mundo del trabajo a partir de las prácticas, que en aquel momento llevaba adelante la empresa Ford. Al respecto, Gramsci sostenía: “En América la racionalización del trabajo y el prohibicionismo son cosas indudablemente relacionadas: las encuestas de los industriales sobre la vida íntima de los trabajadores, los servicios de inspección creados por algunas empresas, son necesidades del nuevo método de trabajo, lo cual reporta el mayor esfuerzo colectivo por crear un nuevo tipo de hombre y de trabajador” (Gramsci, 2004: 476). En función de la producción racionalizada, surgió la necesidad de crear un nuevo tipo de hombre capaz de ajustarse a los nuevos métodos, para lo cual no era suficiente la coerción, era necesario generar cierto consentimiento que se buscaría lograr por medio del pago del salario alto, el conocido Five Dollar Day (Kuenzer, 1989). En

este sentido, hay una búsqueda por parte del capitalismo de que la hegemonía *nazca en la fábrica*, es decir, de elaborar “una cultura de masas” que pueda adherir los valores, las creencias y las actitudes a la estructura económica” (Portantiero, 1983: 57).

Con los elementos esgrimidos de Gramsci, Burawoy establece en ese mismo sentido una articulación entre el trabajo, sus prácticas y la organización y una forma de ver el mundo, afirmando que “la producción de cosas no constituye sólo una reproducción de las relaciones sociales, sino también de producción de una experiencia de esas relaciones” (Burawoy, 1989: 37). Lo sostenido por Burawoy no es menor en este marco: la producción no es sólo producción de mercancías, es sobre todo el proceso por el cual se puede construir la visión de esas relaciones, punto central si se asume que la producción material sólo es posible si se sostiene sobre la producción de relaciones.

Puestas de esta manera las cosas, el espacio de trabajo se constituye entonces como un entramado complejo de prácticas hegemónicas que buscan ocultar y volver opaca su condición de ámbito de confrontación entre capital y trabajo. Esta relación de confrontación y antagonismo no está fija de una vez y para siempre, sino que está cargada de indefinición, puesto que se modifica continuamente al calor de la misma puesta en acto. El carácter indefinido de una relación social –en este caso laboral- se evidencia en que cada momento es distinto de otro y en cada uno de ellos los componentes de la relación modifican sus identidades, de modo tal que ni el contenido ni la forma que tomará un antagonismo puede establecerse a priori. Las prácticas hegemónicas, precisamente, buscan articular permanentemente lo indefinido de la relación: “Las prácticas hegemónicas son suturantes en la medida que su campo de acción está determinado por lo social, por el carácter finalmente no-fijo de todo significativo. Esta falta originaria es precisamente lo que las prácticas hegemónicas intentan llenar” (Laclau y Mouffe, 2004: 77). De hecho, la presencia de antagonismos y la existencia de elementos conflictivos – o sea, en conflicto por su definición misma- es lo que define los procesos de construcción hegemónica.

Por otro lado, éstos se concretan a través de un conjunto de prácticas que –bajo la forma de dirección organizacional- despliega el capital en los espacios de trabajo incesantemente. Esto último tiene que ver con que siempre dichos procesos están “en curso”, en vías de realizarse dado que, por su naturaleza, tal como explicamos anteriormente su realización plena se postula como un imposible.

Este carácter indefinido de las prácticas hegemónicas determina que el concepto encierre en sí mismo la articulación de los elementos que se encuentran



presentes en la relación. En este sentido, la articulación refiere a aquellas prácticas concretas que buscan integrar o asimilar elementos antes dispersos que, a partir de su articulación en un entramado discursivo, mutan su identidad como resultado de estas mismas prácticas. Como sostiene Raymond Williams, “La hegemonía constituye un cuerpo de prácticas y expectativas en relación a la totalidad de la vida... es un vívido sistema de significados y valores que en la medida que son experimentados en la práctica parecen confirmarse recíprocamente” (Williams, 2000: 131).

Pero también la realización de aquella articulación se despliega sobre un entramado de prácticas articuladoras contrarias a ella; en este sentido la hegemonía supone prácticas articuladoras como respuesta a otras prácticas articuladoras de carácter antagónico.

Así, el concepto articulación permite comprender los discursos que al interior de las empresas pueden llegar a tener efectos performativos en las subjetividades de los trabajadores y entender en profundidad los mecanismos de control que actualmente operan sobre éstos, en tanto que la apreciación de Williams permite establecer cómo la hegemonía se constituye sobre las prácticas de los que intervienen en los procesos sobre los cuales actúa.

El análisis sobre los procesos de construcción hegemónica se transforma en análisis sobre las operaciones del poder en la medida en que el concepto de hegemonía pone énfasis en las maneras en que opera el poder para formar una cosmovisión de las relaciones sociales y para determinar las maneras de consentimiento (Butler, 2003)

Debe quedar claro a esta altura que la hegemonía debe entenderse como la forma en que el poder busca imponer el consentimiento y el consenso, la reificación de las relaciones sociales, por medio de prácticas de las que dispone para hacerlo posible. . En este mismo sentido, debe comprenderse que el supuesto central del carácter de la hegemonía es la existencia de grupos antagónicos y que ella nunca se encuentra acabada, lo que conduce a la imposición de prácticas articuladoras en pos de integrar aquellos opuestos. Por este motivo, el proceso de trabajo aparece como espacio de concreción hegemónica, como espacio donde el capital busca conseguir el consentimiento de los trabajadores. Precisamente, si se toma al proceso de trabajo como un ámbito de análisis, se pueden observar aquellas prácticas y estrategias del capital, en la medida en que en él se encuentran las clases antagónicas: la resistencia obrera impone transformaciones a la organización del trabajo y el capital busca controlar el proceso productivo, siendo conducido a esa creación estratégica. Por esto

mismo, el espacio de trabajo puede verse como un ámbito de despliegue hegemónico, ya que las transformaciones en la organización del trabajo como prácticas articuladoras se encuentran determinadas por el antagonismo entre capital y trabajo.

### ***VI.2.1. Estrategias de control en las empresas.***

Se han señalado anteriormente los procesos de transformación que se manifiestan en el discurso empresarial, pero además, se puso en evidencia la existencia de un proceso de fragmentación empresarial vinculado a los procesos de tercerización. Por otra parte se observó la posibilidad de reconstruir el proceso en su conjunto, a partir de las relaciones que establecen las empresas núcleo y sus proveedores, para analizar en profundidad el desarrollo tanto de la organización del proceso de trabajo, como las formas de control que se unen a ella. En este sentido, Castillo sostiene que “la recomposición de la fragmentación empresarial aparece como punto de partida para la percepción de la fragmentación del obrero colectivo que fabrica un determinado bien”. (Castillo, 1989: 26).

De esta manera, puede desarrollarse un proceso de rearticulación que permita analizar los procesos de trabajo en su totalidad, estableciendo las dependencias existentes en el marco de las relaciones empresarias y la influencia que ellas tienen en las formas de control. Al respecto, Pugliano (2002) muestra en su trabajo sobre la producción de Fiat en Italia el efecto de las prácticas del JIT sobre los trabajadores y la confluencia de esta estrategia con la búsqueda del consentimiento de los trabajadores. La evidencia presentada por la autora da cuenta de cómo las nuevas formas de producción tienen detrás un mecanismo que busca de forma permanente generar las condiciones de posibilidad para el desarrollo de un consenso de los trabajadores para la imposición de ciertas prácticas.

Más allá de la fragmentación empresarial, las formas que adquiere y su reconstitución como elemento central que permite apreciar mejor las formas de control del conjunto, se desenvuelven estrategias y prácticas empresarias, integradas a esas relaciones, que buscan la implicación de los trabajadores en pos de conseguir el control sobre el proceso de trabajo. Así, las formas de control que pueden analizarse son aquellas vinculadas con las formas organizacionales, la jornada de trabajo y las modalidades de contratación, como así también los mecanismos de participación

establecidos por las empresas como otra de esas estrategias, las cuales se desarrollan por la intervención de los trabajadores en diferentes mecanismos dispuestos por las firmas. De esta manera, las innovaciones organizacionales, la utilización de nuevos mecanismos regulatorios, la aplicación de nuevas tecnologías y la gestión de la participación aparecen como instrumentos que buscan incesantemente generar un consentimiento de los trabajadores con la producción, instrumentos éstos utilizados por los gerentes para romper con el pasado, para promover una nueva clase una empresa (Linhart, 1997).

Una de las maneras de observar los procesos relacionales de las firmas y las lógicas participativas es por medio de la negociación colectiva, más precisamente, por medio del análisis de los contenidos de lo CCT, en los cuales, dando cuenta de ciertos elementos, se puede apreciar el impacto que tienen esas relaciones sobre el trabajo. Además, los CCT posibilitan establecer las lógicas relacionales que se desenvuelven en el nivel “micro” y su articulación con otros niveles.

De esta manera pueden desarrollarse análisis que posibilitan dar cuenta de los aspectos que se desarrollaron en capítulos anteriores, pero ya desde una puesta concreta de aquellos elementos. A continuación se presenta el análisis de los CCT haciendo hincapié en aquellos ejes que aparecen como mecanismos de control, como estrategias de las firmas para conseguir la cooperación indefinida de los trabajadores, poniendo énfasis en las características que adoptan esas estrategias, ya sean de carácter coercitivo o hegemónico.

Diferentes aspectos son analizados como formas de control desarrolladas en las firmas. Al respecto, aquellas variables como la jornada de trabajo y las formas de contratación constituyen dos de las más importantes, y se vinculan con los efectos que tienen las relaciones entre las firmas y con el modo en que interviene la firma núcleo en el control del proceso de trabajo de otras empresas.

Por otra parte se analizan los CCT en relación con los rasgos que establecen las formas organizacionales y aquellos elementos vinculados a la participación en el proceso de trabajo. De esta forma, se ponen en evidencia los aspectos centrales que se introducen en los CCT para el desarrollo de esa participación. Ésta se desarrolla por medio de la intervención de los trabajadores en círculos de calidad o mejora continua, sistemas de sugerencias, evaluaciones y en la calidad; elementos éstos que tienen importancia en la transferencia del saber obrero a la empresa y a la vez como elemento de control sobre el proceso de trabajo.

Para el análisis se tomaron los CCT de una empresa núcleo, Toyota, y de tres de sus empresas proveedoras. Una de las proveedoras es fabricante de mazos de cables para la industria automotriz, llegó a Argentina vinculada con la firma terminal y se instaló en 1997 en Escobar, localidad próxima a la de la empresa núcleo. La segunda es productora de butacas y paneles para interior y comenzó a producir en Argentina durante 2005, año en que la firma terminal finalizó una significativa ampliación de su planta para la producción de vehículos. Ésta concentra su actividad en la localidad de Campana, también cercana a la empresa ensambladora. Por su parte, la tercera, instalada en la localidad de Munro desde 1958, es proveedora de parabrisas para diferentes terminales. Cada una de estas firmas ha firmado CCT por empresa.

La empresa Toyota llegó a Argentina en el año 1994 y comenzó a desarrollar sus actividades comerciales desde Rosario, asociada a una firma carrocera local. En 1996 instaló su planta en Zárate, provincia de Buenos Aires y, con marcados altibajos, pasó de producir algo más de 10.000 vehículos en 1997 a casi 16.000 en 2003. Durante el año 2002, ante la apertura del mercado mexicano, la empresa decidió la ampliación de su planta para satisfacer la demanda del mercado latinoamericano y comenzó a desarrollar también el proyecto de producción de la nueva Hilux, ampliando la planta para producir hasta 70.000 unidades anuales. Este proyecto se concretó a principios de 2005 y continúa con la puesta en marcha de la planta estampadora para finales del año. Acompañando el crecimiento del establecimiento, la empresa pasó de 450 empleados, en 1997, a 2500 en el año 2007.

Desde el primer momento, la transformación cultural en la empresa y como forma de expresión de la construcción hegemónica, consistió en borrar todo vestigio anclado en el pasado. Esto significó nominar de diferentes maneras aquello que estuviera vinculado a ese pasado. Así, el término “operario” intenta ser modificado, solapado y transformado en conceptos cuya sustancia y connotación conducen a otras divisiones y otros anclajes. “Operario” es reemplazado por el concepto de operador, pero también *team member*, colaborador, asociado, son otros de los tantos conceptos que usan las firmas para no referirse a esas figuras vinculadas al pasado. De esta manera, en los nuevos CCT aparecen esas figuras que buscan sustituir al “viejo” concepto de operario, en tanto que desaparece por completo en las instancias discursivas que propias de la empresa, como las publicaciones y medios de comunicación con los asalariados.

En cuanto al tema relacionado con la jornada de trabajo, la firma núcleo y las autopartistas metalmecánicas que la proveen se basan en la jornada anual de 2133 horas, con un sistema de créditos y débitos mediante el que es posible compensar jornadas menores con otras mayores. En la firma productora de parabrisas, por su parte, se establece una jornada con promedio plurisemanal, donde el promedio semanal es de 46.67hs, llegando a corresponder semanas de 52 hs de trabajo. En relación con ello, lo que evidencian los CCT de trabajo es el ejercicio de poder que tiene la empresa terminal sobre el conjunto de los trabajadores. Precisamente, mientras que entre los trabajadores de las terminales el horario de trabajo se encuentra regido por el empleador y supeditado a sus decisiones, en las autopartistas aparece la dependencia con la terminal y de los trabajadores de éstas con aquella.

Ante la necesidad de las terminales automotrices de recepcionar los productos fabricados por la empresa con mayores frecuencias semanales, y a efectos de no desabastecer a los clientes, se podrá solicitar la aplicación de sistemas que permitan trabajar durante los siete días de la semana, otorgando los correspondientes francos compensatorios ... comunicándolo previamente a la representación gremial (CCT 665/04).

Así, el poder de la empresa terminal sobre sus proveedoras se pone de manifiesto en distintas circunstancias, en la medida en que ejerce un control sobre el proceso de trabajo de toda la trama, a la vez que determina los ritmos de producción, no sólo al interior de su espacio productivo, sino y en la medida en que se impone el JIT, opera sobre los ritmos de trabajo del conjunto de las empresas que intervienen en la trama.

De esta forma, el trabajador aparece condicionado, no sólo en su ámbito de trabajo, sino por el conjunto de la trama y más específicamente por la firma terminal. Tanto el accionar del trabajador de las empresas proveedoras como su tiempo quedan condicionados por la empresa en que desarrolla sus tareas y, a la vez, por la demanda y la forma de la demanda que realiza la empresa núcleo; es decir, sus acciones y su tiempo se encuentran integradas al nivel de la planta y al nivel de las vinculaciones entre las firmas. De esta manera, el trabajador queda sujeto a mecanismos y determinaciones realizadas en otros espacios de trabajo.

Otro de los elementos que debe resaltarse es el relativo a la disposición de los tiempos, al descanso que le corresponde al trabajador durante la jornada de trabajo. En relación con ello, tanto las firmas autopartistas metalmecánicas como la terminal tienen

descansos de 40 minutos, aunque estos pueden verse afectados por el sistema de “parada de línea en posición fija”<sup>18</sup>, y dos descansos más, de 10 minutos cada uno, sin que ello implique una parada del proceso de trabajo, requiriendo y transfiriendo la responsabilidad al equipo de trabajo, que debe regular los descansos de cada uno de los componentes para no parar la producción. En lo que respecta a la productora de parabrisas, los trabajadores cuentan con un solo descanso de 30 minutos, sin la posibilidad de parar el proceso de trabajo, dejando al equipo de trabajo la responsabilidad de determinar su cumplimiento. La autonomía del equipo de trabajo, en estos casos, radica en la decisión sobre forma en que se cumplimentará con las exigencias empresarias y el momento en que cada integrante deberá trabajar más intensamente.

Esto, que a simple vista aparece como un mecanismo de incremento de la intensidad del trabajo, tiene un correlato en el nivel relacional, en la medida en que los procesos de integración se desarrollan solamente en el marco del equipo de trabajo, y en relación con la especificidad del proceso productivo, que no deja espacio para que se desarrollen otras formas de relación, que podrían darse si se efectuase el descanso en forma conjunta. Es decir que se bloquea, en el espacio mismo de trabajo, toda forma de relación que no sea la estrictamente laboral; con esto las empresas intentan asegurar una profundización de los niveles de heterogeneidad existentes entre los trabajadores. El espacio de sociabilidad se convierte en un ámbito que reproduce las condiciones de la misma producción y obstaculiza las posibilidades de concreción colectiva de los trabajadores

En cuanto a las modalidades de contratación, se deja constancia de que pueden usarse todas las formas legalmente posibles. Sin embargo, en el último de los CCT firmados entre SMATA y la firma productora de butacas y paneles se observa la incorporación de artículos que disponen la posibilidad de contratar por agencia, imponiendo un plazo de doce meses para ello, apareciendo esto como límite y oportunidad para la empresa, en tanto que establece claramente la especificidad de su uso.

Por otra parte, en la medida en que lo possibilitaban las normas que rigieron hasta 2004, el período de prueba se extendía hasta 6 meses en el caso de la firma terminal. En este caso, se pudo constatar un incremento en el uso de modalidades de

---

<sup>18</sup> Este concepto significa que la línea de producción sólo se detendrá una vez que se complete un ciclo completo de trabajo.

contratación por tiempo determinado desde el comienzo de su actividad en Argentina (Delfini y Cross, 2005), una clara tendencia que parece estar convirtiéndose en una característica no sólo de la empresa núcleo, sino también de la trama.

Por otra parte, también pueden mencionarse una serie de acuerdos alcanzados entre algunas firmas terminales y las representaciones sindicales en el marco de la recuperación económica iniciada en 2003. Al respecto, y a modo de ejemplo, por medio del acuerdo 016/05 entre PSA y la UOM se posibilita la contratación por tiempo determinado durante 24 meses para la cobertura de un turno completo de trabajo. Lo mismo ocurría entre la empresa Ford y el SMATA, a través del acuerdo 254/05 que definía la contratación de 152 empleados por el plazo de 18 meses.

Este ejercicio que aparece como simple puesta en práctica de las posibilidades que brinda el mercado de trabajo y las regulaciones vigentes como mecanismos seleccionadores y de pautas para enfrentar fácilmente los avatares de la demanda, marca las condiciones de heterogeneidad entre los trabajadores. Pero, no sólo entre los trabajadores de diferentes empresas, sino al interior de las mismas, se crean mecanismos que tienden a dividir al colectivo de trabajo a partir de la introducción de criterios vinculados a la flexibilidad externa, con distinciones que actúan como disciplinadores entre los temporarios y los permanentes. “Esto implica una escisión entre un “núcleo estable” de trabajadores protegidos y una “periferia” de trabajadores precarizados.” (Palomino, 2000). Sin embargo, la firma terminal logra transferir hacia las empresas proveedoras el impacto de la crisis, lo que hace que los trabajadores de la empresa núcleo gocen de mayor estabilidad que los de las proveedoras.

Así, se desprende que existe una cantidad de mecanismos tendientes a facilitar la heterogeneización del colectivo de trabajadores, erosionando los elementos que posibilitaban la concreción de una identidad vinculada al trabajo y a los trabajadores. De esta manera, en primera instancia, la heterogeneización productiva como rasgo característico de división del trabajo produce sus efectos sobre la división laboral, profundizada en los distintos espacios de trabajo por medio de los mecanismos mencionados. Es decir, no sólo se procesa una división laboral vía heterogeneización productiva sino también una fuerte heterogeneización al interior de cada una de las firmas, lo que permite observarla como una forma de control que actúa de manera coercitiva sobre el conjunto. Al respecto, la existencia de diferentes tipos de trabajadores por su forma contractual juega un rol central como mecanismo de control en un doble sentido. Por una parte, la situación misma de inserción precaria actúa como

forma manifiesta de control, en la medida en que quienes están en esa condición internalizan las expectativas de las direcciones empresarias, ajustando su conducta a la demanda de la firma, por otra parte, actúa sobre los trabajadores permanentes, que se ven presionados por la existencia de aquellos y ambos se ven compelidos a aceptar los designios de la empresa en la medida en que el fantasma de la desocupación pende sobre ellos.

Por otra parte, en esa fragmentación, el tiempo de trabajo se vuelve cada vez más significativo como mecanismo de control; la continuidad del proceso productivo le asegura al capital producir la ruptura de aquellas relaciones entabladas en el trabajo, pero fuera del proceso de trabajo.

Por su parte, en los nuevos modelos de organización de la producción se encuentra que la vieja figura del supervisor -transparente en cuanto a su posición jerárquica- es reemplazada por la del líder. La filosofía de la empresa es universalizada a través del planteo de objetivos comunes o fines compartidos entre los trabajadores y la empresa, cuya observancia se convierte en el eje rector del desarrollo y movilidad interna de los trabajadores. El término operario, que denota a la persona que realiza operaciones laborales bajo el mando de otra que lo supervisa, se evapora detrás de apelativos mucho más “amistosos” como son asociado, operador, *team member* o participante. Se suprimen de esta manera las nominaciones y sus connotaciones vinculadas a aquel modelo fordista y sus antagonismos. De este modo, la posibilidad de surgimiento de intereses divergentes parece desdibujarse, ya no se es un trabajador dependiente y subordinado, sino un “asociado” que comparte los éxitos y los fracasos de las decisiones que toma la administración de la empresa. Por otro lado, y en el mismo sentido, se da una resignificación horizontal de la palabra: el trabajo en células y en grupos implica que los pares, los colegas, los otros operarios, se transforman en clientes internos, en unidades de negocio independientes cuyas demandas deben ser atendidas en tiempo y forma bajo la lógica del JIT, que no sólo funciona hacia los proveedores de las firmas sino hacia adentro de la misma firma y entre los propios trabajadores. Esto permite entrever la idea de una fuente de competencia por sobre la cooperación, introduciendo una contradicción: mientras se sugiere la cooperación entre los asociados y la empresa, ésta impone una lógica competitiva entre aquellos, que a su vez le sirve para profundizar el proceso de individualización.

Al analizar los diferentes convenios se observa una clara tendencia a privilegiar formas de organización del trabajo a través de células o equipos, con criterios de



polifuncionalidad, mostrando características de flexibilidad interna o funcional en las formas organizativas.

Dentro de la “Filosofía de trabajo de la empresa”, se destacan las características que distinguen a la forma de organización productiva y, en ella, la realización del trabajo por medio de equipos o células, lo cual aparece en cada uno de los CCT analizados en este apartado. Al respecto, esta forma de organización del trabajo traslada al equipo de trabajo la responsabilidad de la producción, incorporando en él una forma de control: es la célula la responsable de lo producido y supone que cada uno de los integrantes sea responsable de sus tareas. Al respecto, el CCT 704/ 05 se refiere a la responsabilidad de los trabajadores en el marco del grupo y la responsabilidad del grupo con la empresa.

Es responsabilidad de los trabajadores contribuir ampliamente en la obtención de los objetivos del grupo, colaborando con los demás miembros.... Cooperar con la empresa y los demás integrantes del equipo....El Trabajo en célula o en equipo, sistema que permite la asignación de responsabilidades a cada uno de los integrantes, donde los miembros de cada célula cooperan para lograr los objetivos del equipo, relacionados con la producción, calidad, reducción continua de costos, seguridad y eficiencia (CCT, 704/05).

Por su parte otros CCT permiten observar la dimensión que cobra el trabajo en equipo, cuya responsabilidad se vincula a los destinos en la empresa, ya que los grupos aparecen como los ejes desde donde se puede incorporar nuevos elementos a la producción.

“Organizar el trabajo de acuerdo a métodos modernos que privilegien el trabajo en grupos o células de trabajo que permitan la asignación de responsabilidades a cada uno de los miembros integrantes”. (665/04).

“Trabajo en célula o en equipo, sistema que permite la asignación de responsabilidades a cada uno de los integrantes, donde los miembros de cada célula cooperan para lograr los objetivos del equipo, relacionados con la producción, calidad, reducción continua de costos, seguridad y eficiencia” (730/05)

“El trabajo en equipo es esencial para la empresa y comprende: a. Trabajar juntos para alcanzar objetivos compartidos, b. Compromiso con el trabajo, c. Ser creativo, utilizando todos los recursos disponibles, d. Compartir abiertamente puntos de vista y opiniones, e. Capacitarse constantemente sobre el trabajo propio y el de los demás integrantes del equipo, f. Apoyar a la empresa y los demás integrantes del equipo” (730/05)

“La empresa organizará a su personal en distintos equipos o células de trabajo a efectos de incentivar la autogestión de los mismos en todos aquellos temas que se definan como de responsabilidad de los equipos o células de trabajo” (665/04)

De esta manera y en la medida que cada grupo es responsable por conseguir los objetivos trazados por las firmas, cada miembro es responsable ante el grupo, desligándose la empresa de una instancia de control del proceso de trabajo y siendo una responsabilidad concreta del trabajador la colaboración con la firma. Por otra parte, la autogestión de los grupos de trabajo se define por parte de la prescripción de las responsabilidades que para ellos realiza la empresa.

No obstante, la expresión más clara de las formas de delegación de responsabilidades al equipo de trabajo y a cada uno de los trabajadores, donde a la vez se suman un conjunto de tareas que antes se establecían en sectores diferentes, se manifiesta en el CCT de la empresa productora de parabrisas:

“Los equipos o células de trabajo en su conjunto serán responsables por las funciones a su cargo, estableciéndose como filosofía de trabajo la polivalencia funcional, movilidad interna y la flexibilidad de tareas. a. La operación de la máquina y/o equipamiento productivo, o desarrollo de tareas complementarias bajo su responsabilidad siguiendo expresamente las indicaciones que surgen de las hojas de proceso, gamas, y toda otra documentación técnica que especifique procedimientos a cumplir. Será función del equipo o célula de trabajo la actualización permanente de las mismas pudiendo requerir colaboración de los sectores de Producción, Ingeniería de Procesos y Aseguramiento de la Calidad La calidad de las operaciones realizadas y los productos obtenidos, que necesariamente, b. deben cumplimentar los requerimientos del Programa de Aseguramiento de la Calidad y del Plan de Control de manera de evitar defectos que generen trabajos adicionales, pérdidas económicas a la empresa y una mala imagen ante nuestros clientes. Por lo tanto, dentro de esta filosofía, se establece como criterio fundamental “la calidad se produce y no la hace Control de Calidad, c. La aplicación de las técnicas de Mantenimiento Total Productivo (T.P.M.) consistente en el mantenimiento preventivo y/o correctivo de las máquinas y/o equipos por parte de los integrantes del grupo o célula de trabajo, y de acuerdo a como sea definido por la empresa con las rutinas específicas aplicables, d. La capacitación de nuevas personas que integrarán el equipo o célula de trabajo, e. El análisis de los problemas y sugerencias que surjan de la responsabilidad del grupo o célula de trabajo principalmente enumeradas en el presente artículo se realizará en reuniones organizadas dentro o fuera del horario de trabajo, en este último caso se abonarán como horas simples” (665/04).

De esta manera, este CCT permite observar el conjunto de nuevas responsabilidades entregadas al trabajador. Éste ya no es sólo responsable de producir bajo el ritmo que impone la firma, sino que además debe hacerse cargo de otro conjunto de responsabilidades, que incluyen el deber de evitar trabajos adicionales, pérdidas económicas y una mala imagen ante el cliente. Dentro de este párrafo, la lógica de la

culpabilización del trabajador emerge en su total dimensión, en la medida en que responsabiliza al asalariado ante el cliente.

A propósito de estos aspectos, en otra firma terminal se observan los mismos lineamientos, ya no en los CCT, sino en acciones de capacitación de la firma hacia el personal que tiene a cargo el desarrollo de recursos humanos. Al respecto, en la formación dirigida a mandos medios de la firma se establece, entre otros elementos, una búsqueda de involucramiento de los operarios, esperando de los mismos el desarrollo de ciertas conductas como: “Ser responsable por (sic) el cumplimiento de los objetivos del equipo, trabajar en equipo, ser solidario y cooperar, desarrollar una actitud proactiva y participar de reuniones de equipo” (PPT presentado en la empresa terminal).

Otros de los elementos que se destacan en el marco de la filosofía de trabajo de las empresas, es el de la polivalencia y la posibilidad de que los trabajadores puedan ocupar diferentes posiciones, de acuerdo con los requerimientos de la producción y con la organización del trabajo determinada por la firma:

Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad”. (730/05)

El operario polifuncional es aquel con desempeño y asistencia integral y eficiente en cualquiera de las diversas tareas, que de acuerdo a su nivel de capacitación y experiencia podrá realizar la inspección del producto/tarea aplicando la mejora continua del proceso y del producto” (704/05)

Es indispensable una estructura de producción y trabajo que privilegie la adaptabilidad laboral y la polivalencia en las funciones, como marco para lograr el mejor producto al más bajo costo para el mayor número de clientes Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas -de conformidad con las pautas de la legislación vigente-, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad Las tareas a cargo del personal estarán clasificadas y divididas únicamente por las funciones acordadas en el presente convenio. La empresa en el ejercicio de su poder de dirección y organización podrá distribuir las tareas de modo tal que puedan resultar funciones que abarquen a más de una de las mencionadas, toda vez que el establecimiento puede estar organizado en diferentes modalidades en orden a los recursos tecnológicos y/o de trabajo que tenga implementado o se implementen en el futuro, y de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa (704/05).

Los empleados, conforme su nivel de conocimientos, podrán desempeñarse indistintamente en cualquiera de las siguientes actividades, como ser: tareas de producción, inspección, mantenimiento, montaje y armado, operación de máquinas, manejo de materiales, acondicionamiento de herramientas o elementos de trabajo, máquinas y otros elementos relativos a la actividad de la empresa, así como aquellas relacionadas directamente con las antes mencionadas y con los procesos de trabajo de la empresa (614/03).

A las tareas, actividades y funciones contempladas en el presente convenio se las considera polivalentes, de modo que el empleado -una vez superado el nivel de polifuncional ingresarte, y respetando las pautas de la legislación vigente- deberá realizar toda tarea, función y/o actividad que se le asigne, acorde a su capacitación y teniendo en cuenta el “mapa de habilidades” que forma parte del TPS (730/05).

De esta forma, se pone en evidencia el carácter polivalente que deben adoptar los trabajadores en pos de poder adaptarse a los distintos requerimientos de las firmas y dentro de ellas, a los de la producción. Pero esa polivalencia también es prescripta por la firma, sancionada por la empresa. De esta manera se procesa el “saber estar social” requerido por las firmas por parte de los trabajadores, es decir la capacidad de adaptación, de comprensión y de interacción que requieren las firmas de sus asalariados.

Estos elementos vinculados a la polivalencia se evidencian en las categorías incorporadas a los CCT, los cuales establecen la posibilidad, para la empresa, de asignar tareas y funciones de acuerdo a los requerimientos productivos. Lo anterior se manifiesta, por ejemplo, en el convenio firmado entre el SMATA y la empresa Toyota en 1996, donde se definen dos categorías, -a diferencia de las diez existentes en el convenio firmado con Autolatina en 1989-. Sin embargo, cabe señalar que en el CCT que rige en la firma japonesa desde 2001 y que fue renovado en 2005, si bien las categorías de trabajo son las mismas dos que en el CCT de 1996, se incorporan distintos niveles dentro de cada una de ellas, con lo cual se aligera la diferencia respecto de la multiplicidad de categorías mencionada en el convenio de 1989 . El pasaje de una categoría a otra se relaciona con la antigüedad, pero sobre todo con las evaluaciones a los trabajadores (el único pasaje de nivel solamente por antigüedad es el primero correspondiente a la categoría de operario polivalente).

...la Empresa implementará un sistema de evaluación de desempeño y habilidades cuya finalidad será evaluar a cada trabajador en forma periódica, de modo de mejorar el desenvolvimiento objetivo del mismo y permitir evaluar sus posibilidades de promoción y desarrollo”.(730/05).

“Para los cambios de categorías la empresa instrumentará exámenes teóricos prácticos u otro procedimiento adecuado a fin de evaluar los conocimientos, capacidades, autogestión y habilidades necesarias en cada caso” (258/97).

En el caso de las autopartistas, las categorías existentes en la empresa productora de butacas y paneles son tres, de las cuales la segunda y la tercera tienen dos niveles cada una, las de la firma productora de mazos para cable son cinco y las de la

firma productora de parabrisas son cuatro. En esta última, los pasajes se producen por la antigüedad en la empresa y por los procesos de evaluación que allí se desarrollan, aunque incorpora la elección de los miembros de las células de trabajo. En lo que se refiere a las otras dos empresas analizadas, los cambios de categorías se realizan a partir de la antigüedad en la empresa, sin que se desarrollen procesos evaluativos para ello. Lo que es importante señalar en el marco de la definición de categorías, es la alta flexibilidad que otorga la existencia de sólo unas pocas y la su descripción como polivalentes, siendo posible otorgarle a un operario diversas tareas, en el marco de aquella polivalencia establecida en cada una de las pocas categorías existentes.

Por otra parte, también se pueden señalar los elementos vinculados a formas variables de remuneración, basadas en los objetivos, la calidad y el empeño. Al respecto, el CCT 704/05 impone una remuneración variable sustentada en lo colectivo y en lo individual. El primero de los elementos se observa en la posibilidad de alcanzar los objetivos de la firma, el segundo está vinculado al presentismo, pero también al empeño, lo cual lo define en su forma negativa, es decir que se pierde en caso de indisciplina o motivos de conducta generados por las relaciones interpersonales.

En el caso de la productora de mazos de cable, también existe una remuneración variable que se otorga de acuerdo con la calidad, siempre que no existan devoluciones de productos por parte de los clientes, en este caso, la empresa Toyota. Esto pone de manifiesto la presencia de la terminal en el control sobre los trabajadores de las firmas autopartistas. De esta manera, la posibilidad de incrementar el salario por parte de los trabajadores de la autopartistas queda supeditada a la calidad determinada por la empresa núcleo, porque por otra parte, a través de la utilización de la trazabilidad se puede dónde y cuándo se produjo el defecto e individualizar dicha producción.

Dos elementos pueden destacarse a partir de lo dicho: el primero se relaciona con las formas de organización del trabajo que se imponen desde la firma núcleo hacia el conjunto de autopartistas. El otro de los elementos a destacar en relación con eso es que emerge una forma de disciplinamiento e individualización vinculado a los pasajes de categorías establecidos por la evaluación. El incremento de salario que supone estos cambios se liga al comportamiento en el trabajo y a la participación en la empresa por parte de los trabajadores, en la medida en que no sólo se evalúa la realización del trabajo sino que se tienen en cuenta factores vinculados a las formas de disciplina (se tienen en cuenta la sugerencias realizadas, el presentismo, el comportamiento en el trabajo). A su vez, el desenvolvimiento de los procesos evaluativos tiende a consolidar

una individualización entre los productores directos, puesto que va discriminando entre los que cumplen con los criterios de la empresa y los que no lo hacen. Este proceso de individualización se ve profundizado por los criterios de remuneración variable y la estigmatización producida por el uso de la trazabilidad en la producción de defectos, los cuales contribuyen a resquebrajar la condición colectiva de la identidad del trabajo.

### ***VI.2.2. Las prácticas participativas***

Integradas a las nuevas lógicas organizacionales se despliegan las diferentes fórmulas participativas, por medio de las cuales se intentan establecer lógicas de implicación de los trabajadores. Al respecto, Linhart sostiene que “es extraño que los diferentes tipos de formas organizacionales estén acompañados por dispositivos participativos destinados a organizar la implicación de los asalariados” (Linhart, 1997: 73). Las formas participativas aparecen de esta manera sobre marcos establecidos por la empresa, como un elemento más de la organización productiva que busca transformar la dinámica de construcción colectiva a favor de la empresa, interviniendo sobre las subjetividades de los asalariados.

Sin embargo, esas prácticas participativas mencionadas recurrentemente por los directores de recursos humanos de las firmas, que buscan despertar el consentimiento de los trabajadores, pueden observarse desde diferentes perspectivas, en la medida en que su puesta en práctica puede tener diversas dimensiones que generan una diferencia entre ellas y posibilita observarlas, bien como mecanismos vinculados a la implicación de los trabajadores o como formas de articulación con el proceso de trabajo, donde la irrupción de esas prácticas tiene un carácter democratizador del espacio de trabajo y se convalida en hechos concretados en la organización del trabajo.

Las dimensiones de la participación que permiten observar la profundidad y la dirección que ella tiene, se vinculan al grado de obligatoriedad de las prácticas, los dispositivos que son empleados para esa participación, el contenido de la misma y alcance de ella. En cuanto al primero, se pueden establecer diferencias entre aquellas prácticas que suponen una cierta obligatoriedad y otras que no. Estas diferencias pueden radicar en la implicancia de esa participación, es decir, si por medio de ella se pueden conseguir mejoras salariales, por ejemplo, eso reportaría un nivel elevado de obligatoriedad y con ello un efecto coercitivo para la participación.

En relación con los dispositivos, tienen que ver con los canales dispuestos por las firmas para canalizar la palabra de los asalariados. En este sentido, las prácticas habituales de participación pueden ir desde las informales hasta las más conocidas, por ejemplo, las sugerencias, los Círculos de Calidad, los equipos de mejora continua o los sistemas Kaizen, reuniones formalmente programadas entre los superiores jerárquicos y los trabajadores para efectivizarla participación y reuniones informativas. Dentro de este conjunto de dispositivos, pueden observarse las formas de puesta en práctica, es decir la forma de concretarlos en el piso de la fábrica.

En cuanto a los contenidos del conjunto de estos dispositivos, tendrán diferente alcance dependiendo de los temas que la empresa permita abrir en aquellos. Así, no es lo mismo que sólo se dirijan las sugerencias hacia temas de calidad, que a temas referidos al control sobre el proceso de trabajo y su organización, a la producción, la inversión y el diseño. Considerando el contenido se puede observar el alcance que tiene esa participación, es decir, qué elementos permite modificar. Así, se hace necesario observar si la participación se refiere a materias estratégicas de las firmas, es decir, a las decisiones sobre el diseño de la organización del trabajo, o bien a aquellos aspectos que son prescriptos por las firmas, las materias procedimentales, es decir, si se trata de introducir pequeñas transformaciones sobre algo que ya se encuentra totalmente configurado por la empresa, teniendo la empresa en este caso la última palabra (Lahera Sánchez, 2004).

Por lo tanto se hace necesario analizar las prácticas participativas, el contenido de las mismas y si las firmas son permeables a la participación no prescripta. Las formas que adoptan los dispositivos participativos se explicitan en los CCT analizados por medio de diferentes enunciados. Al respecto, se establece la responsabilidad del trabajador de participar de los círculos Kaizen (CCT 704/05). Los sistemas de participación que se plasman en los CCT de las empresas analizadas sugieren que estos actúan como forma de explicitación del conocimiento, ya que los sistemas de sugerencias, la participación en los círculos Kaizen o de mejora continua<sup>19</sup> aparecen como mecanismos donde las intervenciones de los trabajadores parten del aprendizaje realizado por la experiencia en el trabajo y se transmite por medio de presentaciones,

---

<sup>19</sup> El sistema de sugerencias es un mecanismo de uso periódico en las empresas analizadas y consiste, mayoritariamente, en realizar pequeños aportes para la mejora del proceso de trabajo. Los círculos se realizan más esporádicamente, dependiendo de la empresa, y consisten en la presentación de proyectos dirigidos a la mejora de distintas áreas o a la creación de elementos que posibilitan un incremento de la productividad.

convirtiendo el conocimiento tácito en conocimiento explícito. El conocimiento de los trabajadores, adquirido en el marco del proceso de producción y que se explicita en estas instancias, es apropiado por los empresarios, en la medida en que implica mejoras en la productividad del trabajo o formas de reducir los costos y es posteriormente internalizado al convertirse en medio para la realización de acciones posteriores. De esta forma, los trabajadores incorporan su saber al proceso de producción, explotando a favor de la empresa conocimientos que les habían estado vedados a ésta históricamente.

En este mismo orden, en la otra de las terminales analizadas, se espera del operario una participación por medio de prácticas de mejora continua. Al respecto, se señala que se espera del operario que:

Proponga acciones de mejora, participar de acuerdos de orden y limpieza, ser protagonista de acciones participativas, participar como integrante en equipos de mejora continua e involucrarse en el logro de los objetivos de la Unidad elemental de producción (PPT presentado en Empresa terminal).

Así, en esta misma terminal se desarrollo un proceso de participación por medio del “Declic”, que consiste en la premiación de ideas. Este reconocimiento se le otorga a:

cualquier observación o reflexión realizada por los operarios de manera individual y susceptible de fomentar un progreso. El Declic es una de las propuestas de participación que se llevan a cabo en la empresa con el fin de desarrollar la comunicación y la creatividad de los colaboradores. A través de este premio los operarios se ven implicados en la mejora permanente de los productos, equipamientos y procesos de fabricación” (Revista de la empresa terminal Planeta Buenos Aires)

A su vez, la idea del afianzamiento de la calidad y la importancia de su realización aparece en la firma terminal de origen europeo, a través de los elementos de difusión como las revistas que se entregan a los operarios. Allí se establece que:

Incentivar a cada uno de los colaboradores de esta filial a la mejora continua es uno de los objetivos del centro de producción. Una de las herramientas utilizadas por las unidades elementales de producción son los proyectos individuales planteados por los operarios para mejorar el rendimiento del equipo con el cual trabajan (Revista de la empresa terminal Planeta Buenos Aires)



De esta manera la exigencia de participación constante en los círculos de calidad o mejora continua y en ese marco la idea de presentar propuestas de manera recurrente, sugerencias o un proyecto para un círculo de calidad implica la invasión del tiempo extra laboral. La empresa parece convertirse en el centro vital que ocupa todo el tiempo del trabajador, en términos de Hardt y Negri, la hegemonía del trabajo inmaterial por sobre el material produce efectos que tienden a difundir el control más allá del proceso mismo de trabajo, o bien ese proceso trasciende las puertas de las fábricas con lo cual ese control se traslada allí donde el obrero esté. Como veíamos en apartados anteriores, la participación obrera o la lógica del siempre participativo (Linhart, 1997), forma parte de esa traslación, de ese pasaje del control desde la fábrica al ámbito extra laboral. El pensar en soluciones de problemas o ideas conforma ese apartado participativo que el obrero lleva consigo, haciendo imprecisa la división del tiempo de trabajo, o sea, “en el paradigma industrial, los obreros producían casi exclusivamente en el horario fabril. Pero cuando la producción se encamina a resolver un problema, o crear una idea o una relación, el trabajo tiende a llenar todo el tiempo disponible” (Hardt y Negri, 2004: 141).

La participación desarrollada en la terminal automotriz, por medio de los diferentes mecanismos explicitados en el CCT -esto es a través de sugerencias y participaciones en grupos Kaizen u otras formas de participación- aparece como una serie de prácticas con carácter obligatorio, en la medida en que su realización posibilita el pasaje de categoría, lo cual supone un incremento en los ingresos de los asalariados, o bien algún tipo de premio económico que posibilita una mejora en los ingresos. Así entendida, la participación parece anclarse en su lógica coercitiva y obligatoria, el trabajador tiene la posibilidad de no participar en esas instancias, pero también sabe que su no participación implica una forma de no incrementar sus ingresos.

Otro de los dispositivos participativos en las empresas se encuentra vinculado a las reuniones organizadas por la empresa. Al respecto, en el marco de la formación de mandos medios de la firma terminal anteriormente mencionada, se puede establecer el carácter de las reuniones de comunicación mensual que establece la firma y el contenido que, según esta información suministra (Formación de Mandos medios), deben tener esas reuniones. Allí se señala que los temas a analizar serán: “visión del negocio, mercado y situación de la empresa, vida de centro de producción, tecnología y unidad elemental productiva” (PPT presentado en empresa terminal).

Uno de los tópicos recurrentemente abordados en los CCT es el referido a la calidad y su forma de tratamiento. En este sentido, el conjunto de los CCT analizados en esta investigación tiene diversos artículos y enunciados referidos a esa problemática y a quién le atañe la responsabilidad de ella. Al respecto, ést se pone claramente de manifiesto con una forma coercitiva en el CCT de la productora de butacas y en el de la firma terminal, donde se enuncia entre las responsabilidades del trabajador que,

..entregar su trabajo correctamente realizado; el tratar de hacer pasar un trabajo que sea inútil, impropio o defectuoso, o que ocasione la inutilización del mismo, podrá ser considerado falta del trabajador (CCT N° 704/05 y 730/05)

Por otra parte, en el conjunto de autopartistas, la remuneración variable de los trabajadores está sujeta a la calidad y, en menor medida, a la productividad; mientras que en el caso de la firma terminal, esa variación se establece prioritariamente alrededor de la productividad.

Este elemento se complementa con la obligación para los trabajadores de participar en actividades vinculadas al mejoramiento de la calidad; al respecto el CCT de las empresas analizadas manifiesta:

Todos los operarios comprendidos en el presente convenio realizarán, dentro del horario de trabajo, actividades para mejorar y perfeccionar los niveles y estándares de calidad, tales como por ejemplo actividades de Kaizen o Control de círculos de calidad ; siempre en búsqueda de una mayor eficiencia y productividad, de acuerdo a lo expresado en el presente Capítulo ...(614/03)<sup>20</sup>

A su vez, la constante apelación a la participación de los trabajadores en las instancias vinculadas a la mejora continua se expresa en la misma “filosofía de trabajo de la empresa”, la cual se encuentra en inicio de los CCT y marca el desarrollo de la forma de trabajo y organización que se desenvuelve en cada una de las firmas.

Precisamente, todo este entramado de estrategias y prácticas empresarias en torno a la participación de los trabajadores en el desenvolvimiento de la firma puede advertirse como estrategia hegemónica en la medida en que buscan, por medio de esa participación, lograr el consentimiento y consenso activo de los trabajadores. Con ello buscan soldar el espacio de incertidumbre que se presenta en toda relación de carácter hegemónico y sellar la relación entre los que dirigen la empresa y los trabajadores;

---

<sup>20</sup> En este caso, el conjunto de CCT analizados se refiere a esta participación.

aunque esas prácticas tengan alguna formulación de carácter coercitivo, la búsqueda de la participación implica también el deseo de conseguir la cooperación de los trabajadores. A su vez, todo ello se ve complementado con cláusulas de paz social, que buscan solidificar la relación entre los trabajadores y empresarios.

Las partes, con el objetivo de mantener armoniosas relaciones que garanticen la paz social, se comprometen a agotar sus esfuerzos para lograr la resolución de eventuales conflictos que surjan y que afecten el normal desarrollo de las actividades, utilizando para ello efectivamente todos los recursos de diálogo, negociación y autorregulación (730/05).

Esto se integra con artículos que establecen los procedimientos de conciliación interna. Al respecto, se establece que ante cualquier divergencia deben realizarse procedimientos de reclamo que tienen como primeros interlocutores a las figuras vinculadas con las firmas. Así, la empresa dispone de los mecanismos para apropiarse de la palabra de los trabajadores en su confrontación con los sindicatos.

Si uno o varios trabajadores y/o el delegado y/o la Comisión Interna desea presentar un reclamo a la empresa vinculado a problemas de índole laboral y/o asuntos que se relacionen directamente con ellos deberán respetar los pasos del procedimiento que a continuación se detallan: Paso 1° El reclamo se presentará directamente al líder y/o su superior inmediato, quién deberá brindar una respuesta dentro de un plazo razonable. Paso 2° De no satisfacerle la respuesta o no ser la misma contestada en un plazo razonable, se deberá elevar la cuestión a consideración de Recursos Humanos (704/05).

De esta forma, los reclamos de los trabajadores se integran a esa búsqueda de la firma por mantener en suspenso el conflicto, incorporando la palabra como lógica de integración de los trabajadores a los destinos de la firma. “Se busca hacer emerger en la firma relaciones sociales que rompan las lógicas contestatarias y promuevan otras. El objetivo es sustituir relaciones conflictivas, antagónicas, por relaciones sociales más cooperativas, más armoniosas entre la jerarquía, la dirección y los asalariados subalternos” (Linhart, 2002: 59).

Sin embargo, la participación tan proclamada por los empresarios parece reducirse y tener límites precisos. En los casos analizados parecería estar limitando el grado de participación de los trabajadores en las formas organizacionales, ya que en ellas no existe posibilidad de participar en modificaciones al proceso de trabajo. De esta manera, la organización le corresponde plenamente al empleador, como deja expresa constancia el siguiente párrafo:

La empresa tiene la responsabilidad exclusiva de determinar cuáles son los productos que deben ser fabricados, dirigir y controlar las operaciones, determinar los productos y materias primas que deben ser comprados, establecer reglas de conducta, determinar la cantidad, la ubicación, horario y tareas del personal...(CCT 665/04).

De esta forma, la participación de los trabajadores aparece inserta en marcos específicos que son estipulados por la empresa, donde se restringe a la realización de actividades de tipo Kaizen<sup>21</sup>, círculos o sugerencias que puedan contribuir al logro de mejoras en el proceso de producción.

En este mismo sentido también puede observarse el “principio de trabajo estandarizado”, que dispone claramente una separación entre la concepción y la ejecución de las tareas en un marco donde se pregona una relación más estrecha entre las funciones mencionadas, y que pone de manifiesto lo limitado del carácter participativo de los trabajadores, puesto que sólo permite la introducción de pequeñas mejoras al proceso de producción previamente determinado por la firma.

El principio de trabajo estandarizado implica que la empresa establece procedimientos y normas para la realización de trabajos de sus equipos y los miembros del mismo los realizan en concordancia con esas directivas, pudiendo revisar cada equipo de empleados los procedimientos y estándares de trabajo en forma continua para obtener mejoramientos en su eficiencia, calidad y condiciones de labor, determinándose así, una vez aprobado, un nuevo estándar de trabajo (CCT 730/05).

Se observa de esta manera, que la autonomía exigida a los trabajadores queda restringida a espacios de participación delimitados por las firmas, en la medida en que el control sobre el proceso de trabajo queda completamente vedado. Asu vez, en tanto que las diferentes configuraciones organizacionales aparecen incluidas en los distintos CCT de trabajo por empresa en el sector objeto de estudio, parece estar llevándose adelante una nueva forma taylorizada, anclada en otros parámetros. Esto puede entenderse en un doble sentido, por un lado se mantiene la separación entre las tareas de ejecución y concepción y, por otro, se procesa un nuevo *one best way* anclado en la participación y en la fragmentación empresaria (Castillo, 1989; Lahera Sánchez, 2004 y Linhart, 1997).

Por lo tanto, la participación de los trabajadores adquiere la característica de una participación atada a los diferentes esquemas organizados por la empresa, que

---

<sup>21</sup> Kaizen, según el CCT de Toyota significa mejora continua, haciendo a la empresa más eficiente y más exitosa

posibilitan los cambios de categorías y con ello influyen en el nivel salarial. Esto se pone de manifiesto en el caso de la terminal Toyota y de la empresa productora de parabrisas, donde la posibilidad de pasar de categorías se da a partir de las evaluaciones que realizan las empresas, dentro de las cuales uno de los elementos más importantes para la evaluación es la participación que han tenido los trabajadores en las diferentes instancias. La participación de los trabajadores, acotada de esta manera, aparece como una herramienta que busca la implicación y el consentimiento vía un proceso creciente de individualización y que intenta generar a su vez una forma de integración e identidad empresaria que supere otras lógicas identitarias relacionadas a los colectivos laborales. En relación con esto, el objetivo principal de las prácticas participativas es mejorar el compromiso de los trabajadores con la empresa para facilitar su flexibilidad (Lahera Sánchez, 2004).

Por otra parte, este proceso de individualización de la situación profesional ha tenido su correlato en la atomización de los colectivos de trabajo. Este matiz, de origen fuertemente ideológico, se ha filtrado en lo que se ha dado en llamar "nuevas formas de organización y gestión de los recursos humanos". En este sentido "...uno de los objetivos de éstas múltiples fórmulas de diálogo y sociabilidad que representan las movilizaciones colectivas es operar una suerte de metamorfosis de identidad en los trabajadores...se trata de realizar un verdadero trabajo sobre la mentalidad de los asalariados de la empresa, para extirpar toda tendencia al cuestionamiento o a la confrontación" (Linhart, 1997: 89). A su vez, las nuevas formas de movilización de la mano de obra y de promoción individual, a través de diferentes políticas de formación y evaluación de las carreras profesionales, terminan fracturando necesariamente la solidaridad de los asalariados. (Dubet y Martuccelli, 2000).

La movilización de los trabajadores por medio de la participación en diferentes medios creados para ese fin se busca concretar en la recurrencia permanente de las firmas por crear prácticas vinculadas a la organización del trabajo, tendientes a reducir los defectos, los desperdicios y producir sólo lo necesario. De ese anclaje se deriva un cuerpo de principios que deben guiar el trabajo, como pautas culturales que buscan modificar las subjetividades y sus trayectorias. Así, en la difusión de los mandamientos (así los llama la empresa) de la firma terminal europea se puede reconocer la búsqueda del desarrollo de ese proceso, que se encuentra resumida en los siguientes principios,

- 1- no perder el tiempo explicando por qué no se puede hacer sino pensar como resolverlo.
- 2- basarse siempre en hechos comprobables y medibles en la práctica.
- 3- nuestra función es alcanzar resultados más que tener ideas geniales sin continuidad.
- 4- vale más implementar acciones que permitan lograr ya el 60% del objetivo que seguir buscando la perfección.
- 5- prohibir todas las soluciones contrarias al interés general.
- 6- las ideas de diez personas valen más que la inspiración de una sola.
- 7- hacerlo bien la primera vez y si sale mal, corregir inmediatamente los errores.
- 8- ante un problema, preguntarse 5 veces “¿por qué?”.
- 9- las dificultades y las presiones deben tomarse como una oportunidad de mejora.
- 10- mejorar permanentemente porque el progreso no tiene límite.

De esta manera se observa como cada trabajador debe incorporar los principios de la firma y poner a disposición de ésta su saber. En fin, la empresa intenta imponer un cambio cultural –así lo afirma en su revista-, lo que implica en esta instancia imponer sobre subjetividades ya organizadas por su trayectoria nuevas formas de pensar y de ver las cosas vinculadas al trabajo. De esta manera la integración entre las innovaciones organizacionales, la irrupción de la participación en los ámbitos designados por la empresa y la imposición de una nueva cultura buscan de manera continua suspender el antagonismo, para desarrollar una integración cooperativa entre el capital y el trabajo.

### ***VI.2.3. Del discurso al trabajo concreto***

A partir de las observaciones efectuadas, de entrevistas a operarios y gerentes y de las encuestas realizadas a operarios, se llevó adelante una serie de análisis para observar lo que se procesa en el suelo de la planta, allí donde la fuerza de trabajo que compra el capitalista debe concretarse, bajo los ritmos impuestos de trabajo y ciertas lógicas de control. Más precisamente, en este apartado se busca analizar, a partir de fuentes de información primaria, la brecha existente entre los discursos y las prácticas que se desenvuelven en el espacio de trabajo, en suma, verificar si se desarrolla aquello que manifiesta Linhart, acerca de los cambios del trabajo por los cuales se busca cambiar a los trabajadores más que al trabajo y cómo esto es llevado adelante. De esta manera, se intenta dar cuenta de las formas organizacionales en que los trabajadores desarrollan sus tareas, bajo qué condiciones llevan las adelante, cómo se los interpela y como intervienen éstos en el proceso de trabajo, vinculando estos aspectos a aquellos del control.

Anteriormente, se ha podido observar, en los CCT y manifestaciones propuestas en revistas o formaciones realizadas a mandos medios, cómo se desarrolla la forma de organización del proceso de trabajo y cómo aparecen allí esgrimidas las diferentes instancias que se encuentran postuladas en la organización toyotista de la producción o la lean production. No obstante, esa filosofía empresaria se puede observar a la luz de lo que los trabajadores viven de manera cotidiana en sus espacios de trabajo, lo que habitualmente hacen en sus trabajos, conformado una lógica de observación mucho más profunda de la dimensión y envergadura de los cambios que la que esgrimen los discursos manageriales vinculados al modelo toyotista de producción.

A partir de la encuesta realizada a trabajadores de diferentes empresas, y tomando como referencia la división entre terminales, empresas globales y no globales que se había tratado en otro apartado, se construyeron diferentes indicadores que hicieron posible, a la luz de las manifestaciones surgidas en CCT y revistas de las firmas, establecer ciertas comparaciones entre lo que allí se manifiesta y lo que se vislumbra en el piso de la fábrica. Considerando los rasgos que caracterizan a los modelos productivos de la lean production o el toyotismo, se construyeron indicadores que permitiesen observar estas instancias, tomando como diferencial lo que se manifestó anteriormente<sup>22</sup> en cuanto a los elementos que componen la estructura organizacional y la gestión de las firmas. Al respecto, el indicador de “realización de tareas”, que remite a la “estructura” de la organización y busca establecer si los trabajadores realizan sus tareas en células y de qué manera se constituyen éstas, fue construido teniendo en cuenta si las tareas se realizan de forma individual o en células y en este caso, el número de trabajadores que la constituye. En este sentido, la realización de tareas en equipos conformados por un número determinado de miembros se convierte en una célula de trabajo por procesos crecientes de interacción entre los trabajadores. De esta manera, pudieron constituirse tres categorías para la realización de las tareas: Células, Grandes Equipos o Individual, dependiendo de la forma de realización del trabajo (individual o en grupos) y la cantidad de integrantes del equipo. En este sentido, se han considerado “Celulas” a aquellas cuyos integrantes no superan el número de diez, mientras que la segunda de las categorías se encuentra conformada por aquellos equipos donde intervienen entre diez y veinte trabajadores, generando un espacio donde se limitan los procesos de intercambio. Por último, la categoría de carácter individual se

---

<sup>22</sup> Ver capítulo III.3.1 “El alcance de las transformaciones”

encuentra conformada por aquellos casos donde las tareas se realizan por fuera de una célula o bien hay más de veinte integrantes en el equipo, lo cual supone una dinámica de trabajo que no permite los procesos de integración de experiencias, como postulan las diferentes corrientes vinculadas a las ventajas de la conformación de equipos de trabajo<sup>23</sup>.

El otro de los indicadores refiere las características que asume la rotación en el espacio productivo, en el que se ponen de manifiesto diversas categorías relacionadas con la forma que adquiere la polivalencia. Al respecto, esta puede ser: “Integral”, cuando se rota entre puestos de niveles de complejidad similar o superior y es programada por la empresa; de carácter “Funcional”, cuando la rotación es programada pero se realiza entre puestos con distinto o menor nivel de complejidad o para cubrir cuellos de botella originados en la falta de personal, sin una planificación; y por último, puede ser “Sin Polivalencia” en la medida en que no hay rotación entre puestos. Este indicador permite establecer los rasgos estructurales y los dinámicos, ya que se analiza tanto la rotación como el carácter que ésta adquiere.

Otro indicador contemplado en el estudio refiere a la autonomía. Remite particularmente al posicionamiento que asume el trabajador frente a lo prescripto, a partir de su experiencia y de un contexto de desempeño favorable. Implica, entonces, la posibilidad de advertir anticipadamente desvíos, resolver problemas o “eventos” e introducir acciones correctivas considerando criterios preestablecidos, pero sin necesidad de una supervisión estrecha, por lo cual se hace imprescindible observar los criterios de supervisión.

A los fines de este estudio, fue posible establecer los rasgos de autonomía a partir de dos elementos. El primero fue la participación de los trabajadores en distintas instancias del proceso de trabajo, tales como su intervención en el mantenimiento, control de calidad y la programación. El segundo se relacionó con la injerencia del supervisor en los procesos de resolución de problemas. Se calificó entonces de “autonomía alta” a la situación en la que los trabajadores realizan no sólo tareas de control de calidad, sino también de programación y mantenimiento y donde la resolución de inconvenientes le corresponde directamente al operario. En contrapartida, la autonomía adopta un carácter “restringida” cuando la participación se limita al control de calidad y sólo a una parte de las tareas mencionadas, y cuando la resolución

---

<sup>23</sup> La construcción de los indicadores que se mencionan en esta sección se basó en la información proveniente de entrevistas previas realizadas a informantes clave.



de problemas implica la necesidad de avisarle al supervisor luego de su resolución. Finalmente, no hay autonomía cuando las actividades del trabajador se restringen al proceso productivo o sólo a la actividad vinculada al control de calidad y cuando debe emprender la solución de un inconveniente con la presencia del supervisor o éste es quien debe encontrarla.

El otro de los indicadores contemplados en el presente apartado, tomando en cuenta la importancia relativa que se le ha asignado a lo largo del trabajo, es el de “participación”. Éste se construyó considerando la participación de los trabajadores por medio de sugerencias, el sistema de procesamiento de las sugerencias, la participación de los trabajadores en equipos de mejora continua, calidad o Kaizen, la dirección de las sugerencias; es decir si sólo se dirigen a cuestiones vinculadas a la calidad o seguridad o si bien pueden referirse a cuestiones que tengan que ver con el control sobre el proceso de trabajo (como ser proponer modificaciones a la organización del proceso productivo) y la receptividad que en esa instancia tiene la empresa para procesar la información. De esta manera se construyeron tres categorías de participación, Baja, intermedia y alta. La primera implica la no participación en equipos de mejora, la segunda se refiere a la participación en equipos de mejora, poca receptividad de la empresa a sugerencias o alta receptividad, pero sólo a las sugerencias sobre a cuestiones de calidad o seguridad del trabajo. En cuanto a las terceras de estas dimensiones, se consideraron la participación en equipos de mejora, la receptividad de la empresa y que las sugerencias fueran dirigidas hacia cambios en los procesos o la organización del trabajo.

**Cuadro 12: Indicadores de organización del trabajo por tipo de empresa según trabajadores. En porcentaje**

Indicador	Categorías	Tipo de empresa			Total
		Terminal	Global	No global	
Realización de tareas	Individual	35	64	57	54
	Grandes E.	25	26	27	26
	En células	39 *	10	16	20
	<b>Total</b>	100	100	100	100
Polivalencia	Sin Polivalencia	46	67	63	60
	Funcional	50 ***	23	20	28
	Integral	4	10	16	12

	<b>Total</b>	100	100	100	100
<b>Autonomía</b>	<b>Baja</b>	65	75	85	74
	<b>Limitada</b>	8	32	14	20
	<b>Alta</b>	17*	4	0	6
	<b>Total</b>	100	100	100	100
<b>Participación</b>	<b>Baja</b>	11	34	39	31
	<b>Limitada</b>	35	49	46	44
	<b>Alta</b>	53 ***	17	15	25
	<b>Total</b>	100	100	100	100

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama. **Nota:** \*\*\* test Z significativo al 1%, \*\* test Z significativo al 5%, \* test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.

El cuadro muestra la forma en que los operarios encuestados desarrollan sus tareas en el marco de los indicadores seleccionados. Se observa que el 54% realiza su trabajo de manera “individual”. En ese mismo sentido, la polivalencia “Integral” aparece en un porcentaje muy reducido, alcanzando solamente al 12% de los trabajadores. Por otro lado, el 74% de los trabajadores tiene autonomía “baja” en la realización de sus tareas y una participación alta sólo es realizada por el 25% de los trabajadores. En este sentido, lo que sucede entre los trabajadores y las formas en que se desarrolla el proceso de trabajo dista bastante de aquello establecido en los CCT o revistas de las firmas, más allá de la empresa donde se desenvuelva la tarea. De esta manera, las condiciones organizacionales en las que los trabajadores desarrollan sus tareas indicarían una preferencia de las firmas por trabajadores con un alto grado de especialización y con niveles de autonomía restringidos a ciertos espacios, alejándose de esta manera de los discursos que expresan la necesidad del desarrollo de trabajadores autónomos, de carácter polivalente y participativos.

No obstante, pueden marcarse ciertas diferencias entre los trabajadores en relación con la empresa donde se encuentren desarrollando su trabajo. En este sentido, dentro de las terminales parecen producirse experiencias más cercanas a las señaladas en los discursos empresarios. Como se observa en el cuadro de referencia, en las diferentes instancias se destacan los trabajadores de las terminales por desarrollar trabajos bajo lógicas más cercanas a las nuevas formas organizacionales. Así, el 39% de los trabajadores de las terminales realizan sus tareas en células, el 17% tiene una alta

autonomía y el 53% una alta participación, además de desarrollar una polivalencia funcional.

Por lo tanto, observado el presente desarrollo y vistas las configuraciones organizacionales de las firmas, puede destacarse una fuerte heterogeneidad en los aspectos organizacionales, sobre todo en aquellos ejes centrales que hacen a las nuevas formas del proceso de trabajo y que recaen sobre los trabajadores, tanto en la “estructura” como en la gestión social, que no sólo se desarrolla entre las empresas sino que se da en el mismo nivel de cada planta. De esta forma, se observa un proceso que tiende a generar diferencias en torno a las lógicas organizacionales en que se encuentra inserto. De esta manera, mientras algunos grupos de trabajadores realizan sus trabajo bajo las nuevas formas organizacionales, en otros se conserva una tendencia cada vez mayor a la descalificación y a la pérdida de valor de la fuerza de trabajo, en la medida en que no gozan de las ventajas organizacionales.

En línea con lo anterior, los comentarios realizados por un trabajador de una de las empresas terminales de la trama sobre la forma en que se desarrolla la rotación en su actividad, ponen en evidencia las limitaciones organizacionales en que se desenvuelven las prácticas de polivalencia.

Si bien en la misma empresa los directivos manifiestan que las condiciones de polivalencia en los espacios de producción son centrales, el operario da cuenta de las limitaciones propias que se manifiestan en la realización de tareas:

Los jefes tienen miedo a los defectos, por eso te dejan en el lugar. Yo soy el que mejor sabe pintar en mi lugar que cualquier otro. Habitualmente no roto entre diferentes puestos, y ese es un problema porque supuesta... ahora este año... por los casos que hubo... hubo muchos casos de chicos que se jodieron las rodillas...las manos. Se consiguió, el sindicato consiguió que vamos a trabajar como las otras terminales, digamos... que trabajan una hora y media y descansan media hora y van a rotar... supuestamente van a hacer eso. Cuando se aumentó la velocidad de la línea de vuelta porque no llegaban a la producción, nuestra línea no daba más... no daban los robots para pintar...entonces... estás todo el día a mil”. (Operario Terminal 1).

Siguiendo con las instancias de polivalencia, se observa que en las empresas proveedoras de la terminal de referencia se desenvuelven los mismos procesos limitantes, en cuanto a la posibilidad de incremento de saberes vía rotación entre puestos.

La rotación no es del todo rotación. Hay un problema, si tenés un buen desempeño en un puesto el líder te deja en ese lugar, lo mejor es no ser muy buena, ya te digo si cumplís bien la función en un puesto te quedás ahí y no rotás más” (Operaria autopartistas 1).

Esta empleada pone de manifiesto el deterioro de las condiciones de la polivalencia cuando la tarea requiere alta calidad. De esta forma, tanto la calidad del trabajo realizado, como la productividad, ponen freno a las posibilidades del trabajador de desarrollar otros conocimientos por esta vía.

Estas lógicas organizacionales, su funcionamiento y el desarrollo de ciertas perspectivas vinculadas a ellas comienzan a manifestar sus limitaciones en el momento en que los aumentos de la producción imponen nuevos puestos y mayores ritmos de trabajo. Así lo corroboran un operador líder y un operario:

Se agregan puestos de trabajo. Se hacen menos cosas dentro de tu puesto.. Si el operario que arma... la puerta en 2 minutos pone: el levanta vidrios, el vidrio de la puerta delantera, en 2 minutos y pico, si sólo va a poner el levanta vidrios, y el vidrio lo ponen en la operación siguiente,(/).. Pero qué pasa...a él la puerta no le va a pasar... cada 2... ahora le va a pasar cada un minuto y medio. En vez de armar..., ahora son 50 vehículos por día,... son 100 puertas que él arma. El año que viene van a ser alrededor de 100 vehículos por... turno...entonces le van a pasar 200 puertas (Operario líder de célula terminal 1).

Por eso hubo todo el cambio... que... aumentó la velocidad de la línea... nosotros ya estamos en el doble de velocidad que estaba la línea, porque por nosotros pasa dos veces... las misma camioneta pasa dos veces por donde estamos nosotros. Se pasa una vez la impresión y después vuelve para darle el color, entonces pasa dos veces la misma camioneta... siendo que en todos lados, en toda la línea pasa una sola vez. Entonces acá dan el doble de velocidad... cuando se aumentó la línea de vuelta porque no llegaban.. a la producción, nuestra línea no daba más... no daban los robots para pintar...entonces... estás todo el día (Operario Terminal 1)

Precisamente, la división excesiva de las tareas produce efectos sobre el trabajador, en la medida en que se limita la polivalencia al profundizarse la división técnica, además aquella polivalencia se ve afectada por los ritmos de trabajo que terminan acortando los tiempos muertos en el marco de los equipos de trabajo.

Llegados a este punto y vistas las prácticas que intentan poner en juego las empresas, por una parte, y cómo esas prácticas se desenvuelven en el “piso de la fábrica”, allí donde se lleva a cabo la transformación del trabajo en trabajo efectivo y se busca incrementar de forma incesante su productividad, por otra, se hace necesario establecer cuál es el carácter que asumen esas prácticas como dispositivos de control, es

decir, en qué medida aquellas suponen un control hegemónico o un consentimiento a partir de la reflexión que los mismos trabajadores hacen sobre esas ellas.

### ***VI.3.1. Una tipología del control bajo las nuevas lógicas productivas***

Desde la perspectiva que se plantea en esta investigación, se articulan formas específicas de control en los espacios laborales con la dinámica que adquiere la relación entre los trabajadores y empresarios y la percepción de los primeros en torno a esa relación. Lo que interesa resaltar en este punto es que las diferentes prácticas y estrategias empresarias en pos de imponer un control sobre el proceso de trabajo se analizan tomando como referencia la reflexión sobre esas prácticas que hacen aquellos sobre los cuales se aplican. Las características anteriormente señaladas se presentan como “tipos ideales” en un sentido weberiano, en la medida en que brindan un marco para poder interpretar las formas de control que se despliegan en las empresas. Al respecto, pueden establecerse ciertos indicadores vinculados a los criterios tecno-organizacionales prevaecientes en la actualidad que posibiliten determinar cuáles son los modelos predominantes en diferentes espacios de trabajo.

Estos indicadores estarían relacionados con la perspectiva o reflexión de los trabajadores y las formas de control que se establecen en distintos espacios de trabajo. En este sentido, las formas de selección del personal, la función del líder de la célula de trabajo, la sensación de los trabajadores con respecto al sindicato y a la empresa, los ámbitos de participación de los trabajadores, la percepción de posibilidades de mejora de sus ingresos o de ascenso y la impresión con respecto a la posibilidad de ser despedido aparecen como elementos centrales al momento de analizar las formas modélicas de control.

De este modo y teniendo en cuenta los elementos que posibilitan realizar un acercamiento a las instancias de control en los ámbitos laborales, se puede configurar una tipología tomando como referencia dos dimensiones, las cuales tienen como ejes centrales las percepciones de los trabajadores hacia la empresa y la función del líder o jefe inmediato de éstos. Al respecto, y en el marco de las transformaciones productivas, la figura del líder se convierte en una figura protagónica que actúa entre la empresa y los operarios y que la firma busca incorporar a los equipos de trabajo como un miembro más en función de la desjerarquización.

De esta manera, a partir de la mirada de los trabajadores hacia la empresa, se pueden establecer los diferentes criterios que adopta el control en los espacios de trabajo. Al respecto, se intenta resaltar, desde la perspectiva de los actores que intervienen en el proceso de producción, cuáles son las formas predominantes de control en los espacios productivos, considerando los elementos generados en las empresas para poder desarrollar estas formas y mantenerlas en el tiempo.

La primera de las dimensiones (percepción hacia la empresa) tiene una lógica que establece las formas en que se desarrolla esa percepción, que pueden ser negativas o positivas. Dentro de esta dimensión se tienen en cuenta tanto las visiones de los trabajadores en torno a su futuro en la empresa, como sus posibilidades de mejora dentro de ella. También se considera la visión en la trayectoria dentro de la empresa y la participación en el ámbito sindical. La otra dimensión está compuesta por la percepción de los trabajadores hacia la función que cumple el líder dentro del proceso de trabajo y en el grupo de trabajo<sup>24</sup>.

**Cuadro 13: Formas de control en los espacios de trabajo**

	<b>Función del líder</b>	
<b>Percepción hacia la empresa</b>	<b>Controlador</b>	<b>Facilitador</b>
<b>Negativa</b>	Coercitiva	Consensual Débil
<b>Positiva</b>	Implicación forzada	Hegemónica

**Fuente: Elaboración propia.**

Al respecto, un primer elemento para resaltar, teniendo en cuenta la construcción tipológica presentada, es que una valoración negativa de la empresa implica la dificultad de la firma para implantar una identidad vinculada a ella y marca su debilidad para imponerse desde el campo simbólico. En este sentido, el sindicato es un actor central en la concreción identitaria en la empresa, ya que aparece en disputa con los empresarios.

<sup>24</sup> La construcción de tipologías es un elemento heurístico que nos facilita, al menos en un primer momento, la comprensión de un fenómeno social tan complejo como el que intentamos abordar, además de que cuenta con una reconocida historia en la construcción del pensamiento social desde Weber a la actualidad.

En la conjunción de un líder que tiene a su cargo la tarea de ejercer el control directo sobre los que se encuentran bajo su supervisión con la dimensión de una valoración negativa de la empresa, se conforma un ejercicio de control sustentado en la *coerción*. En este marco se conforma una lógica donde lo proveniente por parte de la empresa es negativo y el líder que comanda la célula de trabajo es percibida como una figura diferente y diferenciada del resto de los trabajadores.

En la posición antagónica a la *coercitiva* se encuentra la conformada por una visión positiva de los trabajadores hacia la empresa, con un líder que aparece como facilitador más que como quien cumple con el ejercicio de control. Generalmente se trata de líderes que tienen a su cargo pequeños grupos de trabajadores. Al respecto, se puede conceptualizar este espacio como *hegemónico*, ya que la empresa logra imponer una cosmovisión acerca de la relación entre los trabajadores y los empresarios que articula el crecimiento de la firma con las posibilidades de mejora de los trabajadores y donde no parece necesario imponerse desde la coerción para mejorar el rendimiento productivo de los trabajadores. De este modo, la figura del líder se transforma en una aspiración realizable para los ejecutantes del proceso productivo, aparece como “un lugar a alcanzar” que se incorpora en las subjetividades como estructura que posibilita disciplinamiento en el trabajo.

Por supuesto, existen puntos intermedios entre las antípodas coerción-hegemonía, se trata de los espacios denominados de *implicación forzada* o *consensual débil*. El primero de los espacios conformado por la conjunción de un líder controlador y una visión positiva hacia la empresa se sustenta en la conformación de estructuras fuertemente jerarquizadas, donde la figura del supervisor como controlador se distingue fácilmente. En este cruce la empresa se vislumbra como ámbito de posibilidades de crecimiento, pero son algunos actores (en este caso los líderes) los que obstaculizan el normal desenvolvimiento dentro de la firma.

El segundo de estos puntos se conforma con una mirada hacia el líder como facilitador del proceso de trabajo, aunque la empresa no logra imponerse desde lo simbólico. La idea de *consensual débil* proviene de la perspectiva en que la empresa impone un ejercicio de cooperación entre los integrantes del espacio productivo, pero no de éstos hacia la firma o dirección. De esta manera, los líderes aparecen como pares que se encuentran en las mismas condiciones y sufren los mismos padecimientos que el conjunto de los trabajadores operarios.

De esta forma, las construcciones desarrolladas en los espacios de trabajo devienen en formas hegemónicas en la medida en que logran articularse los factores que se mencionaron y que permitirían la concreción de un proceso productivo más efectivo con el consentimiento de los trabajadores.

Llegado este punto, cabe preguntarse de qué forma las subjetividades que buscan crearse trascienden las fronteras de la fábrica y se articulan con los procesos desarrollados por fuera ella.

Al respecto, pueden ensayarse algunas reflexiones que tengan en cuenta estos elementos. Así es que, como punto de partida, la concreción de la dominación en los espacios de trabajo y las percepciones dependerán de las historias de vida previas al ingreso en él y su rearticulación en el escenario fabril, en el marco de los discursos empresarios, lo que posibilitará el desarrollo de la estrategia empresaria y su grado de concreción. Por otra parte, los elementos procesados en el espacio fabril y las lógicas discursivas intervinientes no pueden verse como simples acciones desplegadas en torno al espacio de trabajo, sino que éstas, en tanto implican una acción sobre las subjetividades de los trabajadores, trascienden ese espacio irradiando su poder por fuera del entramado fabril. Por otra parte, y en la medida que la fábrica no es un espacio neutral, ésta aparece como un espacio de difusión ideológica que se convierte en un elemento central para la consolidación de la dominación de clases.

En el marco de la tipología construida, se pueden establecer algunos elementos concretos que permiten observar el desarrollo de estos procesos de control que se ejercen en el espacio productivo. Para ello se toman como referencias las empresas, cuyos CCT han sido analizados previamente y los trabajadores de esas firmas.

La empresa terminal se caracteriza, como se pudo ver anteriormente, por sostener un discurso donde se pregonan las prácticas participativas de los trabajadores; supone la existencia de mercados internos y una dinámica sustentada en el involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo. Por otra parte, es importante resaltar que sus trabajadores gozan de mejores salarios que los del conjunto de los proveedores. En esta empresa existe la figura de líder de célula como facilitador en el equipo de trabajo y muchos de los elementos característicos de los cambios organizacionales en el proceso productivo.

En las otras dos empresas, también se da, en el plano de lo discursivo, una lógica de funcionamiento cercana a la que se sostiene en la firma terminal. Al respecto, los procesos que se establecen en las empresas proveedoras son impuestos por las



terminales para el aseguramiento de la calidad de sus productos. De esta manera, aparece ya una lógica de control de los trabajadores por parte de alguien externo al espacio fabril. Esto configura un fuerte disciplinamiento hacia los sujetos involucrados en el proceso de trabajo, sumado a la presión exógena que supone un contexto de altos índices de desocupación.

En el marco de la tipología construida previamente, lo primero que puede resaltarse es la diferencia en torno a la cantidad de trabajadores que se encuentran bajo la responsabilidad de un líder que influirá en la relación entre ellos. Esto, que a simple vista no es más que una diferencia numérica, termina estableciéndose como una fuente de diferenciación en la perspectiva de los trabajadores, puesto que la cantidad de trabajadores involucrados en cada grupo o célula funciona como un condicionante de relación entre trabajador y líder.

Cuando las condiciones existentes y la organización propia de una empresa hacen que los facilitadores o líderes aparezcan como tales y las relaciones trabajador-líder se sostienen gracias al tamaño del grupo, el líder o facilitador se convierte en uno más del grupo y no en una figura externa que cumple la tarea de vigilar. Principalmente, porque los pequeños grupos crean condiciones de proximidad y cercanía más fuertes y, a su vez, facilitan el despliegue de formas de relaciones tendientes hacia una mayor horizontalidad, más allá de que esto se verifique o no en las prácticas concretas. Es decir, por más que de hecho el líder no esté en la misma posición que un trabajador común, que en sus relaciones se ponga en juego una paridad virtual constituye un elemento central en la configuración de las prácticas efectivas de control y en la creación de consentimientos en la producción. Por otra parte, hay que aclarar que el tamaño del grupo facilita la tarea de control sobre los supervisados.

De esta forma, la cercanía al líder produce una vinculación más específica que posibilita ver a éste como un *igual* en el proceso de producción, generando así un proceso de acercamiento hacia la empresa por parte de los trabajadores, vía identificación con el líder. Al respecto, la relación con el facilitador actúa como una estrecha articulación de los trabajadores con la empresa, en la medida en que éste logra actuar como interlocutor de ellos. La relación que entablen con el líder tendrá influencias significativas para determinar el posicionamiento de los trabajadores hacia la empresa.

En el caso de la empresa terminal, aparece como un primer elemento a tener en cuenta la cantidad de trabajadores que tiene un líder a su cargo. Al respecto, cada grupo

o célula de la terminal cuenta con entre cinco o siete trabajadores, mientras que en el caso de las productoras de mazos de cables cada equipo de trabajo se compone de entre quince y veinte. En este último caso, la relación entre los integrantes del grupo se vuelve más distante que en el caso de la terminal, lo que configura una relación tendiente a la segmentación del grupo y a la generación de relaciones más personalizadas entre algunos trabajadores y el líder, mientras que la mayoría queda excluida de ese tipo de relación

Por otra parte, las expectativas de los trabajadores se conforman en el marco de las posibilidades que tuvieron otros y en la creencia en que es posible realizar un mismo recorrido. En esta construcción es importante la creencia en un sistema “justo” de premios establecido por la empresa, sistema que premiaría y conduciría hacia el progreso y bienestar individual a quienes hayan respondido siempre y en forma positiva a la firma, como sostiene un trabajador de una de las terminales:

Esta es una fábrica que te da la posibilidad de que vos constantemente al menos tengas la posibilidad de subir, de ir avanzando. Lo he visto, el group leader mío por ejemplo, lo vi de team member, lo vi de team leader, lo ves de group leader. Yo por ahí fui team member 2, soy team member 3. Y siempre tenés la aspiración a... Seguir avanzando por ahí acá, al avanzar acá te ayuda económicamente mucho más y ahí ya podés seguir proyectando vos más tu vida y tener más cosas. Te permitiría muchas cosas para avanzar acá (...)(Operario Terminal 1).

Es responsabilidad del trabajador crecer en la firma, lo que hace a su vez que su comportamiento se encuentre estrechamente relacionado con los requerimientos de la empresa. Se crea y se cree en una especie de meritocracia que estaría gobernando las relaciones laborales al interior de la empresa. De esta forma, se desarrolla un proceso de características *hegemónicas* en la medida en que se articulan los efectos de la posición positiva de la empresa con el rol cumplido por el jefe o superior inmediato, es decir por el líder. Como sostiene otro de los trabajadores:

Mi objetivo es crecer lo más que pueda, personal y laboralmente. Team leader es el cargo que sigue a team member. Y bueno, es como un objetivo, es uno de los objetivos... Para llegar a team leader tenés que ser responsable... No, cualquiera no. Cualquiera no podría ser. Pero una persona responsable, dedicada al trabajo puede llegar a ser team leader (operario Terminal 2).

Por otra parte la construcción de sentido en torno a la posibilidad de progreso individual basado en las condiciones, aptitudes, actitudes y entrega personal a la

empresa y los valores que ella encarna, también se sostiene y profundiza gracias a cómo ven y evalúan los trabajadores al sindicato:

Al sindicato no iría, vendría acá, charlaría, hablaría con uno, con otro. Si se me agotan las posibilidades de solucionarlo con recursos humanos, buscaría otra alternativa. Si al sindicato como alternativa iría, pero tenés muchas formas de solucionar el problema antes de caer al sindicato. Es como un último recurso si no tenés otra cosa (Operario Terminal 3)

Tal como lo evidencian las palabras de los trabajadores, el sindicato habría dejado de ser un referente primordial para quedar reducido a “recurso de última instancia”. Esto de ningún modo quiere decir que el rol de los sindicatos haya caducado, sino que en el contexto particular de esta empresa y desde la perspectiva sus trabajadores, el sindicato ya no representa una opción válida para canalizar inquietudes y ver reflejados sus intereses. Una posible respuesta al por qué de esta visión negativa hacia el sindicato puede hallarse en el procesos de desprestigio público sufrido por las organizaciones gremiales en el período de instalación de esta empresa, sumado a una estrategia de avance – tanto en lo práctico y como en lo simbólico- de la empresa en terrenos antes reservados a los gremios. También cabe considerar como otro elemento explicativo –aunque de momento sólo en carácter hipotético- la rigidez de las estructuras sindicales heredadas y su consecuente dificultad para dar respuestas a trabajadores socializados bajo un nuevo esquema de producción que, a su vez, implica un entramado distinto de normas y reglas –implícitas y explícitas- dentro del espacio fabril.

De acuerdo con lo analizado en los testimonios, el team líder y la oficina de recursos humanos habrían desplazado al menos parcialmente al sindicato en el rol de mediador y representante de los intereses de los trabajadores, o al menos así es percibido desde la óptica de los operarios. En este sentido, también juega un papel fundamental la selección de personal realizada por los departamentos de Recursos Humanos y las estrategias que en al respecto se impongan<sup>25</sup>. Así, en la empresa terminal, durante los años de su instalación en Argentina, la selección de personal requirió una minuciosa búsqueda y entrevistas, optando por la contratación de jóvenes

---

<sup>25</sup> Puede señalarse también que la selección de lugar para la radicación de la empresa terminal ubicada en Zárate estuvo marcada por la posible conflictividad que suponía la instalación en otra ciudad. Así, a decir del personal del directorio de la firma, en Ciudades como Rosario y Córdoba “*tenías un cordón industrial destrozado en ese momento, con lo cual tenía una altísima conflictividad, o sea, teníamos una altísima conflictividad, que no la tenía en Zárate*” (Recursos Humanos terminal 1)

cuyo pasado laboral estaba marcado por la inexperiencia o la precariedad, pero sobre todo por la ausencia de participación en sindicatos. En este sentido, la formulación discursiva, las prácticas de la firma se montan sobre determinadas historias que posibilitan una interpretación de las mismas con cierta lógica consentimental. De esta manera, es fundamental la trayectoria laboral, el pasado precario se plasma y contrapone a un presente estable y un futuro posible. Lo que es un derecho para los trabajadores aparece como un hecho excepcional. De esta forma, y a partir de una encuesta realizada entre los trabajadores de la firma, la estabilidad en el empleo que brinda la empresa es uno de los factores que sobresalen, llegando al 30%, resaltando también como elemento de importancia la posibilidad de gozar de todos los beneficios legales (22%) . Al respecto, un operario de la firma analizada dice:

De fábrica sí. Antes había tenido laburos chicos, de estar en la mensajería, mensajero, ferretería, pero de trabajo en fábrica, este es el primero Y, con la mensajería estuve casi un año y en la heladería dos. Ese era más piola, pero era un sueldo bajo, nunca iba a llegar a nada con lo que me pagaban a mí, el laburo era piola, sí, todo lo que quieras pero no te pagaban bien. Por ahí acá tenés la misma carga horaria y terminás más cansado al final del día que ahí pero la remuneración es otra y te ayuda a aguantar y a llevar... (Operario Terminal 4)

Se pone de manifiesto la importancia del trabajo en esta empresa, la posibilidad que le brinda al trabajador de llegar a otros puestos, de crecer en el trabajo. La idea de ascenso aparece presente en forma constante y se la relaciona con el crecimiento de la empresa. Existe una idea de que las posibilidades de ascenso están vinculadas a la suerte que corra la empresa, lo que conforma una práctica articuladora en búsqueda del consenso de los trabajadores.

En otras palabras, se podría decir que en esta empresa en particular se ha llevado a cabo una estrategia de ejercicio de control ligada a la creación de un discurso hegemónico, que tiene efectos concretos en las prácticas y en el comportamiento de los sujetos atravesados y conformados por y en este discurso. De esta manera, los trabajadores de esta firma terminal se encuentran dentro de una dinámica de ejercicio de control vinculada a las formas *hegemónicas*, formas que se construyen desde la articulación de los múltiples elementos que permiten su generación, -la relación con el líder, con la oficina de recursos humanos, la creencia en las posibilidades de ascenso, la percepción de la empresa y del sindicato, etc.-. Así la empresa genera un conjunto de mecanismos y prácticas que permiten desarrollar y llevar adelante una lógica del compromiso y lealtad hacia ella.

Sin embargo, la lógica hegemónica que se desarrolla desde las prácticas que se promueven puede ser tal en la medida en que los sujetos sobre los que se actúan generan el consentimiento hacia la empresa. Al respecto, una misma práctica puede tener resultados diversos, dependiendo ello de las experiencias e historias sobre las que se intentan imponer. Así es que, en la firma terminal, si bien las prácticas buscan la generación de hegemonía, ellas adquieren esa característica desde la cosmovisión de los trabajadores, por ello nos encontramos en esta firma con situaciones como la de un trabajador que sostiene:

Pero... como que (líderes) tienen la camiseta de la empresa, una vez dijo que lo que le importa que las unidades salgan para adelante y además me parece que el nuestro está obsesionado... ¿viste? para mí está obsesionado de más y por ahí no le interesa, qué sé yo... se enojan cuando uno de los chicos le decía de ir al servicio médico, ¿viste?... cómo que iban a salir mal las unidades.. No sé porque serán así, pero... ahí adentro les va bien porque son así, qué sé yo (Operario Terminal 5)”

En la visión de este trabajador el líder no aparece como un facilitador que colabora en el proceso de trabajo, sino como una parte de la empresa y por lo tanto como inserto en una lógica de control del proceso de trabajo.

Este mismo trabajador que tiene una imagen negativa de la empresa, sugiere la idea de un desarrollo vinculado al disciplinamiento y el control, a pesar de las prácticas generadas para que, por el contrario, despertara el consentimiento de los trabajadores.

Las prácticas que se llevan a cabo para la generación de lealtades y compromisos consentidos hacia la empresa requieren de la conjugación de varios factores, tal como se explicó anteriormente, para que sus efectos concretos se encaminen en ese sentido, es decir, hacia la conformación de un entramado discursivo hegemónico. En las firmas proveedoras de la terminal, las condiciones materiales de la producción y las relaciones entre los distintos actores son cuanto menos distintas, pese a que compartan algunos elementos. Estas diferencias en la organización de la producción no son menores al momento de analizar cómo allí se entretienen los discursos, las prácticas y los modos de subjetivación en relación con la creación de consenso y el ejercicio del control.

Un trabajador de la firma de producción de mazos de cables explicita otras lógicas sustentadas en prácticas de corte más coercitivo:

La tarea de líder es distribuir el trabajo, nada más, pero a veces... Está mal manejado, el líder lo sacaron de la teoría de Fayol, donde un compañero elegía a uno para que distribuya las tareas... Acá empezó siendo así, pero terminó dando más eh... poder y hacen un motón de otras cosas que no tienen que hacer. Pero en realidad lo que tienen que hacer es la distribución de tareas, nada más... y trabajar a la par nuestra. Acomodan las horas extras... Por ejemplo, alcahuetearle al supervisor o al gerente...que un compañero se fue al baño... o que hizo esto... Manejan las horas extras de los demás (...) se creen que ya son dueños de la célula... le dan las horas extras a los amigos de ellos (Operario Autopartista 3).

Por una parte, el líder tiene a cargo más trabajadores que en el caso de las terminales y cumple con un rol más cercano al del antiguo supervisor, que era un claro agente disciplinador de los trabajadores. Este tipo de función que debe asumir el líder lo aleja del ideal impuesto por la empresa terminal, de modo tal que difícilmente pueda crearse un clima de supuesta “igualdad” entre él y los trabajadores a su cargo.

De esta forma, aquí se observa fácilmente el rol del líder de célula como *controlador*, vinculado a la lógica de control coercitivo; el líder no es el que regula el trabajo, sino que es quien delinea y da forma a las lógicas de dominación en el centro de trabajo. Asimismo, cabe destacar la introducción de prácticas ligadas al intercambio de favores y al uso discrecional de las facultades que la posición de líder otorga. Así se acentúan las diferencias entre trabajador y el líder de grupo y se evidencia la fractura entre el universo simbólico de quienes mandan y el de los llamados a obedecer –fractura que las prácticas hegemónicas intentan “suturar” incesantemente -.

Por otra parte, la relación con la empresa aparece planteada en un marco de confrontación, donde se observa una dinámica diferente a la manifestada por algunos trabajadores de las terminales. Al respecto, la diferencia o fractura entre los universos simbólicos se manifiesta en los elementos que enfrentan a los trabajadores con la firma. Así, el tiempo de realización de ciertas tareas se ve atravesado por esta confrontación, es decir, aún una cuestión de supuesto carácter técnico puede devenir objeto de enfrentamientos por su significación:

Y eso es la pelea constante de la gente de método y tiempo con nosotros, porque a veces vos haces tu tiempo para... qué sé yo... para estar tranquilo, no para bienestar de la empresa. Bueno eso...esa es una pelea que tenemos constante con el método y tiempo, ¿viste? (Operario Autopartista 8)

En este mismo sentido, también se observa que el nosotros refiere a los compañeros de trabajo y no a la empresa como un todo, el “nosotros” de los trabajadores se enfrenta con un “ellos” conformado por la empresa, que intenta imponer

los ritmos de trabajo, inclusive sin tener en cuenta los perjuicios que tienen para los trabajadores. Precisamente, a partir de los comentarios realizados por este trabajador podemos ubicarlo en la dimensión de carácter *coercitivo* ya que manifiesta un grado de confrontación hacia la empresa, por el que ésta adquiere una imagen negativa y el líder es visto como integrante de la dinámica empresarial.

El siguiente fragmento resume el carácter *coercitivo* que adquieren los procesos de control en las empresas, en este caso las afirmaciones provienen de una operadora de una empresa autopartista. Aquí se evidencia la conjunción de los elementos presentes en esta dimensión, manifestando una perspectiva negativa hacia la empresa y viendo al líder como un eslabón más de la cadena discursiva de la empresa.

Los líderes supuestamente ellos tenían que generar presión sobre nosotros, entonces, en cierta manera tenía que haber un maltrato te denigran como personas. Que... por qué no sos más rápido, que por qué no te diste cuenta... que por qué esto, que por qué el otro, esto era permanente, pero lo cierto es que ellos tienen la camiseta de la empresa y por eso llegaron donde llegaron, si no sos así, es difícil de ascender y llegar a ser líder o supervisor (Operaria Autopartista 1)

También se desarrollan lógicas de control y estigmatización que se vinculan a los cambios organizacionales en las firmas. Dentro de esta perspectiva, los procesos vinculados a calidad cobran centralidad en los mecanismos de control de los espacios de trabajo que pueden articularse a elementos coercitivos de sustracción de plus trabajo.

(...) [el líder] dice: 'Se sacó tanto de este cable, tenía que haber sido rojo y blanco y es azul, tenía que haber sido rojo-blanco. O salió en las hebras de la máquina, salió con una hebra cortada'. Ponele en los cables nosotros trabajamos con 0,5 ó 0,85... No tiene que tener ni una hebra cortada (...). Y ellos te dicen ahí: 'Este cable... salió con hebras cortadas y no tenía que haber salido.' Así y siempre con lo que pasa en el día (Operario Autopartista 5).

Si hiciste dos defectos te pasa nada, pero si te acomoda uno o dos todos los días en la semana, después te dicen: "Mirá tenés que fijarte" que sé yo eso va en una planilla, dice tu nombre y después te dice: "Bueno vos en una semana tuviste 20 defectos" y eso no dice que vos tuviste tantos por día, sino que te van a ver que vos tuviste 20 defectos, y en el mes ponele tuviste... 25 ó 30 defectos. Esto es: "Por qué tuviste 30 defectos", eso vienen y te dicen... así que si vos seguís así... te tratan mal... han echado... o sea, no te dicen... te echo por... te buscan una excusa, te buscan una vuelta como para decir: "Bueno, éste no me sirve (Operario Autopartista 6)

Existe de esta manera una lógica de control basada en la realización de defectos y en este caso, aparece la emergencia de un control de tipo *coercitivo* operando en ese marco, ya que la realización de defectos o problemas con la calidad implica la amenaza de no renovación contractual por medio del despido. Pero también se desenvuelve una lógica vinculada al modelo fordista, donde el ritmo de trabajo es impuesto por una máquina que actúa como medio de coerción para el trabajo, lo cual transfiere la función de control del proceso de trabajo del líder a la máquina, aunque el líder sigue presente como organizador y distribuidor de tareas:

(...)La líder es la que se encarga de vializar el trabajo, ella no es una encargada que te puede venir a retar o... sino la que organiza el trabajo...Te dice: 'Vos estás en la máquina uno o en la tres...' o... qué sé yo... 'Mirá sacame esto porque se están quedando sin cable, sacame esto' y vos tenés que hacer lo que te dice. Ella organiza todo lo que es... el sector... organización (...). Claro ella controla que vos estés haciendo el trabajo. Pero teóricamente lo que es el trabajo... eh... te presiona el cable que sale... lo que tenés que hacer (Operario Autopartista 6)."

Por más que existe la figura del líder, es crucial considerar que no se ha eliminado la figura del supervisor. A él se le confieren las tareas de evaluación y control de la labor de la célula o grupo en conjunto, incluyendo al líder. En las evaluaciones del supervisor cada detalle de la producción es considerado y se siguen claros parámetros de productividad:

"Él [el supervisor] sí, él viene y si tuviste 20 defectos: '¿Por qué tuviste 20 defectos; por qué cortaste menos..?'; sí está... es así... el que tenemos nosotros es así (Operario Autopartista 6)"

El énfasis puesto en la presencia física del supervisor denota el peso que cobra para los trabajadores el control cercano. La sola idea de que el supervisor "está" o que "viene" supone la interiorización de las pautas de productividad bajo la forma de una mirada sancionadora. Esto da cuenta del temor al castigo hecho carne en la producción –por más que éste exista o no-. También, la función del supervisor redobla la apuesta de los mecanismos de control al actuar tanto sobre los líderes de células como sobre el resto de sus integrantes. Tal vez aquí se encuentre uno de los puntos que explican el alejamiento de los líderes, puesto que en ellos la presión es aún mayor, si falla uno de los trabajadores a su cargo se evidencia un mal desempeño de las funciones de liderazgo.



En otras de las entrevistas realizadas se evidencia el carácter controlador del líder, la misma palabra utilizada sugiere la mirada hacia el él, aquello que podría percibirse como manifestación lógica de las tareas de líder y como colaboración al procesos productivo se internaliza como control.

“Te van controlando, sí. Uno... está trabajando normalmente, ellos te controlan todo. Todo... la cantidad de cable que cortás... la cantidad de defectos que cortás; la cantidad de cosas que pensás... Todo, todo lo que vos hacés ahí, ellos... vos tenés que anotar todo lo que vos hacés.(/) Todo va... con tu número de legajo, todo lo que vos hacés está anotado ahí. Ellos saben todo lo que vos hacés”(Operario Autopartista 7)

Sin embargo, este mismo trabajador visualiza en la empresa el ámbito de crecimiento personal. Al respecto dice.

No quisiera irme por ahora de la empresa, tengo algunas expectativas hacia el futuro, tal vez en algún momento pueda subir de categoría y ganar unos pesos más...aunque siendo líder, la verdad no sería como el que tengo yo (Operario Autopartista 7)

De esta manera, vemos en el repertorio discursivo de este operario una lógica de enfrentamiento con su líder, aunque con una mirada positiva hacia la empresa, en la medida en que piensa en un futuro dentro de ella. Precisamente, este operario puede ubicarse en la dimensión que hemos denominado implicación forzada

Tomando en consideración los casos analizados, pertenecientes a firmas terminales y autopartistas, parece desarrollarse un proceso diferencial entre las formas de imposición desplegadas en los espacios de trabajo. Al respecto, las lógicas de creación de subjetividades en la firma terminal implican formas de construcción hegemónica que se derivan de la misma estructura de la organización del trabajo en la puesta en práctica de la relación entre el líder y los trabajadores. Por el contrario, en las firmas autopartistas parecen procesarse elementos más coercitivos, a través de los cuales se intentan imponer los incrementos en la producción.

Las posibilidades del desarrollo de prácticas y estrategias hegemónicas no pueden dejar de vincularse a la estructuración de la nueva dinámica productiva y cómo en ella se busca la extracción de plustrabajo. En este sentido, lo que pone de manifiesto este apartado al analizar los diferentes espacios de trabajo, es que se desarrollan procesos diversos de control que van desde los procesos de control coercitivos a aquellos que hemos denominado hegemónicos..

En la tipología presentada queda expuesto que las formas que buscan incrementar la productividad del trabajo se integran a los elementos subjetivos. En este sentido, lo crucial no es tanto lo que la empresa busca generar, sino cómo esos procesos son internalizados por los trabajadores y lo que efectivamente generan sobre las subjetividades. De esta forma, la imposición hegemónica de la firma implica la concreción de la estrategia simbólica para el desarrollo del proceso de trabajo.

De nuestra tipología se desprende la importancia de la figura del líder en el ámbito productivo, en la medida en que, como intermediario de la relación entre los trabajadores y la empresa, es quien conduce las formas en que se desarrollará el proceso de representación. Al respecto, el anclaje de las diferentes estrategias de control de las empresas descansa en el vínculo entre líderes y trabajadores y, junto con la percepción hacia la empresa, dan como resultado la tipología de las formas de control ya presentada.

Como se dijo, la concreción del control pudo observarse como relación entre las percepciones hacia la empresa y la percepción de las funciones de los líderes, dando cuatro tipos de control diferentes: el hegemónico, el coercitivo, la implicación forzada y consensual débil. En este marco, el énfasis fue puesto en las formas de control hegemónico, puesto que por medio de este dispositivo el capital logra, con mayor eficacia, imponer las condiciones de transformación en la fuerza de trabajo y reproducirlas de manera sostenida, al mismo tiempo que consigue poner en suspenso la relación conflictiva que subyace a la relación capital- trabajo.

En este mismo orden, debe considerarse que la acción hegemónica de las empresas se desarrolla sobre subjetividades preconstituidas - la historia personal de cada trabajador y su trayectoria previa-, pero que ella misma va reconfigurando con su accionar. Evidentemente, si este proceso de reconfiguración puede darse es porque las subjetividades se constituyen como un proceso inacabado y sujeto a constantes rearticulaciones y redefiniciones de sí.

### ***VI.3.2. Participación y formas de control: entre la implicación y la resistencia.***

Nos hemos referido a las diferentes características que adquiere el control en el marco de los procesos de trabajo, tomando como referencia la empresa y la visión

sobre la figura del líder y estableciendo si las estrategias desplegadas por las empresas les permiten imponerse y despear el consentimiento de los trabajadores. No obstante, las prácticas participativas que buscan involucrar a los trabajadores con las empresas pueden analizarse a partir de la lógica y el ejercicio de reflexión que los trabajadores hacen sobre esas prácticas . En pos de establecer las formas que asume la participación de los trabajadores, es decir, cómo procesan ellos las instancias participativas y de qué manera se imponen, se pueden ordenar a partir de una tipología que tenga en cuenta su desarrollo y la reflexión de los sujetos sobre los cuales intentan imponerse. En este punto, el análisis de la participación resulta un elemento fundamental en la medida en que es un mecanismo a través del cual la empresa busca imponer el control hegemónico, es decir que se constituye entonces como sustrato de la concreción hegemónica.

En principio, al referirse a las formas de participación, los mismos CCT que intentan desarrollarlas expresan de hecho una dirección bastante acotada. La participación exigida a los obreros en el proceso de trabajo necesita ser observada teniendo en cuenta hacia dónde puede ser dirigida y estableciendo las posibilidades que brinda. Pero, analizada como mecanismo de control, la participación requiere ser vista también a la luz de la reflexión de los trabajadores sobre las prácticas concretas para ver el carácter que asumen las formas de participación.

Las prácticas participativas, como fue dicho, buscan promover un nuevo tipo de subjetividad laboral cuya actitud sea positiva y se integre a las formas de organización y a la empresa. Estos cambios son acompañados por la emergencia de un discurso conformado por una serie de conceptos sistemáticamente integrados al nuevo anclaje organizacional, que intenta perforar las instancias de organización colectivas vinculadas al modelo fordista.

Las distintas modificaciones que se introducen de la mano del nuevo modelo organizacional se acoplan y articulan como mecanismos de integración y participación de los trabajadores a la empresa y definen los marcos de la implicancia, en búsqueda del consentimiento de los trabajadores para la lógica de incremento de la productividad.

Estas prácticas organizativas suponen una mayor integración de los trabajadores con los intereses de la empresa. Grupos de mejora continua, Kaizen, círculos de calidad, sistemas de sugerencias aparecen por un lado, como un conjunto de prácticas que toman como eje la creación de espacios y dispositivos para que los operarios transfieran explícitamente - no solamente en el acto de trabajar- sus saberes a la empresa y por otro, como mecanismo a través del cual la empresa busca conseguir el

consentimiento de los trabajadores. A su vez, estas instancias están dotadas a de incentivos selectivos que las tornan más atractivas. En este sentido, se puede preguntar cuál es el punto en el cual la participación de los trabajadores se convierte en implicación, posibilitando la concreción hegemónica de la firma.

Para que este pasaje se produzca, debe establecerse un vínculo efectivo entre la participación del trabajador y la reflexión que éste realiza sobre la misma. Es decir, se trata de que la reflexión tiña con un halo positivo al acto participativo, manifestando así la implicación.

En la tipología que se presenta a continuación se busca esquematizar lo dicho anteriormente y mostrar de un modo más sencillo los diferentes puntos de articulación posibles entre participación y reflexión sobre la práctica, de los cuales se derivan distintos posicionamientos subjetivos.

**Cuadro 14: Tipología sobre las formas de participación.**

<b>Prácticas de Participación</b>	<b>Reflexión sobre la práctica</b>	
	<b>Positiva</b>	<b>Negativa</b>
<b>Si</b>	Implicación	Instrumental
<b>No</b>	Disfuncional	Resistencia

**Fuente: Elaboración propia.**

Frente a la participación solicitada por la empresa como forma proclamada de abrir el juego en los procesos de toma de decisiones, el trabajador puede asumir, de acuerdo con esta tipología, cuatro posiciones: de implicación, instrumental, disfuncional o de resistencia. La primera resulta del cruce articulado entre la participación efectiva y permanente con la reflexión positiva respecto de esa práctica. De esta manera, la participación en círculos de calidad, Kaizen o por medio de los sistemas de sugerencias aparece marcada como medio para modificar cosas en beneficio propio y de la empresa. Este espacio define la “implicancia” del trabajador y representa el lugar de despliegue de lo que se denomina concreción hegemónica.

Por otra parte, un trabajador asume una posición “instrumental” cuando su participación en el conjunto de los dispositivos mencionados se da efectivamente

porque la percibe como una manera de incrementar los ingresos, a través de premios o aumentos salariales individuales no remunerativos, o porque comprende que su participación allí constituye un mecanismo privilegiado de ascenso en la grilla de categorías. Esto significa que el trabajador entiende que, en caso de no participar, tanto su salario como la posibilidad de movilidad categorial se estancarían. La participación en estos casos es percibida de manera compulsiva y obligatoria.

Por otro lado, se puede hablar del desarrollo de posiciones de “resistencia” cuando o bien no existe una participación habitual en los dispositivos de las firmas y la reflexión sobre la aplicación de esas prácticas es negativa, o bien esa resistencia se da de manera efectiva. En este caso, el “saber hacer” y el “saber ser” entran en contradicción y el trabajador se resiste a colaborar en los planes de participación de la empresa, situación que se verá reflejada en sus evaluaciones de desempeño, en las que no cubrirá las expectativas comportamentales que la empresa o la dirección tienen.

Finalmente, puede decirse que un posicionamiento adquiere un carácter “disfuncional” cuando la reflexión sobre las prácticas participativas es positiva, pero no se evidencia una participación efectiva por medio de los canales dispuestos por la empresa. En este caso, “saber hacer” y “saber ser” entran en contradicción pero a diferencia del posicionamiento de resistencia, a éste lo sustenta una actitud de desinterés y apatía, no el rechazo. De ser éste el caso, las empresas ponen en funcionamiento otros mecanismos, que van desde charlas informales con el team líder hasta reuniones concertadas con la oficina de recursos humanos, en las que se pone de manifiesto el descontento de la empresa por su actitud poco pro-activa, para convertir ese desinterés en colaboración. Los resultados de estos intentos son disímiles y pueden llevar al trabajador a profundizar su posición de desinterés convirtiéndola en resistencia, a colaborar instrumentalmente o a implicarse de manera activa con los requerimientos de la empresa.

Retomando el primer tipo, diremos que existe implicación cuando la participación de los operarios en las instancias desarrolladas por la firma y la reflexión sobre esa práctica son de carácter positivo y comportan una integración con los fines y objetivos corporativos y con la responsabilidad que les cabe. Esto significa que la transferencia desarrollada por el trabajador no obedece únicamente a una lógica instrumental de incremento de sus ingresos, sino que funciona en un marco previo de interpretación de su lugar en la empresa, de su responsabilidad sobre los procesos y los

logros de ésta. Es aquí donde la participación es integrada al buen desempeño de la firma y a las condiciones de trabajo, responsabilizando a través de ella al trabajador.

A modo de ejemplo pueden mencionarse los resultados de una encuesta realizada a treinta y tres trabajadores de una terminal automotriz, donde están muy extendidas las prácticas participativas, como el sistema Kaizen y el de sugerencias. En este sentido, el 30% había manifestado que estos sistemas servían para cambiar o modificar algunas cosas que estuviesen mal, el 60% que esas prácticas servían para lograr una mejor categoría, en tanto el 10% manifestó que o no participaba o bien que no quedaba otra alternativa que hacerlo.

En resumen, los dispositivos generados por la empresa para la participación de los trabajadores alcanzan el grado de “implicancia” y la firma logra la concreción hegemónica cuando práctica y reflexión se integran de forma positiva. La implicancia aparece así como una forma de expresión del control hegemónico en la medida en que el trabajador integra, en el marco de su reflexión sobre la práctica, su destino al de la firma y observa en el conjunto de prácticas desplegadas por la ella un punto desde donde puede intervenir en ese destino. Se consolida así, por medio de la implicancia, una forma de control de carácter hegemónico en tanto que la participación no es pensada como forma coercitiva de “estar” en la empresa ni como obligación para incrementar los ingresos.

Esta articulación posible realza el valor de la reflexión por sobre las propias instancias de participación, en la medida en que integra el significado que los actores dan a sus actos. La mera participación en los espacios abiertos por la empresa no puede dar cuenta de la “Implicancia”. Es decir, el solo hecho de participar no alcanza para explicar que una empresa haya logrado hacer efectivas sus pautas de reproducción de manera no coercitiva y con el consentimiento de los trabajadores. Este hecho sólo se explica si la participación se integra a la cadena de significados que los trabajadores le dan. Por lo tanto, se trata de integrar el contexto, en este caso la participación, al significado que le atribuyen los trabajadores (Edwards y Scullion, 1987).

Para mostrar un panorama más claro de los dispositivos de participación e involucramiento que despliegan las empresas, presentamos el siguiente cuadro donde se puede observar la evolución histórica de estos mecanismos y de la participación efectiva en ellos.

**Cuadro 15: Círculos de participación en la empresa terminal, Trabajadores participantes, sugerencias, de los círculos de participación, de las sugerencias (base 1998=100) sugerencias por trabajador y trabajadores por círculo.**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Círculos</b>	25	56	68	74	93	103
<b>Trab.Part.</b>	177	336	304	303	401	401
<b>Sugerencias</b>	3682	6240	7628	8090	8551	9689
<b>Evolución de los Círculos</b>	100	224	272	296	372	412
<b>Evolución de los Trab.Part.</b>	100	190	172	171	226	226
<b>Evolución de las sugerencias</b>	100	169	207	220	232	263

Fuente: Delfini y Cross, 2005, según datos proporcionados por la empresa terminal

Si, en relación con la participación de los trabajadores en las distintas instancias, solamente se tuviese en cuenta los datos que se desprenden del cuadro N° 15 se podría decir que existe un fuerte proceso de implicancia de los trabajadores, ya que se observa un incremento de la participación de los mismos. Al respecto, se ve en el cuadro que en 2003 los trabajadores que participaron en los círculos de calidad fueron 401 y las sugerencias presentadas llegaban a las 9500. Guiándose exclusivamente por estos datos, sin considerar los significados que los trabajadores pueden asignarles a estas prácticas y sin tener en cuenta los aspectos coercitivos allí involucrados, se diría que la empresa ha logrado imponer sus estrategias de manera hegemónica. Pero como se verá más adelante, la reflexión de los trabajadores sobre éstas prácticas participativas tienen múltiples significados, que pueden encuadrarse dentro de la tipología que hemos realizado. Asimismo, este proceso debe ser puesto en relación, como fue manifestado con anterioridad, con las formas de incremento salarial vía cambio de categoría laboral que suponen las nuevas lógicas organizacionales avaladas por los sindicatos a través de la firma de los CCT. En este sentido, debe recordarse que, entre otros aspectos, en la firma terminal de referencia, el pasaje de una categoría a otra superior se realiza a condición de haber participado de aquellas instancias participativas.

De esta manera, la reflexión sobre el acto de participar puede vincularse a la dinámica de los pasajes de categoría o bien ser percibido como un mecanismo que posibilita concretar el saber para transferirlo a la empresa y así facilitar la implementación de mejoras en las condiciones del trabajo.

En este sentido, los dichos de un trabajador de la empresa automotriz parecen ubicarlo dentro del espacio que hemos llamado de “implicancia” cuando sostiene:

...presentar sugerencias o participar de los círculos de calidad forman parte del trabajo y la verdad que es importante para mejorar las cosas del trabajo...realmente me parece que es muy importante ya que con eso se pueden mejorar las cosas y de paso te anotás unos puntos para pasar de categoría ...” (Operario Terminal 4)

El discurso del operario resalta la importancia que tiene su intervención para el propio proceso de trabajo, dejando en un segundo plano la posibilidad del pasaje de categoría. En este sentido, podemos hablar de una concreción hegemónica por medio de la “implicancia” del trabajador, ya que en el plano de la reflexión del operario queda resaltado el rol central de la transferencia de su saber a la empresa y de su participación. En esta misma tónica, otro operador de la firma terminal afirma:

Lo bueno de esta empresa que te da posibilidades de crecimiento si hacés las cosas como corresponden...hay gente que desde que entró está casi en el mismo lugar...porque muchos de ellos, no todos, lo único que hacen es venir, trabajar y nada más, acá si querés ir ascendiendo tenés que hacer otras cosas más para mejorar el trabajo... (Operario líder de célula terminal)

De este modo, parece quedar en claro acá que la posibilidad de incrementar los ingresos a partir de un ascenso implica la realización de otras tareas más allá del trabajo específico -como la participación activa en otros canales propuestos por la firma- y también una actitud de compromiso manifestada en una participación activa -como forma de sellar la relación entre empresa y operador- acompañada de una percepción de esa participación que supera el supuesto de las mejoras en los ingresos.

Sin embargo, estas formas de interpretar las relaciones al interior de la empresa no son las únicas, ni tampoco son homogéneas. Otro de los trabajadores de la empresa automotriz enfatiza en sus declaraciones el carácter obligatorio que tiene la presentación de sugerencias:

Las sugerencias es un tema de obligación... pasar sugerencias... no es obligatorio pero te ayuda... tenés que llevar una sugerencia y media por mes.... tenés que cumplir con un target de sugerencias por año, si querés podés no hacer ninguna, pero nunca te van a dar una categoría. O sea, sólo la uno que es la que tengo yo que es automática al año, pero después para la dos te evalúan eso, que tengas la sugerencias, y otras cosas...” (Operario Terminal 3).



Las palabras de este operario ponen de manifiesto las formas de organización de la participación en la empresa. Por una parte, señala la idea de obligatoriedad solapada de los mecanismos de participación y, por otra, menciona la no concurrencia a estos espacios de participación, que se ubica en la categoría que hemos denominado posición de “Resistencia”. Esta postura, se refuerza cuando el mismo trabajador describe cómo desarrolla su aprendizaje y cómo hace para retener lo aprendido y evadir la transferencia:

Eso lo saben los que están hace más tiempo. O sea, no con el tiempo te vas haciendo eso... vas sabiendo más cosas... ¿viste? más así... más retocar... todo..., lo que aprendés lo aprendés mandándote... yo con un compañero me iba para el lado izquierdo, él venía para acá... porque encima ya lo sabemos de memoria las cosas... y... fui del otro lado y lo hice bien, y no pasó nada... pero si te llegan a ver te dicen “Eh, mirá que haces... con la camioneta, tenés cuidado (Operario Terminal 3).

Otro operador líder remarca las formas de implicación que se generan en la firma y cómo opera en este sentido la participación en los círculos *Kaizen*:

Claro, lo que ellos logran con eso es que la gente se meta, digamos, se compenetre con el laburo, con los problemas que tienen en el laburo. Porque muchas veces por ahí... los integrantes son: cuatro ensamble, uno de pintura, uno de soldadura, un de compras...Entonces, hace al trabajo en equipo, a conocerse con otros sectores, cómo es el trabajo; apunta a eso y a la mejora. Porque, en última instancia, hay un ganador, pero se supone que todos los círculos lograron el objetivo y mejoraron esos puntos de calidad que eran problemas” (Operario Terminal 2)

Los círculos *Kaizen* tienen el doble propósito de lograr intercambios de experiencias entre trabajadores por un lado, y la transferencia de ese conocimiento hacia la empresa, por el otro. Ambos aspectos tienden a facilitar y reforzar la concreción de la hegemonía de la dirección empresarial.

Yo estoy muy contento de estar acá, porque he tenido muchos logros. El poder ascender de categoría, ya es un logro, poder tener el manejo de gente. Ahora que me llevan para un proyecto nuevo, que estoy trabajando en eso, quiere decir que mala persona no sos, o mal operario no sos... bueno, eso te llena de satisfacción...(Operario líder de célula terminal 1)

En estas palabras se pone de manifiesto el esfuerzo realizado por el trabajador para lograr ingresar en otra categoría, logro personal que se sustenta en la participación activa en los mecanismos generados por la firma y la exposición de ese pasaje que actúa como efecto demostración hacia el conjunto. Asimismo, el carácter hegemónico de la

dirección se expresa en la asimilación de los parámetros evaluativos de la empresa para la asignación de calificativos de orden moral, como “ser buena o mala persona”.

En el caso de las autopartistas, la participación parece estar acotada a las instancias de los Círculos de mejora continua, pero encuentra limitaciones en su realización y en su forma de expresión, en la medida en que no suponen incentivos económicos y porque, por otra parte, la falta de “colaboración” se encuentra anclada en la historia previa de esta firma, en la que, pese a la cooperación de los trabajadores, éstos pueden ser afectados por los despidos.

Antiguamente se hacían sugerencias, cuando se hacían tenían un premio si realmente... Hoy no, hoy tienen esos grupos famosos que le llaman ellos Kaisen, donde se hacen las mejoras continuas y no tenés nada...a cambio. ...arman un grupo y es estable... o por ahí se va uno y entra otro y es estable y el que quiere participar, participa.. lo que pasa que la gente antes ponía mucha voluntad para... eh...para ver modificaciones.... para el trabajador mismo le cause menos trabajo, sea menos... como decir este... si yo tengo que agacharme mucho y tengo la posibilidad de cambiar algo para que no me esté agachando mucho... bueno, lo hacía, hacía la sugerencia. Lo que pasa que la fábrica tomó todas esas cosas y...no le daba nada al obrero, porque te pagaba una sugerencia con un bolsito o te regalaba unos cubiertos... no era nada. Eh... hoy la gente no quiere aportar nada de ideas todas las cosas que pasaron... aparte, nos dieron una cachetada, entonces la gente no colabora...Y es lógico, donde a vos no te dan un incentivo, el incentivo está bueno del bolsito, que sé yo, pero aparte bueno, te tratan bien en el trabajo, no hay problema, vos sabés que llegás a un fin de año y está todo tranquilo acá... llegábamos a esta época octubre, noviembre y se habla de despidos (Delegado Autopartista 1).

Al respecto, lo que configura la participación para este delegado es una lógica instrumental desarrollada sobre la base de incrementar su participación si ello supone un mejor ingreso para los trabajadores y si, por otra parte, no aparece una lógica coercitiva, como el despido.

Según otro trabajador de autopartistas, si bien la participación en los Círculos de calidad, es totalmente voluntaria, la colaboración de los trabajadores parece muy acotada, en la medida en que no existen incentivos económicos e implica la ocupación de un tiempo que no es remunerado por la firma

hay un grupo que se llama CCC, que propone mejoras para toda la empresa. vos te anotás en ese grupo y bueno vos seguís hasta que vos decidís... bueno, hasta acá sigo. Cada tres meses tenés que entregar una propuesta... Vos hacés una exposición de lo que vos decís...La empresa te piden colaboraciones, después del horario de trabajo... Antes cuando empezó el círculo te daban una hora en el horario de trabajo.... te dan un premio... qué sé yo.. al fin cuando termina el círculo y el ganador... el grupo ganador... eh... te entregan... hacen así una mesa y... y te

dan artículos así: planchas, cafeteras... así...cositas así Mientras trabajas en el proyecto, no se paga, te pagan el boleto...para que vos te vayas a tu casa, para eso te pagan, pero horas extras de eso, nada... (Operario Autopartista 14).

En la perspectiva de este trabajador parece dominar una lógica de resistencia, ya que no participa de las prácticas organizadas por la firma y su reflexión sobre ellas es negativa, en función de no percibir un incremento acorde en los ingresos.

En este mismo orden, se puede incorporar al análisis la forma en que opera la participación para los trabajadores de las diferentes firmas. Al respecto, tomando como referencia las encuestas realizadas, la participación de los trabajadores en diferentes instancias obedece a diversos motivos, que se pueden acotar a los espacios construidos en la . De esta forma, se consideró la participación o no en las instancias propuestas por las empresas y los motivos que condujeron a los trabajadores a participar de las mismas.

**Cuadro 16: Formas de Participación según tipo de empresa**

Empresa	Instrumental	Implicación	Disfuncional	Resistencia	Total
Terminal	32 *	46 *	14	7	100
Global	15	28	23	33	100
No global	16	29	25	31	100
Total	20	33	22	26	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama.

Nota: \*\*\* test Z significativo al 1%, \*\* test Z significativo al 5%, \* test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.

Como permite observar el cuadro de referencia, en el 33% de los casos aparece una implicación de los trabajadores, es decir una participación en los sistemas impuestos por la firma y una visión positiva de ella. Por otro lado, el 20% de los casos tiene una visión instrumental de la participación. Esto significa que ella se lleva adelante no para mejorar el proceso de trabajo, la organización y con ello la rentabilidad de la firma, sino que existe una mirada negativa, o bien se participa en esas instancias si eso supone un incremento de ingresos o como forma de permanencia en la empresa. No obstante, hay una resistencia de los trabajadores en la medida en que no participan de las instancias definidas por la empresa y existe una visión negativa de las mismas.

En términos comparativos, se destaca que, entre los trabajadores de las terminales, las prácticas participativas diseñadas por las empresas logran la implicancia

y con ello la concreción de la hegemonía, aunque también entre ellos resalta el carácter instrumental que adquieren las mismas prácticas.

La oleada participativa puede también vincularse a otras formas de desarrollo. La búsqueda por la tan mentada participación de los trabajadores imponía algún tipo de premio para lograrla. No obstante, esa colaboración no se desarrollaba, y la vez era poco incentivada desde el departamento de recursos humanos, debido a que era vista como una exigencia corporativa

Existían los círculos de mejora continua. Se creaban proyectos para mejorar ciertas cosas lo que implicaba un premio que podía ser un viaje a Brasil. Pero no se enganchaba nadie, te decían ahí está el proyecto hagan lo que quieran. Esto era una exigencia corporativa, era una pantalla, la gente no intervenía (Recursos Humanos, Autopartista).

Más allá de las sugerencias, existían otros espacios participativos que se desarrollaban en las firmas autopartistas vinculados a la calidad y otras prácticas que mostraban el alcance, las limitaciones y el carácter unidireccional de esos sistemas. En este sentido, una operaria de la firma autopartista muestra la forma en que se estigmatizaba a los trabajadores que cometían errores, observando las tarjetas de color o bien, por medio de reuniones en donde se los exponía ante la mirada e otros compañeros

nosotros teníamos un fichero donde teníamos que ir a poner nuestra... nuestro presente cada vez que llegábamos y cada vez que salíamos y ahí en ese fichero, depende si durante la semana habíamos ido bien, más o menos o regular, o algo, nos ponían... eh... cuadraditos o rojos cuando habíamos desempeñado mal la tarea, amarillos o verdes. Verdes era bastante bien y amarillo era bastante mal. Y... bueno, nos evaluaban y nos calificaban de esa manera, cuadraditos de color....te llamaban aparte, pero después... al día siguiente apenas entrábamos... eh... cada vez que entrábamos nos reuníamos el grupo y ahí se decían todos los defectos que habían pasado el día anterior; todas las cosas que se habían hecho mal... así que decían: "Bueno, por favor, tengan en cuenta esto, tengan en cuenta el otro..." Y ahí delante de todos se decía todo lo malo que se había hecho el día anterior y quiénes habían sido los responsables (Operaria Autopartista 7).

Todas estas formas de culpabilización de los trabajadores por los defectos realizados en su tarea encuentran su lógica bajo las formas que asume el proceso de trabajo en su totalidad y las relaciones entre las firmas proveedoras y las terminales. La estructuración del proceso de trabajo se convierte en la base para sostener el control sobre los trabajadores de las firmas autopartistas, en la medida en que las posibilidades de mejora en los ingresos de sus trabajadores se encuentran ligadas a las

determinaciones de las firmas terminales. Al respecto, la gerente de recursos humanos de la autopartista, explicaba en estos términos aquella relación

Las terminales ponían mucha presión, había una frase que decía “La terminal es Dios” y si la Terminal llamaba para quejarse el gerente se enojaba y temblaba la empresa. Era un ambiente muy agresivo. Cuando se enojaba la terminal, se perdía mucha plata. Entregarlo a tiempo y con excelente calidad, esto era lo primordial para las terminales

La terminal, cobra multa por el atraso del pedido, imagínate si le paran la planta el despióle que se arma, se retrasa todo, los trabajadores no tienen una sanción explícita pero sí implícita, queda la empresa mal (Recursos Humanos, Autopartista).

De esta forma queda expresado cómo las relaciones interfirmas marcan, en muchos casos, la trayectoria de los trabajadores, las formas de integración a la empresa y la posibilidad del conflicto con ella. Esa sanción implícita, conocida por los trabajadores, actúa como medio coercitivo de disciplinamiento no hegemónico y como amenaza sobre los operarios que busquen la generación de conflicto. Así, los cambios en la organización del proceso productivo, la imposición del JIT como estrategia logística de aprovisionamiento quedan impuestos en el marco de un control coercitivo sobre los trabajadores de las autopartistas.

Precisamente aquí radica uno de los puntos centrales de este análisis. La búsqueda de cooperación de los trabajadores que llevan adelante los empresarios se encuentra anclada en la dinámica del proceso de trabajo, en la medida en que el conflicto no sólo puede poner en duda las lógicas de control, sino que aparece como forma de interrupción del proceso productivo en general y, con ello, como freno al incremento de la tasa de ganancia de las firmas.

En el momento que hubo acá el conflicto del bloqueo abrieron allá atrás, la parte que está en los ferrocarriles para poder abastecer a la terminal porque...era la única forma que tenían... porque ellos a la terminal les proveían día a día, o sea, trabajan con ese tema de justo a tiempo y se entrega por cantidad (Delegado Autopartista 1).

De esta forma, el delegado muestra como el conflicto producido en una sola empresa puede interrumpir la finalización de la producción, cuando se opera bajo la lógica del JIT.

Por calidad tenés el 10% del sueldo. Si te sale un defecto, un error que ha encontrado la Terminal por más pequeño que sea ya no lo cobrás (Operario Autopartista 4).

Este operario expone a las claras cómo parte del control queda supeditado o concentrado bajo la empresa terminal y parte de su ingreso resulta definido por la ensambladora, integrándose a las formas de control de la empresa donde el operario desarrolla su labor.

En este punto, se observa que las prácticas participativas desplegadas por las firmas del sector automotriz en pos de concretar el consentimiento de los trabajadores tienen diferencias de acuerdo con el lugar ocupado en la cadena. De esta manera, mientras que en la firma terminal la empresa desarrolla prácticas para lograr esa participación, la implicación queda supeditada a la reflexión que hacen los asalariados. En lo que respecta a las firmas proveedoras, esas prácticas encuentran un límite en su propia aplicación, siendo su formulación un elemento de un carácter bastante precario.

De esta manera, las formas de concreción hegemónica por medio de la implicación de los trabajadores parece no manifestarse en las autopartistas, mientras que sí puede observarse en las empresas terminales. En ambas, el control aparece establecido bajo diferentes coordenadas. En tanto que en las terminales las prácticas participativas buscan aquella implicación, en las proveedoras el control parece inclinarse hacia formas más coercitivas, que tienen a las propias firmas terminales como medio concreto de control sobre el proceso de trabajo.

Así, el control en las firmas parece desenvolverse desde una búsqueda de una concreción hegemónica (vía implicación de los trabajadores) hasta formas coercitivas; no obstante, el hecho de la no participación en las instancias abiertas por la firma y la mirada negativa sobre ella estaría indicando el desarrollo de cierta resistencia por parte de los asalariados.

Para ir concluyendo este capítulo y como forma profundización sobre las estrategias empresariales y su capacidad de concreción hegemónica, se puede observar cuál es la dirección de la protesta y si en ella se establecen elementos vinculados a la disputa por el control sobre el proceso de trabajo en la encuesta realizada a los trabajadores de diferentes firmas. De esta forma, es posible preguntarse en qué medida el control sobre el proceso de trabajo se encuentra integrando las protestas de los trabajadores, lo cual indicaría una forma de disputa con el capital por el dominio sobre la transformación del trabajo en trabajo efectivo. Precisamente, una fábrica democrática

basada en la participación supone la negociación de la intensidad del trabajo como punto de partida del control sobre el proceso de trabajo. No obstante, considerando los elementos q presentados, se puede mencionar el principio enunciado por John Calder, Presidente de la Remington Typerwriter Company: “la última cosa que un empresario debería pensar en hacer sería someter a un referéndum sus políticas de organización de la producción” (Cit por Montgomery, 1985: 11). Esto implica que, en la actualidad, esas prácticas participativas se encuentran fuertemente vinculadas a las lógicas de implicación y búsqueda de cooperación, más que a propiciar una organización del proceso productivo de manera negociada.

A propósito de esto, puede destacarse que entre las empresas proveedoras de la trama automotriz, en el momento de observar las cuestiones negociables, se pone de manifiesto que aquellos aspectos que hacen a la organización del proceso de trabajo tienen un lugar marginal con respecto al resto. Así, dentro de las 89 empresas encuestadas en el estudio de la UNGS<sup>26</sup>, sólo en el 15% de los casos existía una negociación vinculada a la organización del proceso de trabajo, mientras que en el resto de las empresas las negociaciones se desarrollaban en torno al salario, categorizaciones e incentivos. Ello significa entonces que aquella participación tiene un límite, que es el mismo proceso de trabajo.

Sin embargo, y en la medida que el control sobre el proceso de trabajo no es puesto en cuestión por los propios obreros, puede decirse que, más allá de las formas que asuma el control, el capital logra imponer sus condiciones y limitar el conflicto que implicaría la negociación del rendimiento. Precisamente, en la encuesta realizada a los trabajadores de la trama automotriz se puede observar que la disputa por ese control es menor. Para ello se generó un indicador a partir de los reclamos que hacían los trabajadores a las empresas, dividido en tres categorías. La primera tiene que ver con el carácter defensivo del reclamo , referido a incrementos salariales o la defensa de las fuentes de trabajo. En el otro extremo, se ubicaban aquellos trabajadores que manifestaron haber protagonizado reclamos vinculados con la intensidad del ritmo de trabajo y con las condiciones mismas de la organización del proceso productivo. La posición intermedia era ocupada por aquellos trabajadores que pudieron haber realizado uno de los dos reclamos, vinculados al control sobre el proceso de trabajo o reclamos vinculado al aspecto defensivo.

---

<sup>26</sup> Con respecto a estos datos agradezco a Gabriel Yoguel y a su equipo de trabajo por dejarme utilizar la base de datos. La construcción del indicador fue realizada a partir de ella.

**Cuadro 17: Reclamo de los trabajadores según tipo de empresa**

Empresa	Defensivo	Intermedio	Reclamo OT	Total
Terminal	43	21	36 ***	100
Global	71	17	11	100
No global	76	17	7 (-*)	100
<b>Total</b>	65	18	16	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta a trabajadores de la trama. Nota: \*\*\* test Z significativo al 1%, \*\* test Z significativo al 5%, \* test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.

Como puede observarse en el cuadro de referencia, sólo el 16% de los trabajadores encuestados han realizado reclamos sobre la organización del trabajo (lo que indicaría alguna forma de cuestionamiento del control sobre el proceso de trabajo), en tanto que las protestas se dirigieron mayoritariamente a reclamos sobre los aspectos defensivos. Visto en términos de trabajadores según empresa, se observa que entre los asalariados de las terminales se destacan por encima de la media los reclamos vinculados al control sobre el proceso de trabajo, lo que evidencia el grado de intensidad alcanzado por dicho proceso, en función de los ritmos impuestos por las firmas núcleos de la trama.

Estas instancias ponen de manifiesto que, en el espacio laboral, la disputa por el control sobre el proceso de trabajo se encuentra fuertemente solapada y la empresa logra imponer sus pautas de organización productiva más allá de la forma en que la desarrolle, esto es, puede aplicar sus lógicas organizacionales por medio de la utilización de diferentes prácticas y estrategias que van desde las coercitivas a las hegemónicas. Sin embargo, estas formas de imposición, ancladas en muchos casos en las prácticas participativas desarrolladas en el nivel “micro” de las relaciones laborales, irán modificándose en la medida en que la resistencia a ellas sea mayor



## *VII. Conclusiones*

Se puede decir que el origen de esta investigación se encuentra en los motivos que me condujeron a elegir la sociología como disciplina y las preguntas que se me presentaron durante su estudio. En un principio pensaba en encontrar respuestas a interrogantes tan básicos como por qué podemos comunicarnos, por qué es tan natural hablar entre nosotros o cosas más triviales, como entender por qué, estando en la calle, al estirar la mano puedo parar un taxi. En síntesis, cuáles son los elementos que naturalizan esos procesos. Más avanzado en la carrera, las cuestiones eran otras y cada vez más abstractas: de qué manera se naturalizan aquellos procesos sociales que responden a construcciones y cómo, a pesar de los conflictos, era posible la constitución y en algunos casos la reificación de los procesos de explotación que se desarrollaban en el capitalismo.

Es muy probable que aquellos primeros interrogantes, los más elementales y aquellos más abstractos, se encuentren en la base de las preguntas que han guiado esta investigación. Más precisamente, en el interrogante sobre cómo es posible que las relaciones de explotación y poder aparezcan naturalizadas y permitan la reproducción de un sistema sustentado en la explotación y cómo, en ese marco, es posible que los trabajadores realicen a veces esfuerzos extra para lograr los objetivos propuestos por el capital.

Sin lugar a duda, estas cuestiones fueron las que moldearon el desarrollo de la investigación que se presenta en este libro. A lo largo de su desarrollo, se buscó dar respuestas a los interrogantes que se habían planteado, por medio de numerosas intervenciones en el campo de la investigación social y, más específicamente, en el de las ciencias sociales del trabajo. Las preguntas que guiaron el desarrollo de esta investigación nacieron en el marco de las observaciones, los diálogos con trabajadores y dirigentes gremiales, las charlas y debates con colegas y amigos y la propia inquietud personal por dar cuenta de aquello que se problematiza y desde allí dar respuestas a una realidad social siempre compleja.

El punto de partida para dar respuesta a aquellos interrogantes se vincula a los cambios operados en la organización del proceso de trabajo y las relaciones laborales y, con ellas, las formas que han adoptado las estrategias y prácticas de control en pos de

conseguir el consentimiento activo de los trabajadores. Es necesario aclarar que, no obstante, aquellas prácticas se evalúan en el marco de las reflexiones que sobre ellas hacen los propios trabajadores. Esto se vincula con lo esgrimido por Bourdieu, en cuanto a que “Cualquier teoría del universo social debe incluir la representación que los agentes tienen del mundo social y la contribución que hacen a la construcción de ese mundo. Debe ser tenido en cuenta el trabajo simbólico de fabricación de grupos. Es a través de ese trabajo de representación sin fin como los agentes sociales tratan de imponer su visión del mundo o la visión de su propia posición en ese mundo, y debe definir su propia identidad” (Bourdieu, 2000: 118).

Lo que Bourdieu señala es la conexión entre las formas de representación que se buscan imponer y la representación que se hacen los agentes de aquellas. Esta conexión entre prácticas y significados es lo que estuvo presente a lo largo del estudio como base a partir de la cual dar cuenta de los objetivos propuestos.

Las estrategias empresarias que buscan conseguir el consentimiento activo de los trabajadores se inscriben en procesos de transformación vinculados a las relaciones laborales. A propósito, el análisis desarrollado a lo largo del libro se sustentó en la idea primaria del concepto amplio de relaciones laborales, donde se incluyen aquellos aspectos que van más allá de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. El desarrollo de esta transformación, su profundidad, alcance y dinámica son precisamente el resultado de la puesta en práctica de otros elementos que constituyen el conjunto de las relaciones laborales. Así, aspectos como los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo, los sistemas de retribución e incentivos o de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo, los programas de formación, reconocimiento de calificaciones y, eventualmente, los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral, se corresponden con aquellas prácticas.

De esta forma, se ha dado cuenta de aquellos aspectos que hacen a esa transformación bajo el análisis de las relaciones laborales, tomando este conjunto de elementos como aspectos que se pueden integrar a los análisis de las formas de control.

Dentro de esta perspectiva, el abordaje llevado adelante partió de establecer diferentes niveles de análisis de las relaciones laborales, donde pudieron reconocerse tres: los niveles “macro”, “meso” y “micro”. Este último nivel fue el elegido para llevar adelante el presente estudio, integrándolo a los otros niveles de análisis. Dentro de esa

lógica, cada uno de estos niveles está constituido por diferentes dimensiones que permiten comprender cómo se desenvuelven las relaciones laborales.

En el marco específico de las relaciones laborales, se puede observar que durante la década del noventa se han introducido cambios que tuvieron efectos sobre el desenvolvimiento del control obrero. En este sentido, aquellas prácticas que buscan actuar sobre la subjetividad de los trabajadores implican una controversia con el sindicato (como actor que interviene en las relaciones laborales) por las formas identitarias. Dijimos que la lucha por la representación de la palabra del asalariado aparece como un elemento de disputa entre los empresarios y los representantes gremiales, ya que ello implica la posibilidad de convertirse en su representante y de concretar un “Nosotros”, de diferente valor discursivo en cada caso. De esta forma, la búsqueda de identificación con la empresa implica división, que tiene a la empresa como anclaje y que termina erosionando la concreción colectiva que suponía la identificación los asalariados entre sí.

A esto se le incorpora la individualización que suponen las firmas de acuerdos y CCT por empresas, ya que estos tienden a profundizar las diferencias en torno a las condiciones de trabajo, desde el momento en que éstas suponen una heterogeneización de los colectivos de trabajo.

Por otra parte y en referencia a los aspectos “micro” de las relaciones laborales, la recurrencia a las prácticas de incorporación de trabajadores por tiempo determinado o por medio de agencias de personal temporario introduce otro factor de heterogeneización y disciplinamiento de la fuerza de trabajo. A la heterogeneización producida por la división empresaria se le introduce una lógica de control al interior de cada uno de los establecimientos fabriles. Esta práctica, cuyo uso puede considerarse eventual, se manifiesta de forma recurrente formando parte del proceso de trabajo y de las relaciones laborales en las firmas. De esta manera, y en la medida que la renovación del contrato del trabajador temporal se vincula al rendimiento y con ello a la internalización de las pautas de comportamiento laboral a las que aspira la dirección empresaria, se impone como estrategia y práctica de control, tanto para los que tienen contratos por tiempo indeterminado como para los propios trabajadores temporales.

En el marco de estos aspectos, el proceso de trabajo como instancia de control encuentra su fundamento en la extracción de plusvalía, porque es allí donde la compra de la fuerza de trabajo se debe transformar en rendimiento. En la medida en que la compra de la fuerza de trabajo se realiza por un determinado tiempo, el control deviene

en necesidad de obtener mayores rendimientos de la misma, con lo cual el control del proceso de producción se incorpora para regular y vigilar la intensidad de esa fuerza de trabajo. Así, la organización del proceso de trabajo no es sólo técnica de producción sino también técnica de dominación. En este orden, se establece que los diferentes regimenes de acumulación se encuentran integrados con diferentes prácticas en pos de conseguir la cooperación de los trabajadores con el capital. No obstante, el ejercicio de control desarrollado en el espacio de trabajo supone diferentes instancias de dominación que le anteceden.

Los cambios organizacionales que fueron plasmándose en Argentina desde comienzos de la década del noventa y que intentaban suplir el modelo fordista de producción aparecen, no sólo como modelo productivo, sino también como un dispositivo que intenta de forma recurrente lograr la adaptación e identificación de los trabajadores con los objetivos de la firma. Los cambios desarrollados en la organización del proceso productivo aparecen como mecanismos y formas de control, en la medida en que ellos tendrán efectos de disciplinamiento sobre los trabajadores y a la vez se enmarcarán en las lógicas de sustracción de plusvalía relativa. De esta forma, estos cambios organizacionales reconocen, de acuerdo con lo planteado a lo largo del desarrollo de la presente investigación, dos elementos centrales a la hora de integrarse con los procesos de control en los espacios de trabajo, que a su vez se encuentran vinculados a lo largo del encadenamiento productivo del sector automotriz. El primero de estos elementos se relaciona con los procesos de tercerización desarrollados en las empresas, en este caso, las terminales automotrices y las relaciones existentes entre el núcleo y sus proveedores. El segundo de los elementos de transformación tiene que ver directamente con los procesos de cambio organizacionales, sus alcances y limitaciones. En este segundo plano se destacan las ideas de trabajo en equipo, polivalencia, autonomía, calidad y participación.

Bajo este paraguas que es la organización del proceso de trabajo, a través de la investigación llevada adelante, por medio de la evidencia recabada y presentada, se pudo corroborar las diferencias existentes entre los trabajadores de las firmas terminales y los de sus proveedoras. Estas diferencias se dan tanto entre las condiciones de trabajo, como en el plano específico de su organización. Así, mientras que entre los primeros los salarios son más elevados, se encuentra una relación de dependencia más estable y el proceso de trabajo está más cercano a lo que hemos denominado nuevas formas de organización del trabajo; en el caso de las segundas los trabajadores tienen salarios más

bajos y, en general, las condiciones de trabajo son más precarias. Visto en su conjunto, para la empresa terminal esto supone una reducción de los costos vinculados al costo laboral. Más allá de esto, lo que es importante resaltar es la naturaleza política de esta división entre empresas.

La desintegración de la firma implica la desintegración de un colectivo laboral, cuya fortaleza radicaba, entre otras cosas, en su masividad y posibilitaba una resistencia mucho más cohesionada a las arbitrariedades del capital. La fábrica descentralizada implica, por una parte, ahorro de costos por la caída del salario y empeoramiento de las condiciones de trabajo y, por otra, control sobre el proceso de trabajo en la medida que debilita la fuente de conflicto nacida en las propias instancias de trabajo. A través del JIT, por el cual se involucran las relaciones entre las firmas, los trabajadores, más específicamente los de los proveedores, quedan incorporados a la dinámica de producción que se encara en las terminales. Así, los asalariados de las empresas proveedoras quedan sujetos no sólo a las instancias organizacionales de las firmas donde desarrollan sus tareas, sino también sujetos al ritmo de trabajo de otros espacios que tienen sus propias lógicas y dinámicas.

Por lo tanto, la heterogeneización de los colectivos laborales se lleva a cabo desde una doble instancia material. Por una parte, la fábrica descentralizada cumple el rol de fragmentar aquello que se establecía como colectivo dentro de un mismo espacio de trabajo, por otra parte, a partir de las regulaciones existentes, se lleva a cabo una división entre los trabajadores con contratos por tiempo indeterminado y aquellos temporarios, proceso que funciona como mecanismo de control sobre la fuerza de trabajo.

En el marco de las relaciones entre empresas, aparece otro elemento diferencial entre los trabajadores: parte del salario variable de los trabajadores de las empresas proveedoras queda supeditado a la calidad, cuya verificación corresponde a los trabajadores de las firmas terminales. Como ya fue mencionado, si el cliente verifica defectos, aquellos perderán el premio correspondiente a la calidad. Precisamente, la calidad aparece en algunas empresas como el centro desde donde se procesan formas de disciplinamiento y control sobre los trabajadores.

De esta manera, las estrategias adquieren diferentes lógicas en donde el consentimiento y las formas de conseguirlo son centrales en el marco de los análisis sobre el control. La búsqueda del consentimiento y la obtención del mismo estarían dando cuenta de las diferentes características que éste adopta. El consentimiento y la

construcción de la hegemonía en el espacio de trabajo ponen de manifiesto la búsqueda por parte del capital de la suspensión, al menos pasajera, del conflicto. Esta búsqueda del consentimiento se puso de manifiesto en las últimas décadas a partir de las transformaciones en la organización de la producción y las lógicas de participación como mecanismos de generación hegemonía. Esa inducción constante a la participación implica precisamente una producción de la cooperación y el conjunto de relaciones sociales; una búsqueda de consenso que se desarrolla a partir de las diferentes prácticas y estrategias del capital que actúan sobre las subjetividades y para imponer un control de carácter hegemónico.

Por su parte, hacia el interior de cada una de las empresas, el trabajo en equipo, la autonomía, la polivalencia y la participación se desarrollaban con un formato único que cruzaba todas las firmas del encadenamiento y con ello al conjunto de trabajadores. No obstante, la evidencia nos muestra que aquellos procesos se limitan a un conjunto de asalariados y, dentro de ese marco, el discurso empresarial busca otros beneficios. Así, el trabajo por medio de equipos, allí donde se lleva a cabo, permite mudar parte del control al conjunto de los trabajadores de las células, en la medida en que son responsables por el trabajo entregado, y a su vez también en estos equipos nace la prédica de la cooperación adentro del grupo y con la empresa.

Por otra parte, la participación como medio de expresión de los asalariados queda limitada a ciertos tópicos que se edifican alrededor de la resolución de problemas, o bien se desarrolla a través de sistemas de sugerencias vinculadas a aspectos de calidad. La posibilidad de participar en el control sobre el proceso de trabajo está lejos de ser una propuesta de las empresas y difícil de alcanzar la propuesta de los trabajadores. Se seduce así a los trabajadores con la participación, pero de hecho, en ésta práctica están vedados algunos temas, acotando la participación a ítems y objetivos definidos de antemano por la empresa.

Sin embargo, en algunas oportunidades esa participación exigida es procesada por los trabajadores en un sentido instrumental. Esto es, se participa en las instancias propuestas por las empresas en tanto que hacerlo sostenidamente genera mejoras en los ingresos y en la posición de los trabajadores; no por convencimiento, sino por conveniencia individual. De la misma manera, allí donde no se encuentran claramente marcados los posibles beneficios, la participación aparece de manera marginal. No obstante, más allá de que las empresas alienten las prácticas participativas de manera discursiva o por medio de premios, emergen formas de resistencia que se vislumbran

por medio de la no participación. Allí es precisamente donde la hegemonía de las firmas no logra concretarse y, en la medida que estas lógicas de no participación toman un carácter colectivo, se las puede establecer como una falla en los mecanismos de implicancia para generar consentimiento.

Junto con estas instancias concretas se desarrollan otras prácticas que buscan imponer de manera hegemónica el control sobre el proceso de trabajo. Se trata de concretar la cooperación de los trabajadores con la empresa, privilegiando un escenario de consentimiento por sobre uno de carácter abiertamente autoritario. En este sentido, la hegemonía se entiende como una forma de control donde están incorporados los efectos de coerción y consentimiento, aunque éste último prevalece sobre la primera. Por eso, cuando se habla de una dominación hegemónica en el espacio de trabajo, se piensa en la configuración de dominio basada en el consentimiento de los trabajadores.

Las estrategias desplegadas son de un carácter hegemónico si pueden imponer la productividad, la organización productiva, la intensidad y obtener una mayor valorización de la fuerza de trabajo por medio del consentimiento de aquellos que intervienen sobre el proceso laboral, sin que exista una práctica explícitamente autoritaria por parte de las firmas para su desarrollo. Así, la amenaza queda velada y se impone un consentimiento de los trabajadores para el desarrollo productivo. En este sentido, para que un proceso hegemónico se despliegue al interior de una fábrica la producción debe desarrollarse sin interrupciones conflictivas, puesto que la existencia de ese tipo de detenciones pondrían en tela de juicio la legitimidad de la dirección para imponer las pautas de organización e intensidad de la fuerza de trabajo. De esta manera, el espacio de trabajo se constituye como un entramado complejo de prácticas hegemónicas que buscan ocultar y volver opaca su condición de ámbito de confrontación entre capital y trabajo.

Dentro de ese conjunto de estrategias y prácticas que buscan despertar la cooperación de los trabajadores. A partir de los hallazgos realizados en este trabajo, se pudieron distinguir aquellos elementos vinculados a las prácticas participativas y a su desarrollo en diferentes espacios de trabajo, como así también otras dimensiones que se encuentran presentes en la búsqueda de controlar el proceso de trabajo.

Por una parte, se introducen cambios en el plano discursivo que tienden a borrar los elementos asociados al pasado y a la lógica que implicaban la participación en las organizaciones obreras. Así, las palabras como team member, asociado u operador

reemplazan a la figura de operario, que se relacionaba con las formas que habían dominado el escenario laboral hasta los noventa.

A lo largo de la investigación pudo corroborarse que las estrategias participativas que imponen los empresarios como forma específica de articulación tienen diferentes instancias y manifestaciones. Así, pueden llamarse estrategias hegemónicas en la medida que buscan, por medio de esa participación, lograr el consentimiento activo de los trabajadores y con eso articular la relación entre los que dirigen la empresa y los trabajadores. No obstante, la participación tan proclamada por los empresarios tiene límites precisos ya que, según los casos analizados, el grado de participación de los trabajadores está circunscripto a instancias que no ponen en cuestión la transformación de trabajo en trabajo concreto. En la medida en que la participación implica mejoras de carácter individual, la participación de los trabajadores aparece como herramienta para conseguir su consentimiento vía un proceso creciente de individualización, generando a su vez una forma de integración e identidad empresaria que supera otras lógicas identitarias relacionadas con los colectivos laborales. Así, el objetivo principal de las prácticas participativas es mejorar el compromiso de los trabajadores con la dirección empresaria, con el fin de posibilitar un mayor rendimiento de esa fuerza de trabajo.

Las diferentes dimensiones de la participación que hemos analizado -su dirección, vinculada al grado de obligatoriedad de las prácticas, los dispositivos asociados a ella, su contenido y alcance- permitieron establecer las características que ella presenta en los ámbitos de trabajo.

Si bien estos dispositivos son desplegados por las firmas en pos de imponerle a los trabajadores las formulas participativas, la forma de interpretación de esas prácticas tiene que establecerse a partir de las reflexiones que los sujetos hagan sobre las mismas. Precisamente, estas prácticas se concretan en la medida en que los sujetos sobre los que se intentan imponer no sólo concretan la participación, sino que la perciben positivamente en sus reflexiones. Precisamente, las fórmulas participativas pueden concretar la implicación de los trabajadores si esta supone una participación activa de los trabajadores en aquellas y son vistas de manera positiva.

En otros términos, puede decirse que existe una adecuación entre los medios y los fines que favorece a la empresa y a los dispositivos creados para ello. Sin embargo, esas instancias encuentran límites para su concreción en la medida en que los trabajadores con sus propias acciones (la no participación) manifiestan su resistencia, y



esto conduce a que esas prácticas puedan ser modificadas por la empresa en pos de conseguir sus fines.

Pero estas estrategias también pueden tener efectos de heterogeneización, de individualización, de demostración y hasta de estigmatización. Al respecto, las estrategias de las empresas, en la medida en que convierten a esos espacios participativos en ámbitos de integración, se convierten a su vez en lugares de separación, puesto que los que no participan aparecen fuera de ese “nosotros” formado por los que sí lo hacen. La participación y la consolidación de ese “nosotros” conduce a una formulación clara de la implicancia de los trabajadores y representa el logro de la empresa al concretarla, adecuando la fuerza de trabajo a los requerimientos productivos. Así, el rendimiento de la fuerza de trabajo aparece como más eficaz, en la medida en que por medio de estas prácticas de participación, la dirección empresaria se apropia del saber de los trabajadores, un saber originado en la experiencia y antes vedado a la empresa.

La participación y la visión positiva sobre aquella participación que conforma lo que hemos denominado “implicancia” se asegura cuando el trabajo excede el ámbito de su desarrollo y, en esa búsqueda de participación y pertenencia, el trabajador ocupa su tiempo de ocio para el trabajo. De esta manera, el trabajo termina cubriendo todo el tiempo del trabajador. Incluso cuando la participación demanda a los trabajadores y los incentivos que éstos pueden obtener le dan un carácter “instrumental”, el tiempo se procesa de la misma manera, es decir el trabajo invade el ámbito extra laboral. Por esto, la no participación cobra especial dimensión como forma de resistencia, ya que supone un límite a la invasión del tiempo extra laboral y además la posibilidad de generar espacios de integración no organizados por la empresa. De esta manera, cobra significado la cita a un trabajador que realizamos con anterioridad (Operario Terminal 3), en la medida en que la participación, sustentada en la lógica “instrumental” de aumentar la categoría y los ingresos, es plenamente rechazada por el asalariado, manifestando con esa acción un límite para la firma y para la invasión del tiempo extra laboral.

Por otra parte, las prácticas hegemónicas desplegadas por las firmas encuentran los límites en la propia naturaleza de su aplicación. Así, se ha podido observar que las prácticas desplegadas por las firmas encuentran sustento no en la convicción de esa participación, sino en las relaciones entre las firmas y las exigencias que unas tienen sobre otras, en las directrices de la casa matriz sobre las filiales y en la vinculación que

estas prácticas tienen con la certificación de calidad exigidas también por las empresas terminales. Esto hace que estas prácticas tengan un carácter restrictivo y que las formas de participación tomen un carácter “disfuncional” o “instrumental”. Sin embargo, en la medida en que estas formas de participación establecidas por las empresas suponen transferencias de saber obrero hacia la firma, la no participación aparece como resistencia, puesto que el conocimiento adquirido en la producción le es vedado a la firma, reservándose la posibilidad de utilizarlo a su favor.

Así, como por medio de la participación puede establecerse la “implicación” del trabajador y, con ello, la forma de concreción hegemónica la hegemonía en sí misma puede integrarse y analizarse a partir de la reflexión y la acción de los asalariados con respecto a la empresa y a la figura del líder o superior inmediato, como prototipo de los cambios operados en la organización del proceso de trabajo.

Las tipologías construidas marcan “tipos ideales” a partir de los cuales se pueden analizar las formas de control que se manifiestan en los espacios de trabajo, partiendo de la significación que de ciertas prácticas hacen los asalariados. Pero, a su vez, esta construcción teórica se realiza a partir del análisis y las observaciones realizadas. Así, el trabajo empírico posibilita en una primera instancia la construcción teórica y analítica y, posteriormente, define la forma de abordaje y observación.

A partir de las entrevistas realizadas y las observaciones, se pudo determinar las formas que adquiere el control en diferentes espacios de trabajo, dando como resultado una tipología. Ésta permite establecer y analizar, a partir de los cruces entre dos dimensiones, las instancias de control que se desenvuelven en las empresas, partiendo de la reflexión que sobre ellas hicieron los asalariados.

De esta forma, los espacios determinados por los cruces entre las dos dimensiones, “visión hacia la empresa” y “función del líder” y sus categorías respectivas, dieron como resultado la existencia de diferentes formas de control, de acuerdo con los significados que les otorgaban los trabajadores a diferentes estrategias, que tenían que ver con su futuro y desarrollo dentro de la firma y la imagen que tenían del líder. Estas formas de control quedaron establecidas en: coercitiva, consensual débil, implicación forzada y hegemónica.

La percepción hacia la empresa de carácter positivo junto a una apreciación de la misma índole con respecto al líder se establece como un control de carácter “hegemónico”, en la medida en que la empresa logra imponer sobre los trabajadores una forma de mirar la realidad productiva, logrando así integrarlos a la empresa como un

todo. De esta manera, la empresa puede establecer sus criterios de producción vinculados a la intensificación del ritmo de trabajo, pues ha logrado imponer la lógica de cooperación entre los empresarios y los trabajadores.

Por su parte la lógica coercitiva se desarrolla cuando la visión de la empresa es negativa, allí donde se pone en cuestión el control de la empresa sobre el proceso de trabajo, discutiendo la capacidad de la misma para la dirección de la producción, cuyo control le corresponde de manera directa al líder o supervisor.

Los espacios intermedios del eje de opuestos coerción-hegemonía, los conceptualizamos como *implicación forzada* o *consensual débil*. Estos espacios manifiestan la imposibilidad de las firmas para imponer su representación en los trabajadores. Éstos no observan estas prácticas como coercitivas o una imposición de la empresa, pero tampoco aparece una lógica de resistencia y los operarios quedan insertos en aquellas representaciones, sin que terminen las suyas propias.

De esta forma, se pudieron aislar las estrategias y prácticas que buscan generar el consentimiento de los trabajadores e, introduciendo la reflexión de los sujetos sobre esas prácticas, se pudo establecer en qué medida éstas adquieren un formato hegemónico. De esta forma el estudio estableció y dio cuenta de que las formas de control de carácter hegemónico sólo pueden ser tales si logran despertar el consentimiento activo de los trabajadores. Mas allá de las prácticas que se lleven a cabo, las características del control quedan sujetas a la representación que los trabajadores se hagan de ella. Esto nos habla con especial énfasis de la existencia de sujetos activos capaces de accionar y reaccionar frente a las circunstancias que se les presentan y no de individuos pasivos frente a los acontecimientos de la vida cotidiana.

De esta forma, el control sobre el proceso de trabajo y las características que éste tiene deben analizarse en el marco de los significados que los actores hacen de ellos, más allá de las formas que adquieren las prácticas empresarias en concreto. Así, una misma práctica en la misma empresa puede tener significados diferentes, dependiendo de cada uno de los sujetos sobre los que intentan imponer y del actor colectivo que los representa (y la forma en que lo hace). Por lo tanto, el carácter del control adquiere una forma determinada a partir de las representación que de él se hagan los asalariados.

De esta manera, la hegemonía construida en el ámbito de la producción, en tanto que se impone como tal, es producción y reproducción de una cosmovisión del mundo y de las relaciones que produce el proceso de trabajo.

Hemos visto a lo largo de este análisis como las formas de organización del proceso de trabajo y las lógicas participativas instaladas en las empresas buscan, a través de las estrategias desplegadas en los espacios de trabajo, conseguir la cooperación de los trabajadores con los objetivos de la empresa de una manera consentimental o hegemónica. No obstante, más allá de estas estructuras impuestas por las firmas, los sujetos y las reflexiones que hacen sobre esas instancias permitieron dar cuenta de que la dinámica de esa construcción hegemónica en la firma tienen los límites que estos mismos le imponen. De esta manera, cuando los dispositivos no logran concretar la hegemonía, desde la firma se crean nuevas prácticas que lo hagan posible, medios suturantes para articular el carácter antagónico de la relación capital y trabajo en el espacio fabril, evidenciando así el carácter inacabado e indefinido de la hegemonía.

De esta forma, se planteó la posibilidad de analizar las estrategias y prácticas de control más allá de las formas en las que ellas son estructuradas por parte de las firmas. Así, atendiendo a los procesos “micro” y “meso” de las relaciones laborales y a las formas de organización del proceso de trabajo, se pudieron establecer aquellos elementos de carácter estructural que intentan sostener el control sobre el proceso de trabajo, cuyo alcance estará dado por el significado que le den los trabajadores. Así, las lógicas organizacionales tales como el trabajo en célula, la polivalencia, la participación y la autonomía y también como las características de las relaciones laborales que se imponen en este marco logran su trascendencia si pueden incrementar la extracción de plusvalía y, en ese mismo movimiento, posibilitan concretar el consenso activo de los trabajadores.

Más allá de los interrogantes que este estudio cierra, la misma permite abrir otra serie de preguntas integradas al análisis realizado a lo largo de esta investigación. En este sentido, emergen ciertas cuestiones vinculadas a probar el funcionamiento de las tipologías en otros espacios de trabajo. A su vez, también cabe preguntarse ¿cuáles son las dinámicas hegemónicas en otros sectores? ¿Qué otras prácticas de control se desenvuelven en otros espacios de trabajo? y profundizar sobre algunos aspectos que integren el papel del conflicto y la representación sindical en esa lucha por el control sobre el proceso de trabajo y la conjunción entre las trayectorias y las reflexiones de las prácticas.

Hemos llegado al final, junto con él se está desarrollando una de las peores crisis del capitalismo. En este proceso, en la trascendencia que cobran algunas noticias se ven verificados muchos de los elementos desarrollados a lo largo de este estudio.

Dentro del sector automotriz se destacan los despidos y suspensiones en las fábricas de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. Primero no se les renueva el contrato a los contratados; después a los operarios con contratos por tiempo indeterminado se les ofrece un retiro voluntario o bien se los suspende. Este conjunto de situaciones tiene un mayor efecto de demostración, pues se convertirá luego en un recurso de control y disciplina, como acontecimientos materializados en la memoria de los trabajadores.

### ***Bibliografía***

- Abeles, M. (1999): "El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: ¿reforma estructural o consolidación hegemónica?", en *Revista Época*, Año 1, N° 1.
- Abramo, L. (1995): "Las transformaciones en el mundo del trabajo: escolaridad y calificación en un contexto de cambio tecnológico", *Boletín CINTERFOR*, Segunda Epoca, N° 130, enero-marzo, Montevideo.
- ADEFA (1969), *La industria automotriz argentina. Informe económico*, Buenos Aires
- Aglietta, M: (1987): *La fin des devices clés*, La Découverte, París.
- (1991): *Regulación y crisis del capitalismo. El caso de los Estados Unidos*. Siglo XXI, Méxio.
- Albornoz, F y Yoguel, G. (2004). "Competitiveness and production networks: the case of the Argentine automotive sector", *Industrial and Corporate Change*; 13 (4)
- Althausser, R., Kalleberg, A. (1981): "Firms, occupations and the structure of labor markets: a conceptual analysis", en Berg, I. (Ed.) *Sociological perspectives on labor markets*. Academic Press, Nueva York. 119-149.
- Althusser, L. (1999): *La Revolución Teórica de Marx*. Siglo XXI, México
- Altimir, O; Santamaría, H. y Sourrouille, J. (1967), "Los instrumentos de promoción industrial en la postguerra", *Desarrollo Económico*, n° 27, octubre-diciembre 1967
- .Azpiazu, D; Basualdo, E; Khavisse, M. (1988). *El nuevo poder económico* Hyspámerica, Bs. As.
- Azpiazu, D; Nochteff, H. (1994) *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica Argentina. Ensayos de economía política*. Tesis Norma, Buenos Aires.
- Atkinson, J. (1987): "¿Flexibilidad o fragmentación? El mercado de trabajo del Reino Unido en la década de los ochenta", en *Trabajo y Sociedad*, Revista del Instituto Internacional de Estudios Laborales Ginebra, Vol. 12 N° 1, 2, 3, Madrid.
- Averit, R. (1968): *The dual economy: the dynamics of American industries structure*. WW Norton, Nueva York.
- Badía, A. y Bellido, S. (1999) *Técnicas para la gestión de calidad*, Tecnos, Madrid.

- Baron, J, Bielby, W. (1989): “Bringing the firm back in stratification segmentation and organization of work” en *American Sociological Review* N° 45. 737-765.
- Basualdo, E. (1994): “El impacto económico y social de las privatizaciones”, en *Revista Realidad Económica*, Nro. 123, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2000) *Concentración y centralización del capital* UNQUI, FLACSO, Idep, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2006) *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Siglo XXI Editores, Buenos aires.
- Barret, M. (2004): “Ideología, política y hegemonía: de Gramsci a Laclau y Mouffe”, En: Slavoj Zizek,.: *Ideología un mapa de la cuestión*, FCE, Buenos Aires.
- Battistini, O. y Wilkis, A. (2004) “De la familia Falcón a la Familia Toyota” en Battistini, O (Comp). *El trabajo frente al espejo*, Prometeo, Buenos Aires.
- Beaud, S. y Pilaoux, M. (1999): *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Ed. Fayard, Francia.
- Beck, U. (1998): *La Sociedad del Riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Paidós, Barcelona.
- Belini, C. (2004), “Estado y política industrial durante el primer peronismo”, en Patricia Berrotarán, Aníbal Jáuregui y Marcelo Rougier (eds.), *Sueños de bienestar en la Nueva Argentina. Las políticas públicas durante el peronismo, 1944-1955*, Imago Mundi, Buenos Aires
- Bericat, E. (1998): *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*, Ed. Ariel, España.
- Bernard, R., y Smith, M. (1991): “Hiring, promotion and pay in a corporate head office: an internal labor market in action?”, en *Canadian Journal of Sociology* Vol.16, N° 4. 353-374.
- Bernaux, P. (1991): “L’ appropriation des techniques”, en Perrin, J. (ed), *Construire una science des techniques, L’ interdisciplinaire*, Limonest, París.
- Bertaux, D. (1997): *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*. Éditions Nathan, Paris.
- Bialakowsky, A. y Fernández, B. (1994): *Las articulaciones laborales*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Bilbao, A. (1999): “La globalización y las relaciones laborales” en *Cuadernos de relaciones laborales*, N° 15, Madrid, pp. 123-137.
- Bisio, R. (1999): “Repensar los sujetos sociales y sus estrategias colectivas: en búsqueda de una interpretación teórica del caso argentino”, en Fernández, A. y

Bisio, R. (comps.), *Política y relaciones laborales en la transición Argentina*, Ed. Lumen-Humanitas, Buenos Aires.

Bisio, R., Battistini, O. y Montes Cató, J. (1999): "Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de gobiernos constitucionales a partir de 1973", en Fernández, A. y Bisio, R. (Comps.), Op. Cit.

Blumer (1982): "La posición metodológica del interaccionismo simbólico", en Symbolic Interactionism. Perspective and Method. Prentice hall, Englewood Cliffs, 1969. Traducción Floreal Forni.

Bourdieu, P. (1980): "Structures, habitus, pratiques" en *Le Sens Pratique*. Les Éditions de Minuit, Paris,

----- (1985): *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Ediciones Akal, Madrid.

----- (2000) *Poder, derecho y clases sociales*, Desclée, Bilbao.

----- (2003): *Las estructuras sociales de la economía*, Anagrama, Barcelona.

Bowles, S. y Gintis, H. (1990) "The revenge of Homo Economicus: Contested Exchange and the revival of political Economy" en *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 7, N° 1.

----- (1993) "Contested Exchange: New Microfoundations for the political economy of capitalism" *Politics and society*, vol. 18, N° 2.

Boyer, R. (1986): *Capitalismes fin de siècle*. Presses Universitaires de France, París.

Boyer, R. (1987): *La flexibilidad laboral en Europa*, Ministerio de trabajo y seguridad social. Madrid

Boyer, R. (1992) "Labour institutions and economic growth: The 'regulation' approach", CEPREMAP, París.

----- (1989): *La teoría de la regulación. Un análisis crítico*. SECYT, CEIL, CREDAL y Humanitas, Buenos Aires.

----- (1995): "Du fordisme canonique à une variété de modes de développement", dans Boyer y Saillard (Eds.) *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris. Pp. 369-377.

Boyer, R. y Juillard, M. (2002): "The United States : goodbye, Fordism !", en Boyer y Saillard (eds.), *Régulation Theory: The State of The Art*, routledge, London and New York, 2002, p. 238-246.

Boyer, R. y Freyssenet, M. (2001): *Los Modelos productivos*. Trabajo y Sociedad, CEIL PIETTE, IADE, Lumen-Humanitas, Bs. As.



- Boyer, R. y Neffa, J. C. (2004), *La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*, Ed Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Brennan, J. P. (1994): *El cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Braverman, H. (1983): “La estructura de la clase trabajadora y sus ejércitos de reserva” en *El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones*. Alianza, Madrid.
- (1984): *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Nuestro Tiempo, México.
- Bronstein, A. (Dir.) (1981): *Las relaciones laborales en las empresas estatales de América Latina*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Bunel, J. (1992): *Pactos y agresiones: el sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal*. Fondo de Cultura Económica, Bs. As.
- Burawoy, M. (1989): *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.
- Butler, J. (2003) “Reescificación de lo Universal: Hegemonía y límites del formalismo” En: Butler, Laclau y Zizek, *Contingencia, hegemonía y universalidad*. FCE, Buenos Aires.
- Caire, G. (1991): “Des relations industrielles comme objet theorique” en *Revista Sociologie du travail, N° 3*, París.
- Calvo, A. (1996): "Tecnología y trabajo en la Argentina", en Panaia, M. (comp.): *Trabajo y empleo. Un abordaje interdisciplinario*, EUDEBA, Buenos Aires.
- Calvo Ortega, F. (2001), “La organización del trabajo después de fordismo. Estrategias empresariales y procesos de subjetivación”, en Fernández Steinko, A. y Lacalle, D. (eds.) *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa*, El viejo Topo, Madrid.
- Castel, R. (1995): *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Paidós, Buenos Aires.
- Castillo, J. J. (2005) *El trabajo recobrado* Buenos Aires, Miño y Dávila.
- Castillo, J.J. Y López Calle, P. (2002) *Los obreros del Polo*, Plan Nacional De Investigaciones Científicas, Desarrollo e Innovación tecnológica, Ministerio de ciencia y Teconología, Madrid.
- Castillo, J. J; Durand, J. y Stewart, P.(1998) *Teamwork in the automobile industry: radical change or passing fashion?*, Macmillan, Basingstoke-Londres,.

- Castillo, J. J. (1989) "La división del trabajo entre empresas" en: *Sociología del trabajo*, Nº 5 Invierno 1988-1989, Madrid
- Castillo Mendoza, C. (1991): "Estudio Introductorio" en Gaudemar, J. P. (1991): *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, Madrid.
- Catanzaro, G. (2002): "Materia e identidad: el objeto perdido. Apuntes para una problematización materialista de la identidad", en Arfuch, L. *Identidades, Sujetos y Subjetividades*. Prometeo, Bs. As.
- Cavarozzi, M. (1984): *Sindicatos y política en Argentina*. Estudios CEDES, Buenos Aires.
- Cedrola, Spremolla, G. (1994): "Los enfoques teóricos en las relaciones Industriales" en: *Revista Relasur*, OIT, Montevideo.
- Chan, W. (1996): "External recruitment versus internal promotion". *Journal of Labor Economics*, Vol. 14, Nº 4, 555-70.
- Chandler, D. (1995). "Technological or media determinism". Acceso: septiembre 2006: <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/tecdet/tecdet.html>
- Claval, P. (1982): *Espacio y Poder*. Fondo de Cultura Económica, México
- Clegg, H (1985) *El sindicalismo en un sistema de negociación colectiva*, Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.
- Coller, X. (1997): *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Coller, X. (1997): "Reorganización productiva en los puestos de trabajo. Estrategias de acción y relación laboral" En: *Sociología del trabajo, Nueva Época*, primavera, Madrid.
- (2000): "Estudios de caso", en *Cuadernos metodológicos*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Convenios Colectivos de Trabajo (CCT): 190/96 E, 449/01 E, 665/04 E, 614/03 E, 98/94 E, 475/02 E, 252/04 E, 260/75, 8/89E, 234/97E, 730/05E, 475/02E, 665/04E, 704/05E, 730/05
- Coriat, B. (1982): *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI, México.
- (2000): *Pensar al Revés*. Siglo XXI. México.
- (1997): *Los desafíos de la competitividad*. Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.

- Daly, J. A. (2000): "Studying the impacts of the internet without assuming technological determinism", en *Aslib Proceedings*, 52. 285-300
- Deleuze, G. (1999): "¿Qué es un dispositivo?", en *Michel Foucault, filósofo*, Editorial Gedisa, Barcelona, España.
- Delfini, M. y Cross, M. C. (2005) "La construcción de hegemonía en las empresas. El caso de una firma en el sector automotriz", en Fernández Arturo, *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*, Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Delfini, M; Roitter, S; Erbes, A y Yoguel, G. (2008) "Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica" En: *Revista Economía: Teoría y Práctica*, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México
- Delfini, M y Spinosa, M. (2008) *Trabajo Argentino. Cambios y continuidades en los veinticinco años de Democracia*. UNGS y Biblioteca Nacional, Buenos Aires.
- Delfini, M. y Roiter, S. (2007): "Las relaciones laborales en una trama automotriz argentina", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 25, N° 1.
- Derrida, J. (1989): *La escritura y la diferencia*. Anthropos, Barcelona.
- Doeringer, P. y Piore, M. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*. Mass, DC Heath, Lexington.
- Dombois, R. y Pries, L. (1993) "¿Necesita América Latina su propia sociología del trabajo?", en Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México.
- Drolas, A. (2004): "Futuro y Devenir de la representación sindical: las posibilidades de la identidad" en Osvaldo Battistini (Comp.): *El Trabajo en el Espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo Libros, Buenos Aires
- Drolas, A., Montes Cató, J., Picchetti, V. (2005): "Las relaciones de poder en los espacios de trabajo" en Fernandez, A. (comp.) *Estado y relaciones laborales*. Prometeo, Buenos Aires.
- Drucker, P. (1993) *La Sociedad Postcapitalista*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Dubar, C. (2000): *La socialisation*, Èd. Armand Colin, Paris
- Dubet, F. (1994): *Sociologie de l'Expérience*, Semil, Paris.
- Dubet, F. y Martuccelli, D. (2000) *¿En que sociedad vivimos?* Losada, Buenos Aires.
- Dunlop, J. (1978) : *Sistema de relaciones industriales*, Península, Barcelona.

- Eder, K. (1996/97): "La paradoja de la "cultura". Más allá de una teoría de la cultura como factor consensual", en *Zona Abierta*, 77/78)
- Edwards, P. (1990), *El conflicto en el trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid
- Edwards, R. C. (1979): *Contest Terrain*. Basic Books, Nueva York.
- Edwards, P. (2000), "Discipline", in Bach, S. and Sisson, K. (eds.) *Personnel management*, Basil Blackwell, Oxford, UK
- Edwards, P.K. y Scullion, H. (1987): *La organización social del conflicto laboral. control y resistencia en la fábrica*, Ed. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Elbaum, B. (1988): "La elaboración y la configuración de las estructuras de puestos de trabajo y de remuneración en la industria siderúrgica", en Osterman (comp.) *Los mercados Internos de Trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.
- Fernández A. (2005). "Las transformaciones del Estado y de su política laboral: un enfoque teórico" En: Fernández (Comp) *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*, Prometeo Libros, Buenos Aires.
- Fernández, A. (1996): "Algunos efectos de la flexibilización laboral en empresas y sindicatos", en *Dialógica* Vol. 1 N° 1CEIL-CONICET, Buenos Aires.
- (1995): *Flexibilización laboral y crisis del sindicalismo*, Buenos Aires, Ed. Espacio.
- Fernández, A. y Bisio, R. (Comps.) (1999): *Políticas y relaciones laborales en la transición democrática argentina*. Lumen-Humanitas, Bs. As.
- Figari, C. (1995) : "La problemática de las calificaciones y la flexibilidad laboral. El caso de una central eléctrica privatizada, Ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Ciencia Política, Mendoza.
- Figari, C. (2000) "Formas de disciplinamiento y nuevas selectividades en la modernización empresaria: Modalidades del control técnico y social en los 90", *Congreso ALAST*, mayo, Buenos Aires.
- Figari C. (2004), "La gestión del trabajo y el nuevo conocimiento oficial. Dispositivos para el control social en contextos de modernización empresaria": ponencia presentada en la *Conferencia Internacional de Sociología de la Educación: "Globalización, Educación, Resistencias y Tecnologías"*, Buenos Aires, 25 al 28 de agosto.
- Finkel, L. (1994): *La organización social del trabajo*, Pirámide, Madrid.
- Flanders, A (1975) *Manangment and Unions*, Faber & Faber, Londres.

- Foucault, M. (1992) *Microfísica del poder*, La piqueta, Buenos Aires.
- Freyssenet, M. (2003): *Trabajo, automatización y modelos productivos*. Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE, Lumen-Humanitas, Bs. As.
- Friedman, G. (1963): *Problèmes humaines du machinisme industriel*. Gallimart, París.
- Friedman A. (1977) *Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism*, the Macmillan Press, Londres
- Gallart, M.(1992) “La integración de métodos y la metodología cualitativa”, en Forni,F.; Gallart, M.A.; Vasilachis de Gialdino. *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- García Ferrando, M.(2000) *Socioestadística*, Alianza, Madrid.
- Garrahan, P. y Steward, P. (1992), *The Nissan enigma*, Casell, Londres.
- Gaudemar, J. P. (1991): *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, Madrid.
- Gaudemar, J. P. (1978) “Preliminares para una forma de genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo” en: *Revista Aut-Aut*, N° 167-168, Sept. Dic. 213-245.
- George, A. y Bennett, A. (2005): *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT Press, Cambridge.
- Germe, J. F. (2001): “Au-delà des marchés internes: quelles mobilités, quelles trajectoires?” en *Formation et Emploi. Trente ans d’analyses des relations entre travail, emploi et formation*. La Documentation Française, Marsella.
- Giddens, A. (1993) *Las nuevas reglas del método sociológico*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Giddens, A. (1994) *El capitalismo y la moderna teoría social*, Labor, Barcelona.
- Goldín A. (2001): “Continuidad y cambio en el sistema Argentino de relaciones laborales y en su marco jurídico” *Documento de trabajo N° 20*, UdeSA, Buenos Aires.
- Goldin, A. (1997): *El Trabajo y Los Mercados*. EUDEBA, Bs. As
- Goldín, A. (1998) “El estado de la Negociación Colectiva y la reforma laboral” *Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de Estudios del trabajo*, Buenos Aires. Del 4 al 6 de octubre

- Gordillo, M (2003): "Protesta, rebelión y movilización: de la resistencia a la lucha armada 1955-1973" en James, D. (coord.) *Nueva historia Argentina*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Gordon, D., Edwards, R., Reich, M. (1986): *Trabajo segmentado, trabajadores divididos*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.
- Gorz, A. (1998): *Miserias del presente, riquezas de lo posible*, Paidós, Bs. As.
- (1964) : «*Historia y enajenación*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Gramsci, A.(1984): "Racionalización de la producción y del trabajo", en *Notas sobre Maquiavelo*, Nueva Barcelona, Bs As.
- Gramsci, A. (2004) *Antología*, Siglo XXI editores, Buenos Aires.
- Gramsci, A. (1971) *La política y el Estado Moderno*. Planeta Agostini, Buenos Aires.
- Gramsci, A. (1998) *Cartas de la cárcel*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Hall, S. (1994) "Estudios Culturales: dos paradigmas", en *Revista "Causas y Azares", n 1*.
- (1996): "Who needs identity", en HALL, S. y DUGAY, P. (Eds.): *Questions of Cultural Identity*, Sage, Londres.
- Harrison, B. and Sum, A. (1979): "The theory of dual or segmented labour markets". *Journal of economics issues*, 13. 687-706.
- Hart, M. y Negri, A. (2004) *Multitud. Guerra y democracia en la era del imperio*, Debate, Barcelona
- Hyman, R. (1981 [1975]) *Relaciones industriales. Una introducción marxista*, H. Blume Ediciones, Madrid
- Hicks, J. R. (1963): *The theory of wages*. Macmillan.
- Hirata, H. (1997): "Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos", en *Empregabilidade e Educação. Novos Caminhos no Mundo do Trabalho*, pág.24, Casali et al (org), EDUC – PUC / Roída, São Paulo.
- Hoc, J. M. (1996): *Supervision et contrôle de processus: la cognition en situation dynamique*. Presses Universitaires, Grenoble.
- Hobsbawm, E. (1987): *El Mundo del Trabajo. Estudios Históricos sobre la Formación y Evolución de la Clase Obrera*. Crítica, Barcelona.
- Hyman, R. (1996): *Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera*, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 2, N° 4, pp. 9-28.

- (1987): "Strategy or structure? Capital, labour and control", en *Work Employment and Society*, Vol.1. Londres.
- (1994): "Industrial relations in western Europe: an era of ambiguity?" en *Industrial Relations*, Vol. 33, N° 1, Cambridge.
- (1998): "La teoría de la producción y la producción de la teoría", en *Revista Trabajo*, segunda época, año 1, n° 1, México.
- Jabbaz, M; De Mendonça A; Jaime, A. y González, N. (2001) "Industria automotriz Argentina. Reconversión, crisis y cambios en la relación laboral" *Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Estudios del trabajo*, Buenos Aires. Del 1 a 3/8.
- James, D. (2005): *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1946-1976*, Buenos Aires, Siglo veintiuno editores.
- Jackson, M. (1977): *Industrial relations*, Croom Helm.
- Javanovic, B. (1979): "Job matching and the theory of turnover", en *Journal of Political Economy* 87. 72-90.
- Kalleberg, A., Wallace, M., Althausen, R. (1981): "Economic segmentations, work power and income inequality" en *American Journal of Sociology* N° 87. 651-683.
- Katz, C. (2000): "La teoría del control patronal: balance de una discusión", *Época, revista Argentina de economía política*, año 2, n° 2, Buenos Aires.
- Kerr, C. (1985): *La balcanización de los mercados*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.
- Kochan, T; Katz, H y Mc Kerise, R. (1994): *The transformations of American industrial relations*, Cornell University, USA.
- Koselleck, R. (2001): *Los estratos del tiempo: estudio sobre la historia social*, Piados, Barcelona.
- Kosakoff, B. (1994) *El desafío de la competitividad: la industria Argentina en transformación*, CEPAL/ALIANZA, Buenos Aires.
- Kosacoff, B. (1999) *Hacia un nuevo entorno competitivo de la producción automotriz en Argentina*, Documento de Trabajo de la CEPAL N° 82 (Buenos Aires).
- Kosacoff, B; Todesca, J. y Vispo, A. (1991), "La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil", *Documento de Trabajo N° 40*, CEPAL, Oficina Buenos Aires.
- Kuenzer, A. (1989). *Pedagogia da fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador*, Cortez Editora, Sao Paulo.

- Laclau E. y Mouffe, Ch. (2004): *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. FCE, Buenos Aires.
- Lahera Sanchez, A. (2000), “La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en al producción”, *Revista de Dialectología y tradiciones populares*, Tomo LV, cuaderno segundo.
- Lahera Sánchez, A. (2004) “La participación de los trabajadores en la calidad total: Nuevos dispositivos disciplinarios de la organización del trabajo” En: *Revista Española de investigaciones sociológicas* N° 106.
- Lahera Sanchez, A. (2005) “Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: La participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario” en: Castillo, Juan José *El trabajo recobrado* Buenos Aires, Miño y Dávila.
- Lazear, E., Rosen, Sh. (1981): “Rank-order tournaments as optimum labor contracts”, en *Journal of Politics Economy* 89. 41-64.
- Leite, E. (1996): *El rescate de la calificación*. Cinterfor, OIT, Montevideo
- Leite, M. d P. (1999): “Nuevos desafíos en el mundo del trabajo” en: *Sociología del trabajo*, N° 36, Madrid.
- Lewis, C. (2002), “Transporte y comunicaciones”, en Academia Nacional de la Historia, *Nueva Historia de la Nación Argentina, Tomo IX*, Buenos Aires, Planeta
- Lindemboin, J.; González, M. (2003): “Heterogeneidades en los mercados de trabajo locales y políticas económicas”, en: *Trabajo, desigualdad y territorio. Las consecuencias del neoliberalismo*. Lindemboim, J. (Comp.). CEPED, Buenos Aires.
- Linhart, D. (1997): *La Modernización de las Empresas*. Asociación Trabajo y Sociedad, Bs. As.
- .(2002), “Los asalariados y la mundialización”, *Sociología del Trabajo*, nueva época n° 45.
- Lobato, M. y Suriano, J. (2002) *La protesta social en Argentina*, Buenos Aires, FCE.
- Lorino, Ph. (1994): *El control estratégico de gestión*, Marcombo, Bs As.
- Lucena, H (2000): “El cambio en las relaciones industriales en América Latina” En: De la Garza Toledo, Enrique (Comp) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. FCE, México
- Lugones, G y Sierra, P. (1998) “Los cambios en la industria automotriz argentina en los años noventa”, Documento de Trabajo N° 9, Grupo Redes, Buenos Aires:



Instituto de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, Universidad Nacional de Quilmes

- Marcuse, H. (1968): *El Hombre Unidimensional*. Seix Barral, Barcelona.
- (1969): "Acerca de los fundamentos filosóficos del concepto científico-económico del trabajo", en *Ética de la Revolución*. Taurus, Madrid.
- Marshall, A. y Perelman, L. (2002): "Estructura de la negociación colectiva en la Argentina: ¿avanzó la descentralización en los años noventa?", *Estudios del Trabajo* N° 23, primer semestre 2002, Buenos Aires.
- Marx, K. (1994): *El Capital*. Tomo 1 Siglo XXI, México.
- (1997): *El Capital*. Tomo 1. Capítulo VI inédito. Siglo XXI, México.
- Mayntz, R. (1997): *Sociología de la organización*, Alianza, Madrid.
- Mercier, D. y Tripiet, P. (2003): "El neo management y la ceguera institucional", en anales del 4° Congreso Latinoamericano de sociología del Trabajo, La Habana.
- Mitchel, J. (1983): "Case and situation analysis" en *Sociological review* N° 2.
- Montero, C. (2000): "La privatización de los sistemas de relaciones laborales", ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires -17 al 20 de Mayo del 2000.
- Montes Cató, J; Bisio, R. Y Battistini, O. (1999) "Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de gobiernos constitucionales a partir de 1973", En Bisio y Fernández: *Política y Relaciones Laborales en la Transición Democrática Argentina*, Ed, Lumen-Hvmanitas, Buenos Aires.
- Montes Cató, J. y Wilkis, A. (2001): "Las relaciones laborales en un escenario cambiante: los trabajadores automotrices y de telecomunicaciones frente a la flexibilidad laboral y la cuestión de la representación sindical", *5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), 1 al 3 de Agosto del 2001, Buenos Aires.
- Montes Cato, J. (2004): *La organización del trabajo en las empresas de telecomunicaciones. Estudio sobre la flexibilidad del trabajo, el control y el conflicto laboral*. Tesis de maestría presentada en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, CEA, UBA, Buenos Aires. Mimeo.
- Montes Cató, J. (2005), "La configuración del poder en los espacios de trabajo. Dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores", *Sociología del Trabajo* nueva época, n° 54
- Montes Cató, J. (2006): *Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicaciones*. Tesis de doctorado presentada en el Doctorado de Ciencias Sociales (UBA). Buenos

Aires, abril.

- Montes cató, J. y Pierbattisti, D. (2007) “Relaciones de poder y disciplinamiento en los espacios de trabajo. Un estudio sobre la dominación en empresas de telecomunicaciones, *Estudios del Trabajo* N° 33
- Montgomery, D. (1985) *El control obrero en Estados Unidos. Estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras*, Ministerio de seguridad social, Madrid.
- Monza, A. (1998): "La crisis del empleo en la Argentina de los 90. Las debilidades de la interpretación estándar", En Isuani y Filmus (comps.), *La Argentina que viene. Análisis y propuestas para una sociedad en transición*. Norma, FLACSO, UNICEF, Buenos Aires.
- Moreno, O. (1991): *La nueva negociación. La negociación colectiva en la Argentina*. Fundación Friederich Ebert, Buenos Aires.
- Motta, J; Roitter, S; Milesi, D; Yoguel, G y Delfini, M (2007) “Articulación y desarrollo de competencias en la trama automotriz argentina: morfología, innovación y empleo” en: Delfini, M; et al, *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*, Prometeo, Buenos Aires.
- Motta, J. y Barbero, M. (2007) “Trayectoria de la industria automotriz en la argentina. Desde sus Inicios hasta fines de la década de 1990” en Delfini, M; et al, *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*, Prometeo, Buenos Aires.
- Motta, J. (1999) “El nuevo modelo de organización industrial vigente en el sector automotor argentino”, mimeo, Proyecto CEPAL/CIID, Reestructuración industrial, innovación y competitividad internacional en América Latina, Fase II.
- Murillo, M. V. (1995): “Los sindicatos frente a la reforma en Argentina” en *Anales del XIX Congreso de la Latina American Studies Association*, Mexico.
- Murillo, V. (1997), “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”, *Desarrollo Económico*, vol 37, nº 47.
- Naville, P. (1962): “Nouvelles recherches sur la division du travail” en *Cahiers d’ etue de l’ automation des sociétés industrielles*, N° 3. Citado por Alaluf, M. (2001): “L’ analyse du travail et son organisation” en *Formation et Emploi. Trente ans d’ analyses des relations entre travail, emploi et formation*. La Documentation Française, Marsella. 99-103.
- Neffa, J. C. (1990): *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford*. CREDAL/CNRS, Hvmantitas, Bs. As.

- (1994): *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina. II reunión de la Red Franco-Latinoamericana "Trabajo y Tecnologías"*. Trabajo y Sociedad, Piette/Conicet, Pronatte/Secyt, Creedla/CNRS. Bs. As.
- (1998): *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la teoría de la regulación* Trabajo y Sociedad, PIETTE, Lumen-Hvmanitas. Bs. As.
- Nofal, M. B. (1989), *Absentee Entrepreneurship and the Dynamics of the Motor Vehicle Industry in Argentina*, Praeger, New York
- Novick, M. y Catalano, A.M. (1995): "Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos", en *Revista de Trabajo del Ministerio de Trabajo*, Año 2, N° 8, Buenos Aires.
- Novick, M. y Catalano, A.M. (1994): *Estrategias sindicales en el marco de la inestabilidad macroeconómica y las políticas de ajuste. El caso de la industria automotriz Argentina (1982 1994)* Mimeo.
- Novick, M. (1998) "Reconversión segmentada en la Argentina: Empresas, mercado de trabajo y relaciones laborales a fines de los 90" en: *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y Sindicatos en América Latina*,; pp. 51-72. Montevideo: OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional
- Novik, M; Miravalles, M y Senén González, C. (1998): *Estudios empíricos de sectores productivos en los diferentes países: vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina, los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones*. OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional; Montevideo, Cinterfor.
- Novik, M., (2001): "Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales", en: *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*. De la Garza Toledo, E. (Comp.) Colección Grupos de Trabajo de CLACSO, CLACSO, Buenos Aires, p.25-46.
- Novik, M. y Tomada, C. (2001): "Reforma laboral y crisis de la identidad sindical en Argentina", en *Cuadernos del Cendes*, año 18, n° 47. pp 79-110. Caracas.
- Oszlak, O. (2000): "El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en la Argentina". Trabajo presentado al *IV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santo Domingo.
- Palloix, C. (1980): *Proceso de producción y crisis del capitalismo*. Blume, Madrid.
- Palloix, C. y Girard, J.L. (2002): "A l'intersection de la stratégie des groupes multinationaux et de la dynamique des territoires - Arrangements institutionnels

et arrangements organisationnels de l'espace français - Les cas de l'industrie automobile et des IAA (1990-2000), en *Revue Territoires en Mutations*.

Palomino, H. (2000): "Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales", ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, -17 al 20 de Mayo del 2000, Buenos Aires.

Palomino, H. (2000) "Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales", ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires. Del 17 al 20 de Mayo.

Palomino, H. y Senen González, C. (1998): "Emergencias de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socio-culturales, en *Relaciones Laborales y Seguridad Social*, año 1, N° 1, Buenos Aires

Panaia, M. (1994), "Reestructuración productiva y organización del proceso de trabajo en ramas tradicionales: el caso de la construcción", en Neffa, J. (comp.) *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Asociación trabajo y Sociedad.

Pastre, Pierre (1992): *Essai pour introduire le concept de didactique professionnelle. Role de la conceptualisation dans la conduite de machines automatisées*. Tesis Doctoral; Universidad París V.

Phoebus, M.A. (1926), *Argentine markets for United States goods*, Washington, U.S. Department of Commerce

Pialoux, M. (2000): "El desasosiego del delegado", en Bourdieu, P. *La miseria del mundo*, Fondo de Cultura Económica, México.

Piore, M. (1979): *Unemployment and inflation: institutionalist and structuralist views*. White Plains. Sharpe. New York.

Piore, M. y Sabel, C. (1984): *The second industrial divide*, Basic Books, Nueva York.

Portantiero, J. C. (1983) *Los usos de Gramsci*, Folios Ediciones, Buenos Aires.

Portelli, H. (2000) *Gramsci y el bloque histórico*, Siglo XXI editores, México.

Prieto, C. (1993): "El lugar de la clasificación profesional en las relaciones de trabajo asalariado", en *Revista de Economía y Sociología del Trabajo* N° 21-22.

----- (1994): *Trabajadores y condiciones de trabajo*, HOAC, Madrid.

- Pugliano, V. (2002) "Dynamic forms of control at work: a research note on integrated supply chains in the motor industry in southern Italy" en: *Work, employment and society*, BSA Publications, volume 16, London.
- Rabardel, P. (1995): *Les Hommes y les Technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin, Paris.
- Rapoport, M (2003) *Historia económica, política y social de Argentina, (1880-2000)* Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Rehfeldt, U. (2000): *Globalización, neocorporatismo y pactos sociales. Teoría y práctica de las relaciones de trabajo*. Lumen-Hvmanitas. Bs. As.
- Royo, S. y Yoguel, G. (2005). "La trama automotriz, dinámica del empleo y trayectorias laborales desde mediados de los 90's", (*mimeo*).
- Roldán, M. (2000) *¿Globalización o mundialización? Un interpretación desde las realidades del trabajo en el apogeo y crisis de una industria nacional autpartista (1960-1990)*, Eudeba Buenos Aires.
- Rosemburg, S. (1977): "The marxian reserve army of labor and the dual labor market". *Politics and Society* 7. 221-228.
- Rosen, Sh. (1982): "Authority, control and the distribution of earnings", en *Bell Journal of Economics* N° 13, 11-23.
- Rubery, J. (1978): "Structure labor markets, worker organization and low pay", *Cambridge Journal of Econmics* 2. 17-36.
- Sabel, C. (1982): *Work and politics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Salamon, M. (1988) *Industrial relations, Theory and practice*, Prentice, London.
- Samaja, J. (1993): *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*, Edición Eudeba, Buenos Aires.
- Santarcáelo, J. y Schorr, M. (2000), "Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los noventa", *Estudios del Trabajo* n° 20.
- Santella, A. (2008): "Reactivación de los conflictos en el sector automotriz argentino", en Lenguita y Montes Cató (comp.) *Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina*, ed. Insumisos, México.
- Sardegna, M. y Slavin, L. (1999): *Derecho colectivo del trabajo*. EUDEBA, Buenos Aires.
- Sautu, R. (comp.) (1999): *El método biográfico. La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los actores*. Editorial de Belgrano, Buenos Aires.
- Scenna, M. A. (1971): "CHADE: el escándalo eléctrico" en *Todo es Historia*, N° 52.

- Schorr, M. (2005) *Modelo nacional industrial. Límites y posibilidades*. Capital Intelectual. Bs. As.
- Senén González, C. (2005) “Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina” Ponencia presentada en 7º *Congreso ASET*, Buenos Aires.
- Senén González, C. (2004) “Tradiciones teóricas en el estudio de las relaciones laborales y el enfoque del Strategic – Choice”.
- Senén González, C. (2006) “Teoría y práctica de las relaciones industriales en Argentina” En Revista Trabajo, UAM OIT, Año 1 N° 2 Nueva época, Editorial Plaza Valdez, México.
- Senén González C; Tranjtemberg, D; Varela, H. Y Baldi, L. (2005) *Negociación colectiva en el sector automotriz. Tendencias actuales*, MTSyS, Buenos Aires.
- Sewel, L. G. (2001), “What goes around, comes around. Inventing a mythology of teamwork and empowerment”, *Journal of applied behavioural sciences*, vol 37, nº1.
- Sewel, G. y Wilkinson, B. (1992), “Someone to Watch Over me: surveillance, discipline, and just-in-time labour process”, *Sociology*, vol. 26, nº 2.
- Smimov, P. (1998): “The economic development of industrial enterprises and the dynamics and structure employment” en Clarke, S. (Ed.) *Structural adjustments without mass unemployment? Lessons from Russia*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Sourrouille, J. V. (1980). *Transnacionales en América Latina. El complejo automotor en Argentina*. ILET, Nueva imagen, México.
- Spinosa, M. (2005): “Del saber al saber ser. Las calificaciones en el nuevo escenario de las relaciones laborales”, en Fernández, A. (Comp.), Op. Cit.
- Spyropoulos, G. (1991): *Sindicalismo y Sociedad. Problemas actuales del sindicalismo en el mundo*. PROIITTE/SECYT, CEIL/CONICET, CREDAL/CNRS, ARIA, Hvmánitas. Bs. As.
- Stankiewicz, F, (1991) *Las nuevas estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*. Buenos Aires, Humanitas.
- Stone, K. (1974): “The origins of job structures in the steel industry” en *Review of Radical Political Economics* N° 6. 61-97.
- Stolovich, L. y Lescano, L. (1996): “El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados”, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 2, N° 4, México.

- Stroobants, M. (1999): *Trabajos y competencias: recapitulación crítica de los enfoques de los saberes en el trabajo*, Ceil-Piette, Buenos Aires.
- Schvarzer, J. (1995), “La reconversión de la industria automotriz argentina. Un balance a mitad de camino”, *CICLOS* N° 8, Buenos Aires.
- Schvarzer, J; Rojas Breu, M. y Papa, J. (2003), “La industria automotriz argentina en perspectiva. La reconversión de la década de 1990 como prólogo a la crisis actual”, *Documento de Trabajo* N° 5, Centro de Estudios de la Situación y Perspectivas de Argentina (CESPA), Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Suárez, L (1989) “Crisis de acumulación de capital en Argentina”, en: *Comisión de economía del MAS, Boletín* N° 4, Septiembre, Buenos Aires.
- Tanguy, L., (dir.), (1986): *L'introuvable relation formation-emploi*, La Documentation Française, París.
- (2001): “De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencia”, en De la Garza Toledo y Neffa (Comps.) *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*. CLACSO-Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.
- Testa, J. y Figari, C. (1996): “Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógicas-organizacionales para la construcción de nuevos saberes”, en *Dialógica*, vol. 1, N° 1, CEIL del CONICET, Buenos Aires.
- (1996b): *Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones en industrias de proceso continuo: la incorporación de equipos de colada continua*. PID/CEIL del CONCIET, Buenos Aires.
- Tomada, C. (1999): “Inversión extranjero directa y privatizaciones: ¿otras relaciones laborales?”, en Fernández, A. y Bisio, R. (Comps.), Op. Cit. pp. 181-197.
- Tomada, C. y Rigat-Plaum, (1998): *La Negociación Colectiva ante el Siglo XXI. Aportes para la acción Sindical*, Ed. Friedrich Ebert Stiftung, Buenos Aires.
- Tomada, C. y Senen Gonzalez, C. (1998): “Relaciones laborales y sindicatos en empresas privatizadas en Argentina (1990-1997)”, en *Revista Trabajo*, año 1, N° 2.
- Touraine, A. (1997): “Poder y decisión en la empresa” en Friedman y Naville *Tratado de sociología del trabajo*, Tomo II, Fondo de Cultura Económica, México. 9-46.
- (1997b): “La organización profesional de la empresa”, en Friedman y Naville *Op. Cit.* 385-425.

- Touraine, A. (1955): *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Ed. du CNRS. París.
- Tronti, M (1977) *Ouvriers et capital*, París.
- Varela, L. (2003) "El sector automotriz argentino. Estudio sobre la cadena productiva local", *Realidad Económica*, 196.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992): *Métodos cualitativos. Los problemas teórico-epistemológicos*. Biblioteca de las Ciencias del Hombre, Centro Editor de América Latina.
- Vatin, F. (2004) : *Trabajo, ciencias y sociedad. Ensayos de sociología y epistemología del trabajo*. Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE, Lumen-Hvmanitas, Bs. As.
- Villa, P. (1990) : *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.
- Weber, M (1992) *Economía y sociedad*, FCE, México.
- White, R. y Althausser, R. (1984): "Internal labor markets, promotions and worker skill: an indirect test of skill ILMs", en *Social Science Research* 13.
- Williams, R. (2000) *Marxismo y literatura*, Península Biblos, Barcelona.
- Williamson, O. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, Nueva York.
- Wilkins, Mira (1974), *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge (Ma), Harvard University Press
- Winter, J.(1984) *Hechos y protagonistas de las luchas obreras*, Ed. Experiencia, Buenos Aires.
- Wood, A. (1978): *A theory of pay*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Wright, E. y Burawoy, M. (1994) "Coercion and Consent in contested exchange", En. Erik Wright (Ed) *Interrogating Inequality. Essays on class analysis, socialism and Marxism*, Verso, Londres.
- Wright, M and Edwards, P. (1998), "Does team working work, and if so, Why? A case study in the aluminium industry", *Economic and industrial Democracy*, vol. 19
- Yates, C; Lewchuk, M. y Stewart, P (2002) Control for Whom? Work Organization Automobile Industry in the North America, Actes du GERPISA, N° 30, París
- Yin (1994): *Case Study Research. Design and methods*. Sage Publications, Beverly Hills.



- Yoguel G, Milesi D. Novick, M. (2003). *Entorno productivo y ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica*, UNGS, Colección investigación, Serie Informes de Investigación N° 15.
- Yoguel, G., Novick, M. y Marin, A. (2001). "Estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnología de gestión social", *Revista Redes*, 17.
- Yoguel, G. y Novick, M. (2001). "Tramas productivas, estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnologías de gestión social: una aproximación metodológica aplicada al complejo automotor argentino" presentado al Seminario Redes, Dinámica Industrial e Institucional: el efecto de la globalización y las políticas de apertura comercial
- Yoguel, G; Novick, M; y Marín, A. (2000). "Production networks: linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to the Volkswagen case in Argentina", *Danish Research Unit Industrial Dynamics (electronic papers)*..
- Yoguel, G. y Novick M. (1998). "Espaces émergents dans l'industrie automobile internationale: le cas argentin", Sixth International Colloquium Gerpisa, Paris, June.
- Walker, K (1977) "Toward useful theorizing about industrial relations" en *British journal industrial relations*, Vol. XV, N° 3.
- Weber, M. (1994) *Economía y Sociedad*, FCE, México.
- Zimbalist, A. (Comp.) (1979) : *Cas studies on the labour process*. Monthly Review Press, Nueva York.
- Zizek, S. (1998): *Porque no saben lo que hacen*. Paidós, Buenos Aires.
- Zizek, S. (2004) *Ideología. Un mapa de la cuestión*. FCE, Buenos Aires.
- Zurita, C. V. (1999) "Estratificación social y trabajo: Imágenes y magnitudes en Santiago del Estero" En: *Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, N° 1, vol. I, junio-septiembre, Santiago del Estero.

**Otras Fuentes bibliográficas.**

ADEFA: Anuarios estadísticos.

AFAC: Documentos de trabajo.

Centro de Estudios para la Producción (CEP)

Estado de la Negociación Colectiva. Primero, segundo y tercer trimestre de 2005. MTEySS de la República Argentina.

Estado de la Negociación Colectiva. Primero, segundo y tercer trimestre de 2006. MTEySS de la República Argentina.

Estado de la Negociación Colectiva. Primer trimestre de 2007. MTEySS de la República Argentina.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

Informe anual de negociación colectiva 2002. Secretaría de trabajo, MTEySS de la República Argentina.

Contenidos de la negociación colectiva durante 2004. Subsecretaría de programación técnica y estudios laborales. MTEySS de la República Argentina.

Memorias y Balances de empresas.

Revistas internas de las empresas.

