

Privatizacion y reestructuracion en el sector telefonico: una vision global del impacto sobre los trabajadores

Viviana Cifarelli
Carolina Couto
Oscar A. Martinez

Agosto 1992

Introduccion

Este trabajo tiene por objetivo aportar elementos para comprender la profunda reestructuración del gremio telefónico que están llevando adelante las empresas a partir de la privatización. Y a la vez ayudar a detectar los aspectos más negativos o peligrosos, y dar respuesta a los mismos.

Es seguramente una visión parcial, porque refleja la opinión de algunos compañeros, y la realidad de áreas específicas, y además se realizó en un tiempo relativamente breve; pero la intención no fue realizar un "producto cerrado", sino generar elementos que puedan resultar útiles para los trabajadores telefónicos y de otros gremios que se encuentren en una situación similar.

Este informe se construyó a partir de la información obtenida en el diálogo con distintos delegados y activistas. El objetivo fue sistematizar y articular el conocimiento que ya existe y que está en los trabajadores.

El trabajo está dividido en tres partes:

- 1) Una breve descripción del esquema de análisis, los términos y conceptos utilizados.
- 2) El análisis específico de la reestructuración del gremio, que a su vez se divide en cuatro partes
 - 2.1- Mano de obra
 - 2.2- Organización de la producción. Ritmos de trabajo y productividad
 - 2.3- Nuevas Tecnologías Informatizadas
 - 2.4- La Organización gremial
- 3) Para finalizar incluimos algunas ideas que resumen cuáles son, a nuestro entender, los principales problemas, no como conclusión sino como una contribución al debate.

Este documento forma parte del proyecto "Privatización, reestructuración empresarial y respuesta obrera" llevado a cabo por el Centro de Investigación y Promoción Educativa y Social (CIPES), conjuntamente con trabajadores de FOETRA Seccional Buenos Aires, en los meses de diciembre de 1991 a mayo de 1992.

1) LA REESTRUCTURACION EN LAS EMPRESAS: ASPECTOS GENERALES.

La privatización y la reestructuración de la empresa, tiene que verse en el marco de la profunda reestructuración del conjunto de la sociedad argentina y el mundo. La transformación de la empresa no es un hecho aislado, ni sólo una parte de un plan económico o un nuevo ajuste, sino que forma parte de un cambio total en la estructura económica, social y política del mundo entero. No es sólo una vuelta de tuerca más contra los trabajadores, es un cambio total en el tablero y en las reglas de juego.

Estas transformaciones o cambios son puestos en marcha por los sectores dominantes para salir de la crisis que afectaba sus intereses a partir de la década del 70 aproximadamente.

Con la reestructuración de la sociedad las clases dominantes se proponen:

- 1) Reestablecer y ampliar sus niveles históricos de ganancia (que habían declinado a partir de mediados de la década del 60 y comienzos de los 70, por el agotamiento de la forma en que habían estructurado la producción y la sociedad en las décadas anteriores).
- 2) Reestablecer el control y la dominación sobre los trabajadores (que con su organización y sus luchas habían obtenido en esa época crecientes conquistas y derechos).

Como se mencionó, lo que está en juego no es un nuevo plan económico o un ajuste más, sino una transformación total de la sociedad. Esto implica también un cambio en la naturaleza o tipo de Estado. El aparato estatal abandona las tareas productivas (productor de bienes y servicios, como el petróleo, electricidad, telecomunicaciones, etc.) y la prestación de servicios sociales (salud, educación, vivienda, etc.). En el primer caso entrega, **privatiza**, las áreas más rentables al capital privado asegurándole grandes ganancias; en el segundo caso recorta drásticamente el presupuesto para la atención pública, desmantelando la educación, las instituciones de atención de la salud, etc. se podrán educar, atender la salud, acceder a la vivienda exclusivamente los que tengan medios (dinero), y estos son cada vez menos.

Ahora centraremos la descripción exclusivamente en las transformaciones en el interior de las empresas (no consideramos los cambios que se producen en lo jurídico, social, político, etc. que también son fundamentales pero exceden el marco de este trabajo).

Podemos diferenciar tres aspectos en los que se lleva adelante la reestructuración¹

- I) La mano de obra.
- II) La Organización de la producción.
- III) El aspecto tecnológico.

En cada uno de estos aspectos los empresarios tratan de cambiar todas las reglas del juego, haciendo especial hincapié en la flexibilización, supuestamente como condición fundamental para hacer frente a un mercado inestable y cambiante.

Veamos qué significa esta reconversión y flexibilización en cada uno de los aspectos:

I) TRANSFORMACIONES EN LA UTILIZACION DE LA MANO DE OBRA

Desde la óptica e intereses de las clases dominantes implica la arbitrariedad, el "libre" uso, la flexibilidad, de la mano de obra por las empresas, tanto en las condiciones de contratación, como en las de despido, el tipo de tareas, los horarios, el salario, etc.. El costo de la recuperación

¹ Presentamos estos aspectos en forma general, es decir aplicable a cualquier tipo de empresa, industrial, telecomunicaciones, comercial; la forma específica en el sector telefónico se verá en el capítulo siguiente.

de la crisis lo deben soportar los trabajadores, en tanto que el elemento fuera de discusión es el nivel de ganancia de los empresarios.

Los empresarios pretenden definir momento a momento el volumen, el tiempo y las condiciones de trabajo de la mano de obra, sin ningún tipo de limitación y sin ningún tipo de estabilidad o garantía para los trabajadores.

Dentro de las estrategias de flexibilidad de la mano de obra podemos diferenciar tres modalidades o aspectos:

- a. flexibilidad numérica: Permite a la patronal variar libremente el volumen y las condiciones de contratación de la mano de obra: libertad para la contratación, despidos, no pago de las cargas sociales (subsidios y beneficios), etc.. Está relacionado en gran parte con la contratación, el recurrir a agencias de trabajo eventual, la anulación de las indemnizaciones por despido, etc.

Aquí se podría incluir también la flexibilidad horaria, que consiste esquemáticamente en acordar una cantidad de horas a trabajar en un plazo largo (año, mes, etc.) y que la cantidad de horas de trabajo en plazos más cortos (día, semana, etc.) varíe de acuerdo a las necesidades de la empresa. Esto le permite a las empresas disponer de más horas/hombre de trabajo en los momentos de mayor producción y bajar las horas de trabajo en los momentos de caída de la demanda. Esta modalidad tiende a reducir puestos de trabajo, y además puede perjudicar la salud de los trabajadores, ya que en los momentos de mayor demanda, y por lo tanto de mayor cantidad de horas diarias de trabajo, no se suele respetar el tiempo mínimo de descanso para reponerse del esfuerzo realizado.

- b. flexibilidad funcional: Los trabajadores deben ejecutar (o deben estar en condiciones de realizar) distintas tareas, ya sea del mismo nivel de calificación o de niveles distintos. Se corresponde con la polivalencia (horizontal y vertical), la multifuncionalidad, la rotación de puestos, etc. Implica romper con las características básicas de los antiguos Convenios Colectivos que establecían con claridad calificaciones, categorías y tareas para cada puesto de trabajo.

La polivalencia y la ampliación de las tareas puede ser positivas para los trabajadores, y así lo presenta el discurso empresario, **pero no necesariamente toma esta forma**, y hasta puede ser una "vuelta de tuerca" en las formas tradicionales de organización del trabajo, profundizando los aspectos negativos como el trabajo repetitivo y el control patronal; por otra parte si no se establecen con claridad cuáles son las tareas que debe ejecutar un trabajador, deja lugar a la arbitrariedad patronal que día a día puede exigir que se realicen más trabajos, generando un mayor esfuerzo y reduciendo la cantidad de mano de obra necesaria.

Una estrategia, bastante extendida, de las empresas es contar con un plantel, reducido, estable y polivalente en los sectores más importantes de la producción y contar con mano de obra temporaria, sin estabilidad, contratada en forma directa o a través de empresas de personal eventual. Es decir combinar la flexibilidad numérica y funcional.

- c. flexibilidad salarial: Consiste en la posibilidad de variar el salario de acuerdo a la situación de la empresa y el mercado. La remuneración se establece en función de la rentabilidad de la empresa. El salario se encuentra en revisión en forma permanente.

Puede darse que parte del salario sea flexible, y que el salario básico y estable sea mínimo, lo que reduce costos laborales, porque ciertas remuneraciones, como las vacaciones o las horas extras, se calculan sobre el salario básico.

El objetivo además es situar la discusión salarial en el plano de la empresa, o peor aún en el individuo concreto que realiza una tarea, abandonando las convenciones colectivas, los convenios por rama y la fijación del salario por puesto de trabajo. Esto trae como consecuencia un debilitamiento y una división de los trabajadores. Ya no se trata de la Organización y la lucha basada en la unidad de todos o la mayor parte de los trabajadores de una rama, sino la discusión individual de un trabajador con el patrón en torno a su rendimiento. Habría una infinidad de situaciones distintas de salario y condiciones de trabajo, provocando que cada uno se preocupe sólo de lo suyo sin importarle los demás, o aún peor tomando a los demás como "competidores".

Aquí también se puede incluir el objetivo de las empresas de eliminar o disminuir el llamado salario indirecto: vacaciones, aporte patronal para obra social y jubilación, etc.

La flexibilización de la mano de obra tiende además a generar una fuerte precarización y fragmentación de la clase obrera y el conjunto de los trabajadores. Una gran parte de los mismos circulará constantemente entre la ocupación y la desocupación, cambiando con frecuencia de empresa y rama de la producción (es decir de gremio) y no tendrá ninguna garantía sobre su empleo, con lo que difícilmente pueda estar afiliado a un sindicato, participar en la vida gremial, organizarse con otros trabajadores, etc. La mano de obra de una empresa estará conformada por trabajadores en una gran cantidad de situaciones muy distintas: Unos pocos trabajadores estables, otros contratados a tiempo parcial, otros que dependen de empresas contratistas (incluso diferenciados por pertenecer a distintas empresas: la de mantenimiento, la de limpieza, etc.), con salarios muy diferentes, afiliados a distintos sindicatos o no afiliados, etc. dificultando o impidiendo la Organización y la lucha común (uno de los grandes desafíos para el movimiento sindical está en su capacidad de incorporar y organizar a los trabajadores "flexibles": contratados, trabajadores a tiempo parcial, jóvenes, etc.).

II) LA ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

Se pueden diferenciar en primer término dos espacios en los que se llevan adelante las transformaciones y la flexibilización:

* Flexibilización externa: Se conserva un núcleo productivo con alta productividad y se externalizan y subcontratan sectores secundarios para la producción, de modo tal que estos absorban gran parte de las variaciones de la demanda. Esta estrategia sirve además para dividir a los trabajadores y evitar las grandes concentraciones de mano de obra bajo un mismo empleador.

Una gran cantidad de sectores y tareas que eran realizados por personal de la empresa (limpieza, vigilancia, mantenimiento e incluso parte de la producción) es realizado por empresas contratistas. Estas empresas imponen condiciones, ritmos de trabajo, salarios, etc. distintos, diferenciando a los trabajadores.

* Flexibilidad interna: Aquí se pueden diferenciar dos aspectos principales:

El primero se corresponde con Organización del trabajo : La intención de las empresas es pasar del trabajo individual al trabajo grupal, y de las tareas específicas para cada trabajador a la polivalencia y la multifuncionalidad, como ejemplo de estas formas de trabajo se pueden mencionar las células de trabajo, los grupos autónomos y la rotación de personal. Además se plantean formas de organizar la colaboración grupal del personal en la resolución de los problemas de la empresa, bajo la forma de círculos de participación o de calidad.

Trabajo en grupos o células y grupos autónomos: El objetivo es que las distintas etapas de la producción estén en manos de grupos de trabajo y no en forma individual. El

grupo es el responsable de las metas de producción, la forma en que se organiza el trabajo se decide al interior del grupo.

Rotación: Se relaciona con lo anterior, un trabajador va rotando por distintos puestos de trabajo.

Círculos de Calidad o participación: La técnica más usual es formar grupos de trabajadores que se reúnen semanalmente para tratar los problemas del trabajo y la empresa, tratando de encontrar soluciones a dichos problemas. Esto suele llevar a que las empresas aumenten sus ganancias y el personal se ponga la "camiseta" de la empresa, llegando incluso a crearse competencias entre estos círculos para ver cual es el más "eficaz".

El objetivo de las empresas es que cada trabajador esté en condiciones de realizar la mayor cantidad de tareas posibles, pudiendo ubicarlos en los sectores que sean necesarios en cada momento. También se proponen que cada trabajador se convierta en un "supervisor" de sus propios compañeros. A esto se agrega la intención de "ganar" al personal y que se identifique con los intereses de la empresa.

El segundo aspecto se relaciona con la gestión de la producción, este tipo de técnicas es más aplicado en la producción industrial: se puede mencionar el desarrollo del JIT (justo a tiempo) y el KAN BAM (etiqueta), que permiten variar el tipo volumen de producción en forma continua, además apunta a anular la existencia de stock de productos: sólo debe fabricarse lo que está vendido.

III) LAS TRANSFORMACIONES EN LA TECNOLOGIA

En este aspecto el principal cambio está puesto en la utilización de las Nuevas Tecnologías Informatizadas, el uso de la microelectrónica y la informática, en reemplazo de los equipos mecánicos, electromecánicos y electrónicos. Este tipo de tecnología permite a la vez la automatización de grandes segmentos de la producción, y una variación o cambios de las características de los productos muy rápidos y de bajo costo, cambiando sólo los programas que utilizan las computadoras. Permiten además un gran aumento de la productividad.

A la vez le posibilitan a las empresas un aumento muy grande en el control de la mano de obra, ya que los controles informatizados o las computadoras, permiten registrar todo lo que hace el equipo y el trabajador durante la jornada de trabajo

Estos son, los principales aspectos de la reestructuración en las empresas, y el esquema que vamos a utilizar para el análisis de la información construida a través de las reuniones con distintos compañeros.

2) LA REESTRUCTURACION EN EL GREMIO

Podrá verse que varios puntos o problemas se repiten a lo largo del trabajo, pero la reestructuración de la empresa es una unidad en que todo está relacionado, y la gravedad de algunos cambios hace necesario enfocarlos desde varios ángulos.

2.1) MANO DE OBRA

Aunque los elementos que vamos a enumerar son ya conocidos, y en algunos casos obvios, creemos necesario detallarlos porque el efecto combinado de los mismos produce una reestructuración total y cualitativa del gremio (cuando hablamos de gremio nos referimos al conjunto de trabajadores que forman todas las empresas telefónicas), un cambio radical en la situación del conjunto de los telefónicos.

Pero además se debe considerar que si bien algunos de esos elementos ya sucedieron o son ""imparables", otros siguen en marcha y algunos de ellos que tal vez hoy no sean demasiado importantes son **muy peligrosos en el largo plazo**: se trata de acciones ya probadas con gran eficacia en otros países y gremios.

En lo que hace a la reestructuración de la mano de obra, nos referimos a aspectos tales como la división de la empresa, los retiros voluntarios, los traslados, el ingreso de contratados, el personal ubicado fuera de Convenio, etc.. Veamos cada uno de estos aspectos:

Empecemos por lo básico y obvio, el gremio telefónico pertenecía a una sola empresa y ahora se encuentra dividido en tres, cuatro o más. Esto afectó desde el primer día, dividiendo oficinas o sectores, e incluso generando enfrentamiento entre trabajadores que hasta el día anterior eran amigos. Parece existir además una estrategia conciente de las empresas para diferenciar al personal a través de las remuneraciones, formas de trabajo, prohibir que se hablen entre trabajadores (caso del sector Informaciones). Por otra parte se vuelve mucho más difícil encarar una lucha en forma común si el problema sólo afecta a una empresa o un sector de ella.

Por otra parte los **RETIROS "VOLUNTARIOS"** significaron una transformación y un debilitamiento por varias razones: en primer lugar porque se retiran trabajadores con años de empresa, con experiencia gremial y sindical, e identificados con la empresa estatal. Significa además una desarticulación de numerosos lugares de trabajo, recordemos que se retiró alrededor de un 30% del personal: **una proporción enorme**.

A esto se agrega que el retiro afectó en muchos casos a delegados y activistas, dando lugar en algunos lugares a un desánimo por parte de la base y a enfrentamientos o diferencias dentro de las Comisiones Internas, además de la fuerte pérdida que implican esos retiros.

Como se definió en el gremio, el retiro voluntario es un despido encubierto, pero incluso en muchos casos, no fue tan encubierto ya que se presionó al personal para que aceptara el retiro, es decir la política de *"hay tanta plata, se tiene que ir sí o sí"*, *"si no se retira puede venir el despido"*, etc.

Existe una clara intención de la empresa de desprenderse, a lo largo del tiempo, de la mayor parte del personal que perteneció a ENTel, ya que su experiencia laboral y sindical es una traba para sus planes. En el caso del personal de más antigüedad toma la forma de no darles tarea para desanimarlos y que se vayan o el de relegarlos en cuanto a su encuadre ("viejos" con cuadro 10 y nuevos, que hacen una tarea similar, con cuadro 15).

Los **TRASLADOS** es otra de las causas de la fragmentación de la base telefónica: da lugar a una ruptura de los lazos de solidaridad entre compañeros, se rompe además el nexo entre los delegados y la base: La construcción de la unidad, la solidaridad, la capacidad de movilización de un delegado, etc., se hacen diariamente, a través del conocimiento, la amistad, haber

enfrentado problemas juntos, etc. cuando se producen traslados masivos esa relación se rompe y lleva gran cantidad de tiempo recomponerla, y además se torna casi imposible si los traslados son continuos.

En algunos casos los traslados compulsivos de zona llevaron a pedir el retiro voluntario.

Es lógico por esto que algunos delegados quieran renunciar o no se sientan representativos: sus compañeros, quienes los votaron y a quienes representan ya no están o son sólo una parte de su base actual. A través de los retiros voluntarios, los traslados, el ingreso de contratados se ha cambiado por completo la composición de muchos lugares de trabajo.

Otra causa de los cambios es el ingreso de personal nuevo, en general **CONTRATADOS**. Si bien es natural que siempre ingrese personal nuevo a una empresa, la forma y en las condiciones en que se da aquí afecta en forma profunda a la realidad del gremio; partiendo de los aspectos más obvios, como es la presión que ejerce la empresa sobre los "nuevos" para que no se acerquen a los delegados, no participen en las asambleas ni ninguna otra actividad gremial, etc., y que parece mostrar cierto éxito (Algunos delegados señalan que los contratados no les hablan y apenas si los saludan: *"parece que tuviéramos sida"*), hasta consecuencias menos llamativas, pero no por eso menos importantes, como la aceptación de nuevas formas y ritmos de trabajo, la inexperiencia gremial, su inseguridad, etc. que los hace más permeables a la presión patronal y debilita al conjunto del gremio.

Un aspecto bastante grave es la existencia de contratos sin fecha de egreso, por lo cual está presente en todo momento la amenaza del despido ante algún "error" o "desobediencia".

Existe una política clara y agresiva de las empresas de diferenciar y dividir a contratados y efectivos, a través de una serie de actitudes de distinta "gravedad": desde entregar el bolso con los panes dulces y la sidra o la mochila en momentos distintos (sector Almacenes), hasta hacer que firmen en libros distintos y que existan zonas exclusivas o "libres" para los contratados y que tengan su propia jefatura.

Si bien existen diferencias en las características de los contratados, los elementos comunes permiten suponer que es personal poco propicio a la participación sindical y a la acción colectiva, y más permeable a la acción de la empresa. Pensemos que gran parte del personal nuevo es muy joven y no posee experiencia laboral y menos aún sindical. En algunos casos son personas llegadas del interior (almacenes) o técnicos (plantel exterior), situaciones muy distintas pero con el punto común de su inexperiencia (incluso posiblemente algún rechazo) gremial y organizativo.

El término de algunos contratos, dos o tres meses, impide o dificulta cualquier tipo de seguridad, organización o planteo de reivindicación por parte de los contratados. Bajo esas condiciones no se puede más que aceptar las imposiciones de las empresas para intentar continuar con trabajo.

La intención de usar los contratos como forma de imponer las condiciones deseadas por las empresas aparece claramente si se considera que se ha tomado como contratado personal que se había ido a través del retiro voluntario; ahora vuelve, pero seguramente en otras condiciones: ritmo de trabajo, productividad, etc.. La importancia de las empresas contratistas y el personal contratado, en la reestructuración hará que retomemos este tema en varias oportunidades más.

Es necesario mencionar además al **PERSONAL FUERA DE CONVENIO**: si bien en este momento no es numéricamente importante (cerca del 9% del total de la empresa según datos de Telefónica), es en perspectiva un fuerte peligro de división del gremio, además de debilitamiento, ya que una práctica bastante extendida es la de ubicar por fuera de los convenios colectivos a determinado personal que realiza las tareas más importantes y complejas, la que

asegura el servicio, con lo que la empresa se asegura mantener el núcleo de la producción sin "interferencias" sindicales, es decir que el personal sindicalizado y organizado llega a ser una proporción baja de todo el personal y no está ubicado en los sectores claves, por lo que las acciones o medidas de fuerza no afectan en mayor medida el servicio. Como ejemplo puede señalarse la situación de Teléfonos de México, en la cual de cada 100 horas hombre de trabajo, sólo 20 horas las realiza el personal sindicalizado.

Los "privilegios" del personal fuera de Convenio en nuestro caso, aunque son más ilusorios que reales, generan malestar en el resto del personal. A esto se agrega que la no limitación en las horas de trabajo del personal fuera de convenio lleva a lograr una mayor producción con iguales o menores costos, y esto a su vez tiende a reducir la cantidad de personal necesario.

Otra situación a considerar es la del personal **PART-TIME**, es decir aquellos que trabajan 4 horas diarias, este personal por las características de su trabajo, tiende en general a no participar sindicalmente, y además a mantener un ritmo de trabajo superior a los demás trabajadores, imponiendo de hecho una intensificación del trabajo.

Otro aspecto bastante riesgoso es la política de **FLEXIBILIDAD HORARIA** de hecho que implementó la empresa. El tema de las horas extras a compensar, en efecto significa una flexibilidad del horario de trabajo en los términos que habitualmente intentan las patronales: en los momentos de mayor demanda o cuando existen problemas el personal debe trabajar más horas, mientras que en otros momentos de más tranquilidad el personal se toma franco. Esto trae dos peligros:

- Una reducción de la cantidad de trabajadores, ya que se dispone de más horas/hombre en los momentos necesarios, y
- Un riesgo para la salud de los trabajadores, ya que no se suele respetar el tiempo de descanso mínimo para la recuperación física en los períodos de mayor cantidad de trabajo.

Otro aspecto que también apunta a dividir y fragmentar al gremio es la política de TELECOM de implementar premios a la "productividad" en forma selectiva, es decir sólo para algunos sectores, y una política similar de TELINTAR, en este caso extremándolo a nivel individual.

Los fuertes cambios en los ritmos de trabajo y en algunos casos en la modalidad de trabajo crean también una realidad nueva que desubica a los trabajadores y los lleva a sentirse incapaces de revertir la situación.

Un último aspecto, que nos parece fundamental y prioritario, es el referido al **PERSONAL DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS**. No tenemos mucha información sobre la situación en que se encuentran los mismos, pero de todos modos es suficiente para suponer que implica un importante peligro para todo el gremio (en el cual estos trabajadores están comprendidos): son aproximadamente 20 empresas que suministran millones de horas/hombre (no tenemos idea de cuánto personal significa, pero un millón de horas/hombre equivale a cerca de 500 trabajadores durante un año). Esto representa un grado de fragmentación y división muy fuerte. Además la rotación de personal que determinan los contratos dificulta cualquier tipo de organización, solidaridad, unidad, etc., esto unido a la amenaza constante de quedar sin trabajo los vuelve absolutamente vulnerables.

Más allá de que algunos de ellos o todos puedan estar afiliados al gremio, quedan muchos puntos por resolver: están comprendidos realmente en el convenio?, cómo se les puede asegurar algún tipo de estabilidad?, cómo se los puede hacer participar realmente en la Organización gremial?.

Todos estos cambios afectaron claramente a los trabajadores, generando una sensación de inseguridad bastante grande (*"es como si caminaras siempre por el filo de la navaja"*), lo que tiene varias consecuencias: una de ellas es la de anotarse o aceptar, aunque a regañadientes, el retiro voluntario, ya que no se siente mayor estabilidad en el empleo; otra es la de aceptar las directivas de los jefes, tanto en lo referido a las condiciones como el ritmo de trabajo, para no arriesgar el puesto.

Este conjunto de hechos o situaciones puede tener consecuencias muy peligrosas para el sindicato: porque divide y fragmenta al gremio y en relación con esto porque puede convertir al sindicato en una cáscara vacía: podrá existir la comisión directiva, los cuerpos de delegados y los delegados generales, pero sin mayor articulación con la base. El gremio está completamente transformado, sin trabajadores con experiencia que se retiraron "voluntariamente", con personal fuera de convenio, con contratados sin experiencia gremial (y con miedo de acercarse a los delegados), y con la mano de obra trasladada en forma crónica y frecuente no tendría una ligazón significativa con la estructura orgánica del sindicato: por ejemplo no vería a los delegados como "sus" delegados, a los que eligió y conoce sino como a personas "desconocidas" que pertenecen a una institución ajena.

La política de dividir a los trabajadores por estos mecanismos y "vaciar" los sindicatos para obligarlos a aceptar las condiciones que pretende la empresa ha sido aplicado en numerosos gremios (automotriz, siderurgia, telefónicos, mineros, etc) y países (tanto desarrollados como en el tercer mundo). Han logrado además ser "invulnerables" a las medidas de fuerza, garantizando continuar con la producción o el servicio a través de los contratados, las empresas contratistas y el personal fuera de convenio.

Un riesgo o peligro que existe (y en el cual han caído algunos sindicatos) es el asegurar cierta estabilidad para un núcleo "privilegiado" de trabajadores estables, que a su vez son cada vez menos, haciendo recaer el costo de la transformación y la precarización del trabajo en la mano de obra de las empresas contratistas. El sindicato puede discutir y obtener ciertas mejoras o garantías para los trabajadores de las empresas principales, pero no se discute o se pone en un segundo plano a las contratistas y los trabajadores de "afuera". Resultado: en el gremio hay una minoría privilegiada, cada vez más reducida, y una mayoría desprotegida. Se cuidó a los afiliados a costa de otros trabajadores. Obviamente los privilegios son muy relativos, se refiere a que poseen estabilidad y algún tipo de respaldo o cobertura social (jubilación, vacaciones, obra social, etc.)

2.2) ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

Parecen estar produciéndose cambios de cierta importancia en la organización de la producción, pero faltan algunos elementos para establecer con mayor claridad cuáles son las formas específicas y la profundidad que asume en algunos sectores .

Entre las nuevas formas de organizar la producción y el trabajo se pueden destacar como muy llamativos (y peligrosos) el desarrollo de la polivalencia o polifuncionalidad y un aumento cualitativo en la subcontratación o externalización de tareas. A esto se agrega el trabajo part-time y el trabajo en grupos. Queda la duda acerca de los cambios en el carácter y estructura de las jefaturas.

En el caso de la polivalencia o polifuncionalidad (es decir que un trabajador realice distintos tipos de tareas) esto se está extendiendo y puede responder a dos motivos:

a) una imposición de hecho de la empresa de esta nueva forma de trabajo ante la dificultad de los trabajadores para impedirlo o el miedo de perder el empleo (en especial de los nuevos ya que temen perder el trabajo si se niegan). Además los nuevos no tienen idea de cómo se realizaba anteriormente el trabajo, lo que favorece a la empresa.

b) las características del nuevo Convenio que no establece con claridad las tareas que le corresponden a cada puesto de trabajo, dejándole las manos libres a la empresa para que defina que hace cada trabajador.

La multifuncionalidad o sea la ampliación de la cantidad de tareas que hace cada trabajador se está desarrollando en numerosas áreas (en Almacenes cargar y descargar y tareas administrativas; dibujar y llevar el archivo en Planificación y Programación; ser revisador e instalador en Plantel exterior; etc.).

No es malo de por sí que un trabajador haga más de una tarea, pero está el riesgo, si no se establece con claridad qué tareas le corresponden a cada puesto, que continuamente se agreguen trabajos, lo que significa un mayor esfuerzo y desgaste para cada uno de los trabajadores y una caída en la cantidad de empleos, ya que se puede hacer igual o más trabajo con menos gente.

Otro tema, es el aumento en cantidad y volumen de mano de obra de las empresas contratistas, lo que lleva a dividir aún más al gremio, ya que cada vez son más las patronales, y las diferencias en las condiciones de trabajo, salarios, etc.. Pero no sólo existe este peligro (que es muy grave), sino que también se corre el riesgo de perder la "materia de trabajo", es decir el contenido del trabajo, las tareas: gran parte del trabajo, incluso los sectores más importantes, pueden pasar a manos de contratistas que toman personal en negro o contratado temporariamente, con lo que los trabajadores que pertenecen al gremio telefónico, que son estables, que están "amparados" por el Convenio y están organizados pueden pasar a ser un sector muy reducido. Esto se comprueba en distintos sectores, pero especialmente en plantel exterior: cada vez más trabajos se ejecutan con contratistas o subcontratistas, instalar líneas, cambiar cables, mantenimiento de centrales, instalaciones especiales, etc. Es decir que ya no es una tarea particular o, como en otro momento, la externalización de la ampliación de las empresas (como fue la privatización periférica de ENTel), sino que día a día estarían aumentando los trabajos que se le "saca" al personal de TELECOM y TELEFONICA y se subcontrata.

En lo referido a los trabajadores part-time, es decir aquellos que trabajan una jornada reducida (cuatro horas), como en el caso de Operadores internacionales esto también puede significar un cambio importante en la realidad del gremio en el largo plazo si se llegara a extender; la experiencia indica que en general el trabajador a tiempo parcial tiene una menor

participación gremial, una menor estabilidad y un ritmo de trabajo mucho mayor porque le afecta en menor medida el cansancio dado que trabaja menos horas.

En el caso del trabajo en grupos no hay elementos para establecer con claridad cuáles serían las formas y los objetivos, aunque en el caso de Operadores Internacionales sí se observa que implica un nivel de control mucho mayor. La técnica del trabajo en grupos, bastante extendida en los últimos tiempos, tiene varios riesgos o peligros: Si se le llega a adjudicar una carga de trabajo determinada a cada grupo esto puede llevar a que cada trabajador se convierta en un vigilante de su compañero. En lugar de aumentar la solidaridad esta se rompería, ya que en muchos casos se da que los trabajadores están atentos a lo que hace el que está al lado, para que no cometa errores que le perjudiquen, para no trabajar más que el otro, se controlan las faltas, etc. además se suele estimular la competencia entre grupos a través de premios o mecanismos afines enfrentando a los trabajadores. Llevó en algunos casos a que el personal se ponga la "camiseta" de la empresa y de su grupo y tome al sindicato y al resto del gremio como enemigos o competidores.

Sobre el tema de la jefatura queda por ver si algunos cambios aislados, como la política de ganarse a la gente que se ve en el sector Almacenes, es una primer experiencia y se pueden extender estas técnicas gerenciales "modernas" (que apuntan a debilitar al gremio y aumentar las ganancias por medio del "amiguismo" y el buen trato), o si lo predominante seguirá siendo la política del miedo y el aprete que se ve en la mayoría de los lugares.

Queda la duda, a partir del diálogo con los revisadores, si no está planteada una importante transformación en el trabajo del plantel exterior; La actividad que desarrolla Sintelar en lo referido al tendido de cables implica la utilización de códigos de colores y la necesidad de reemplazar parte del tendido en caso de avería -tarea que puede realizar personal con poca calificación-, mientras que en este momento se realizan reparaciones a cargo de mano de obra calificada (por ejemplo empalmadores). Esto puede significar un gran cambio: se pasa de utilizar mano de obra calificada, y por lo tanto difícilmente reemplazable, que realiza reparaciones complejas con bajo costo de material, a utilizar mano de obra poco calificada, y por esto más controlable y presionable, permitiendo reparaciones más sencillas y rápidas, aunque más costosas en material.

Otro aspecto, también tocado en otros puntos, tiene que ver con la arbitrariedad patronal para organizar la producción y disponer de la mano de obra, esto se da en la mayoría de los sectores, por ejemplo para los revisadores que en la actualidad, aparte de ser también instaladores, pueden ser mandados a trabajar a cualquier central dentro de la Unidad de Gestión Integral.

Ritmo de trabajo y productividad.

De todas las entrevistas queda en claro que existe una fuerte ofensiva sobre los trabajadores para aumentar el ritmo de trabajo, las cargas de trabajo y la producción. Ofensiva que en general es **exitosa** ya que en varios lugares el aumento de la producción y la intensificación del trabajo es muy marcado.

En toda reconversión el aumento de los ritmos de trabajo para aumentar la rentabilidad y las ganancias de la empresa es el principal objetivo, o al menos uno de los más importantes. Creemos que en este caso esta tendencia se manifiesta con **total claridad**. Se imponen NUEVOS RITMOS DE TRABAJO, se ordena la distribución del tiempo de trabajo en una forma más conveniente para la empresa, y de este modo se incrementa la rentabilidad de la empresa.

En tal sentido podríamos mencionar algunos ejemplos que nos han dado varios delegados:

* La distribución de los tiempos de trabajo y de descanso dentro de la jornada laboral en el caso de los operadores (Comunicaciones Internacionales e Informaciones). En este sector el recorte de los horarios de descanso dentro de la jornada laboral se produce a través del mismo convenio. Se pasa de 50 minutos de trabajo y 15 de descanso a 120 y 10 respectivamente. Hay un incremento en el ritmo de trabajo por el cual, se pasa de comunicar aproximadamente unas 20 llamadas a comunicar alrededor de 65 llamadas diarias. Asimismo, el control de estos nuevos ritmos es sumamente estricto, viendose agravado en el caso de los Operadores Internacionales donde los tiempos son registrados a través del videoteclado.

* En otros sectores como Conservación Cables y Revisadores el incremento también parece ser muy pronunciado. En el primer caso el incremento estaría cerca de un 50%, al menos en el sector del cual se obtuvo información (se habría pasado de 2 a 3 pares reparados diariamente con dos horas extras de trabajo). En el caso de los Revisadores el incremento se ubicaría alrededor del 40% (de 9 a 10 abonados reparados por día se pasó a 13 o 14, lo que se hace también con dos horas extras). Establecer con mayor exactitud el grado de aumento en la intensidad del trabajo requeriría un estudio específico y en profundidad de estas especialidades, de todos modos los compañeros consultados coinciden en señalar que el ritmo de trabajo se incrementó notablemente.

* El control de los horarios de entrada y salida también se hizo mucho más estricto en todos los sectores de la empresa.

* La incorporación de personal contratado en condiciones muy precarias de contratación (caso Almacenes con contratos sin fecha de egreso o caso Operadores Internacionales con contratos con ritmos de trabajo pautados), cuyo ritmo de trabajo es mucho mayor al anterior, lo que finalmente provoca una ADAPTABILIDAD A LOS NUEVOS RITMOS por parte de los viejos trabajadores de la empresa por miedo a perder el puesto de trabajo.

* En el caso de Almacenes, si bien el incremento no es posible medirlo con exactitud, aparece reflejado en las entrevistas. Asimismo el proceso de centralización del sector en un sólo almacén, habiendo mantenido el número de trabajadores totales del edificio, demuestra un incremento en la cantidad de trabajo y consecuentemente una intensificación en los ritmos.

Todos estos elementos nos dan una idea que la empresa tiende a incrementar su producción centralmente con el aumento en los ritmos de trabajo, y en mucho menor medida con introducción de nueva tecnología o cambios en la organización de la producción. Por lo tanto el incremento de la producción de la empresa depende fundamentalmente de una mayor carga o intensidad en el trabajo: Se produce proporcionalmente mucho más que el aumento de la jornada (una hora diaria).

De esta manera, la rentabilidad de la empresa se ve incrementada con muy poca inversión en lo que significa cambio tecnológico. Los aumentos de salario (falsamente llamados "aumentos por productividad"), no igualan a la cantidad de tiempo de trabajo de más o el mayor esfuerzo que se está realizando. De aquí, la lucha por los minutos que provoca enfrentamientos cotidianos con las supervisiones o jefaturas.

La PRODUCTIVIDAD, por su parte, significa una mayor producción en el mismo tiempo de trabajo pero basada en el cambio tecnológico o en el mejor uso de los factores. Es decir, que la introducción de tecnología o un mejor uso de los equipos existentes o de la materia prima sería la que posibilitaría un aumento en la producción, en el mismo tiempo y con el mismo esfuerzo, sin aumentar los ritmos de trabajo. Esto es genuinamente un incremento en la productividad, y parece ser distinto de lo que sucede actualmente en la empresa.

En este caso, el aumento de la producción es indudable, lo que es más dudoso es que haya habido un aumento real de la productividad. Por el contrario el aumento en la producción por trabajador estaría basado en la intensificación del trabajo. Es que este aumento de la producción se basa más en el "aprete", en un control militar por parte de la supervisión y en el control de las horas efectivas de trabajo, que en lo que significa cambios técnicos o tecnológicos.

En tal sentido creemos que la única inversión importante de la empresa fue la destinada a Retiros Voluntarios, con lo cual a través de fomentar el retiro de cantidad de personas (fundamentalmente de mayor edad), ofreciendo indemnizaciones que en general superaban lo que sería una indemnización por despido, la empresa se garantiza el retiro del personal que no se adapta a la mayor carga de trabajo. De este modo, la mano de obra que se queda es la que se adapta a estos nuevos ritmos de trabajo.

Por otra parte, existe una prédica de la empresa para convencer a los trabajadores que a través de un mayor esfuerzo se pueden asegurar una mejora económica y posibles ascensos. Algunos trabajadores habrían sido ganados para esta política.

Convenio

El conjunto de los compañeros participantes acuerda en criticar el nuevo Convenio y caracterizarlo como una derrota para el gremio. Pero, además señalan que este nuevo Convenio, totalmente favorable a la empresa, tampoco se respeta.

El Convenio es perjudicial para los trabajadores por dos motivos centrales: primero porque establece nuevas pautas que hacen perder conquistas que estaban establecidas en el Convenio anterior o en actas o acuerdos (por ejemplo la relación entre trabajo y descanso en el trabajo con pantallas), y segundo porque es tan ambiguo o general en otros puntos que deja las manos libres a la empresa para que le de el contenido que le convenga, estando la interpretación en manos de los jefes y supervisores en lo que respecta a los problemas cotidianos.

A esto se agrega que debilita al sindicato al reducir el número de delegados, a la vez que recorta en gran medida su poder (por ejemplo al establecer que el delegado no puede discutir decisiones arbitrarias de la jefatura). De todos modos éstas son impresiones muy generales, faltando un estudio específico del nuevo Convenio.

En relación a las respuestas posibles en este aspecto creemos, también en términos muy generales que se podrían centrar en dos aspectos, el primero (muy obvio) es avanzar en obligar a la empresa a cumplir el Convenio, el segundo estaría relacionado con la necesidad de "darle cuerpo" o contenido en los aspectos más ambiguos o perjudiciales, para limitar la arbitrariedad de la empresa.

2.3) Nuevas tecnologías informatizadas

Si bien creemos que no se puede hablar de una introducción masiva de NTI (hay que recordar que parte de la empresa ya estaba informatizada antes de la privatización), sí se está produciendo en varias áreas, y en esos lugares va a producir una profunda transformación de la forma y ritmo de trabajo. Además representa un doble peligro: en primer lugar porque el aumento en la productividad que posibilitan las Nuevas Tecnologías implica una reducción en los puestos de trabajo necesarios, y en segundo término porque posibilitan un fuerte aumento en la capacidad de control de la jefatura.

Entre los lugares en que está planteada la introducción de Nuevas Tecnologías, se encuentra "Informes", con la entrada del abonado por pantalla, y "Plantel Interior", con el paso del sistema electromecánico a computarizado. En el primer caso va a significar un salto cualitativo en el control por parte de la supervisión, en el caso de Plantel Interior puede significar una reducción impresionante de personal (unos doce trabajadores reemplazados por uno solo).

Un aspecto que debe tenerse en cuenta es que las Nuevas Tecnologías Informatizadas posibilitan, de acuerdo a la forma en que se la aplique, una descalificación del trabajo, es decir que hace falta menos conocimiento para llevar adelante la tarea, con lo cual los trabajadores son "reemplazables" más fácilmente, por lo que se fortalece la patronal. Este puede ser el caso de Plantel Interior, en el que se pasa (en algunos casos ya sucedió) del equipo electromecánico o electrónico, en el cual las reparaciones requieren de oficio, a los equipos digitalizados, donde sólo se controla una pantalla y llegado el caso la máquina da la instrucción de qué plaqueta cambiar.

En este aspecto algunas de las propuestas gremiales tienen que apuntar a que la empresa informe al sindicato sobre la introducción de las Nuevas Tecnologías Informatizadas. Esta información tiene que llegar en tiempo y forma útiles, es decir que se tiene que brindar con la suficiente anticipación y con un grado de detalle que permita conocer, o prever, cuáles son las consecuencias sobre los trabajadores y posibilitar la generación de una propuesta alternativa en el caso, bastante probable, que afecte al personal. Esto implica que también tendría que exigirse la posibilidad de participar en la forma en que se realiza la transformación tecnológica.

Por otra parte sería necesario que el sindicato tenga participación en las decisiones que afecten al destino de la mano de obra involucrada en esos cambios: recalificación de los trabajadores, reubicación, etc. También debería poder participar en las actividades de capacitación de los trabajadores que realiza la empresa (esto además de la capacitación propia del Sindicato, tarea que se está llevando adelante), para que no se convierta en un filtro de acuerdo a los intereses patronales.

2.4) Organizacion gremial

La mayoría de los compañeros coinciden en afirmar que la participación de la base ha caído profundamente y que el desánimo y el miedo a la empresa (a los "gallegos"), es el estado de ánimo predominante. No se visualizarían mayores posibilidades de enfrentar a los planes patronales, y no habría alternativa a los mismos. Habría una combinación de bronca por la prepotencia de la empresa, ganas de irse por los "apretes" y resignación ante la opinión que no se puede hacer nada. En algunos casos habría cierta expectativa por la posibilidad de mejora en una empresa privada.

La caída en la participación se manifiesta, entre otras formas, en:

- * La menor concurrencia a las asambleas (en algunas áreas hay trabas por parte de la empresa para su realización, lo que desorganiza y le quita fuerza al sindicato). Existen, además, temas importantes que no se tratan ya que se considera que no se puede hacer nada.

- * Casos en que no se cubrieron las vacantes en los puestos de delegados (producto de los retiros voluntarios) por desinterés o indiferencia de la base.

- * Una tendencia a resolver los problemas en forma individual, con los jefes, en lugar de recurrir al delegado, o aceptar "lo que venga".

Por otra parte el conjunto de las transformaciones que hemos señalado (retiro voluntario, traslados, contratados, arbitrariedad patronal, aumento en el ritmo de trabajo, etc.) ha afectado a los delegados de diversas maneras: algunos no se sienten representativos por la recomposición de su sector, ya que son delegados de gente que no los eligió; otros se sienten desgastados o sin posibilidades de revertir algo, por lo que su actividad es menor, directamente han renunciado a su puesto o no están dispuestos a presentarse nuevamente en la elecciones.

A esto se agrega, en perspectiva, el debilitamiento objetivo que significa la reducción de la cantidad de delegados que significará la implementación del nuevo Convenio.

Muchos compañeros han señalado que la imagen del sindicato esta desdibujada, en especial como resultado de la huelga y la firma del nuevo Convenio.

De todos modos en lo relativo a la organización gremial se deben diferenciar dos aspectos: uno "objetivo", que tiene que ver con las transformaciones en la estructura empresarial que debilitan al sindicato (cambios en la mano de obra, en el convenio, etc.); el segundo aspecto, "subjetivo", se relaciona con el estado de ánimo de los trabajadores y su visualización de las posibilidades de resistir o revertir las estrategias empresarias, este aspecto está más vinculado a la coyuntura y varía con mayor rapidez, por lo que debe tenerse en cuenta que parte de lo señalado en páginas anteriores es válido para el momento en que se realizaron las entrevistas, pero puede haber variado.

Creemos que existen dos tendencias bastante peligrosas para el conjunto del gremio: una, que ya mencionamos, es la que toman muchos compañeros de la base de enfrentar los problemas en forma individual, sin darle participación a los delegados o a la comisión directiva, destruyendo el contenido de vida cotidiana del mismo (y por esto debilitándolo), y otra tendencia que es confiar excesivamente en la vía legal: aunque esta política pueda tener algunos resultados positivos si no se articula y subordina a otras formas de participación de la base puede llevar a una gran desmovilización del gremio.

3) Palabras finales

En este capítulo queremos resumir los principales peligros que vemos en la forma en que se está llevando adelante la reestructuración de la empresa, y señalar cuáles son, a nuestro entender, aquellos puntos en que es prioritario dar respuesta a la ofensiva empresaria.

Veamos entonces cuáles son para nosotros estos puntos básicos:

- * La continua fragmentación y reestructuración de los trabajadores del gremio: como señalamos en las paginas 7 a 11, la empresa a través de los retiros voluntarios, los contratados, los traslados, los part-time, los fuera de convenio, etc. destruye día a día los lazos de solidaridad, la unidad y la organización del conjunto de los telefónicos. Nos parece necesario frenar esta política al menos frenando los traslados, que se saque personal fuera de convenio, y cambiando el carácter de los contratados (a la vez que se debería efectivizar a la mayor cantidad de trabajadores posible).
- * Este último punto, el de los contratados es en perspectiva, uno de los problemas más importantes: los contratos subordinan por completo a los trabajadores a la empresa (el contrato se puede rescindir en cualquier momento, ante un "mal comportamiento" se pierde el empleo, establece pautas de producción, etc.) y dividen al personal, y a la vez el aumento en la cantidad de contratados hace que cada vez más tareas estén en manos de los mismos, tareas que le son "sacadas" a los estables, debilitando al gremio y generando una sensación de inseguridad continua.
- * La imposición de la multifuncionalidad o polivalencia, la arbitrariedad de la empresa para agregar continuamente más tareas al personal: Sería necesario establecer con claridad cuáles son las tareas que le corresponden a cada puesto de trabajo (al menos en los principales sectores), con el objeto de frenar la arbitrariedad patronal.
- * Aumento continuo y generalizado de los ritmos e intensidad del trabajo: Aquí, como en el punto anterior, sería necesario establecer pautas de rendimiento y producción para las distintas tareas (y hacerlas cumplir), para evitar que la empresa continúe presionando a los trabajadores, generando un mayor esfuerzo y una mayor explotación, con los consiguientes riegos para la salud y el peligro de reducir más aún los puestos de trabajo.
- * La ambigüedad del nuevo convenio: en relación a los dos puntos anteriores, y otros de menor importancia, sería importante darle cuerpo o contenido al convenio a través de actas o acuerdos, para evitar que la empresa y las jefaturas lo interpreten de acuerdo a sus intereses.
- * La importancia que asumen las empresas contratistas y subcontratistas, en un doble sentido, por la división de los trabajadores que implica (ya que son unas 20 empresas), y porque quita la "materia" de trabajo, tareas que anteriormente realizaba personal de Telefónica y Telecom y que ahora pasa a ser realizado por estas empresas.
- * La introducción de Nuevas Tecnologías Informatizadas, aunque desconocemos el grado de extensión (es decir cuántos sectores abarca), podemos decir que transforma cualitativamente a aquellos lugares en los que se produce. Reduce puestos de trabajo y descalifica a la mano de obra.

En relación a esto creemos que es necesario que el sindicato exija que la empresa informe en tiempo y formas útiles sobre los lugares que se introducirán Nuevas Tecnologías, de qué tipo, a cuánta gente afecta, en qué forma la afecta, etc. para que el gremio pueda discutir los aspectos negativos o llegado el caso presentar una propuesta alternativa. También el sindicato debería participar en la capacitación y recalificación del personal que realiza la empresa, para evitar que la empresa lo utilice como filtro para los trabajadores que desea marginar o "castigar".

Todo lo desarrollado hasta aquí constituye, sin dudas, un primer acercamiento de carácter global a las formas en que el accionar de la empresa, afecta a los trabajadores y al gremio, siendo necesario, obviamente, un estudio con mayor detalle de lo que esta sucediendo en cada uno de los sectores.