

Informe del Taller:
“Negociación Colectiva y Evaluación de Tareas”
Montevideo, 24 y 25 de Abril de 2006

Índice

	Página
Prólogo	2
1. Introducción	4
2. Marco general: la ofensiva y las estrategias empresarias:	5
2.1. Reestructuración capitalista (u Ofensiva - “neoliberal”- del Capital)	6
2.2. La ofensiva y los objetivos empresarios en los lugares de trabajo	7
3. Algunas Notas Sobre la Evaluación de Tareas	14
4. El taller. Trabajo en grupos y plenarios	18
Anexo: Plan de trabajo	21

Prólogo

Como resultado de las negociaciones de los Consejos de Salario de la ronda Julio 2005, la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida acordó con el sector Empresarial discutir una nueva Evaluación de Tareas. Elemento fundamental para determinar el salario de los trabajadores del Gremio en la ronda salarial de julio del 2006.

Sabemos de las dificultades que tiene hoy el Movimiento Sindical para abordar este tema y otros, porque también nosotros lo padecemos, pero el compromiso asumido el año pasado nos obligo a ponerle carne a este tema. La primer dificultad que nos encontramos fue que la mayoría de los trabajadores nuevos integrados a la Federación en el ultimo año no sabían absolutamente nada de lo que es una evaluación de tareas ni la mas pálida idea de para que servía.

La primera reacción de la dirección del gremio fue empezar a dar una serie de charlas de los conceptos más elementales sobre qué era evaluar una tarea. Allí nos encontramos recabando información de qué estaban haciendo otros gremios, vimos que en pocos lados estaba el tema agendado y las versiones que circulan son una versión empresarial sesgada y que desde nuestro punto de vista desvirtúan la concepción de qué es evaluar una tarea. Ante esta dura realidad nos llamamos a la reflexión y decidimos buscar asesoramiento. Llegamos a la conclusión que eran insuficientes nuestros conocimientos para poder afrontar este nuevo reto y llegar a buen término para los interés de los trabajadores de la Bebida en la negociación con las patronales.

Es insuficiente y un error creer que la discusión de las evaluación de tareas es un tema meramente técnico, de trabajo de campo ponderando las tareas de cada puesto y decimos puesto no trabajador, porque lo que se evalúa es el trabajo del área, sector, maquina u oficio, no al hombre que desempeña la tarea, y aquí esta una de las diferencias mas importante con la concepción empresarial.

La discusión es de una tremenda profundidad ideológica, detrás de cada índice de evaluación o ponderación de los factores que hacen a la tarea evaluada hay un debate de confrontación de intereses con el capital, debemos entender que esta discusión palmo a palmo tiene como resultado qué salario debe percibir tal o cual categoría obliga a afinar la discusión hasta el mínimo detalle siempre con una definición ideológica rectora.

Para esta etapa y sabiendo de nuestras carencias a nivel de todo el gremio, con un crecimiento en las afiliaciones del orden del 80 por ciento en el último año producto de la instalación de los Consejos de Salario por parte de este nuevo gobierno que acaba de asumir el 1 de Marzo del 2005. Ante esta disyuntiva recurrimos una vez más a los compañeros Oscar Martínez y Daniel Ximenez, integrantes del TEL (TALLER DE ESTUDIOS LABORALES) y les solicitamos a ambos que nos prepararan una charla introductoria al tema de las Evaluación de Tareas.

El TEL es una organización que los compañeros crearon para colaborar con los Sindicatos en la Republica Argentina a través de talleres de formación, investigaciones, asesoramiento, etc. pero que en los últimos 15 años han desarrollado también una vasta labor con sindicatos uruguayos vinculados al PIT-CNT. Con nosotros la vinculación data desde el año 1990 con varios seminarios realizados sobre la introducción de las tecnologías en el gremio. Producto de esas charlas se elaboro un libro en forma conjunta que se llamó "POR QUE LAS NUEVAS TEGNOLOGIAS".

Este material que esta recopilado es el resultado del taller que Oscar y Daniel coordinaron el 26 de abril del 2006 con 38 Delegados de distintas fabricas de la bebida y que componen la Comisión de Evaluación de Tareas de la Federación de la Bebida.

El hacer un esfuerzo como Federación e imprimir este material que quizás se vea como muy primario para definir el tema de las Evaluación de Tareas, tiene la virtud de poder aportar una visión que enriquezca el debate en el movimiento sindical, solo pretendemos que sirva para eso, para que junto a otras opiniones nos prepare ideológicamente para salir a defender con mejores herramientas nuestros derechos.

Esta publicación no pretende -ni tampoco fue su cometido- resolver el tema de la evaluación de tareas, pero si se propone ayudar a armar nuestras cabezas, ordenar nuestras ideas para pararnos con un mayor perfil de clase. El debate esta abierto...

RICHARD READ

PRESIDENTE DE LA FEDERACION DE OBREROS Y EMPLEADOS DE LA BEBIDA
(FOEB)
PIT-CNT URUGUAY
MAYO 2006

1. Introducción

Este material constituye un primer informe del taller realizado en la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida (FOEB), los días 24 y 25 de abril, para poner en debate el marco conceptual y las principales líneas de trabajo para la discusión sobre la Evaluación de Tareas que deberá llevar adelante la Federación con las empresas.

La FOEB viene llevando a cabo distintos relevamientos de los puestos realmente existentes, y conformó una comisión que centraliza la información. En ese marco se creyó conveniente realizar una actividad de puesta en común de las distintas visiones sobre el tema, y fundamentalmente poder analizar el marco más global en el que inserta está discusión con las empresas, así como la mayor parte de las negociaciones.

En primer término se partió del convencimiento que lo que esta en juego en la Evaluación de los puestos de trabajo, no es un tema técnico ni neutral, sino que responde claramente a intereses en juego, muy diferenciados entre las empresas y los trabajadores.

En segundo lugar se considera que precisamente por ese carácter de la discusión, deben evaluarse en profundidad cuales han sido y son los ejes de los intereses empresarios, y las herramientas con las que pretenden llevarlos adelante.

Sabiendo de la heterogeneidad de las empresas que forman la Federación, de los respectivos puestos de trabajo, y de la diversidad de tareas que supone elaborar una propuesta sólida de puestos desde la perspectiva de los trabajadores, no se pretendió en modo alguno desarrollar el diseño de los puestos o cerrar el detalle de los factores y las ponderaciones, sino –como ya se señaló- debatir sobre los distintos aspectos en juego.

El taller fue coordinado por Daniel Ximénez Saez y Oscar Martínez, sociólogos, integrantes del Taller de Estudios Laborales¹, una institución que ha colaborado históricamente con la Federación.

Se trabajó en base a exposiciones que presentaron la situación general, los objetivos empresarios y los principales ejes de la discusión de la Evaluación de Tareas, y principalmente en base al trabajo grupal de todos los participantes.

¹ El Taller de Estudios Laborales (TEL) está conformado por un grupo de profesionales que colabora activamente con el movimiento obrero en Argentina y Uruguay a través de la capacitación, asesoramiento y realización de talleres orientados a la acción gremial. www.tel.org.ar , tel@tel.org.ar

2. Marco general: ofensiva y estrategias empresarias

Daniel Ximénez desarrolló el marco global en el que se aplican las estrategias empresarias en los lugares de trabajo, comentando todos los aspectos que comprende la ofensiva empresaria en todos los ámbitos de la sociedad.

La exposición de Oscar Martínez se centró en la ofensiva empresaria en los lugares de trabajo, describiendo con mayor detalle sus diferentes aspectos.

En las páginas siguientes se incluyen los materiales en los que se basaron las exposiciones de los coordinadores.

2.1. Reestructuración Capitalista (u Ofensiva -“neoliberal”- del Capital)

<p>Objetivos generales permanentes del Capital: <i>Mas Ganancia (menos Costos)</i> <i>Mas Control (menos poder de los trabajadores)</i></p>	<p align="center"><u>AMBITO FABRIL o de la EMPRESA</u> “Reconversión Industrial”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercerización ▪ Flexibilización (numérica y contractual, salarial, horaria y funcional) ▪ Nuevas Tec. Informatizadas ▪ Nuevas Formas de Organización del Trabajo (Toyotismo, Calidad Total, Círculos de Calidad, Justo a tiempo, Equipos) <p>(Estrategias de racionalización extrema en el uso de los recursos, disciplina y cooptación).</p>	<p>Flexibilización Laboral: <i>recuperación por parte del Capital (y pérdida por parte del Trabajo) del control sobre el proceso de trabajo, eliminación o reducción de límites, derechos y garantías: “manos libres” de la gerencia para administrar el “recurso trabajo”.</i></p>
<p><u>ÁMBITO EDUCATIVO</u> “Excelencia Educativa y Competencias Laborales”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatización ▪ Orientación a la empresa ▪ Descentralización <p>(Formar la fuerza laboral que necesitan hoy las empresas, Polivalencia-Actitudes-Valores, flexibilidad, involucramiento, creatividad, obediencia, identificación con la empresa, competitiva. Doble discurso: exaltación del conocimiento y degradación de la educación pública. Mercantilización de la Educación)</p>	<p align="center"><u>FLEXIBILIDAD</u></p> <p>Objetivo de la Reestructuración: “Manos libres” para el capital, en especial para el <i>gran capital transnacional</i>, para ocupar nuevos espacios y negocios, invertir, desplazar competidores, adaptarse rápidamente a las variaciones de los mercados, y aumentar la explotación y el control de los trabajadores. En toda situación de cambio histórico las viejas instituciones y reglamentaciones aparecen como frenos a la expansión de los nuevos sectores hegemónicos -más dinámicos y emergentes- del Capital.</p>	<p align="center"><u>AMBITO ECONOMIA Y ESTADO</u> “Reforma del Estado”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Endeudamiento externo ▪ Desregulación ▪ Apertura comercial-Globalización ▪ Privatizaciones (producción y servicios, la seguridad social, educación, salud, etc.) ▪ Recorte del Gasto Público ▪ Ajuste Fiscal ▪ Lógica del mercado en la gestión estatal ▪ Subordinación a Organismos Intern. y sus planes de “Ajuste Estructural” (FMI, Banco Mundial, OMC, BID)
	<p align="center"><u>AMBITO JURIDICO</u> “Flexibilización Laboral”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decretos y Leyes de Emergencia ▪ Leyes de Flexibilización Laboral ▪ Reforma Constitucional ▪ Códigos Penales (mas severos) ▪ Ataques a los estatutos y Convenios (a la baja). <p>(Eliminar derechos, y garantías, de la legislación laboral y los Convenios Colectivos, y tender a la individualización de la relación laboral).</p>	<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Concentración</i> ➤ <i>Centralización (extranjerización)</i> ➤ <i>Pobreza y Desigualdad Social</i>

2.2. La ofensiva y los objetivos empresarios en los lugares de trabajo

El movimiento obrero hace décadas que viene sufriendo una inmensa ofensiva por parte de las patronales. Una ofensiva que es sostenida y generalizada. Sostenida porque tiene lugar todos los días, sin descanso y generalizada porque abarca todos los aspectos: los aspectos legales, los aspectos políticos, los aspectos de la forma de organizar el trabajo, e ideológicos.

Esta ofensiva tiene dos caras. Una, la más obvia, tiene que ver con la búsqueda empresaria de una mayor explotación. Buscan que se trabaje más horas, a mayor ritmo, y con salarios lo más reducidos posibles.

Pero, paralelo a esto y como condición para lograr una mayor explotación, avanzan en un aspecto que no es tan visible: lo que ellos llaman "disciplinamiento". Buscan una mano de obra, unos trabajadores dóciles, nada rebeldes, de forma tal que precisamente puedan imponer sus condiciones. Y esto tiene varios aspectos: el más claro tiene que ver con el miedo. En su momento fue el miedo a la represión física, la dictadura, la represión, y hoy en día tiene que ver más con el miedo a la desocupación. Pero la realidad es que las patronales no se quedan solo con el miedo, no buscan sólo disciplinar y dominar a través del miedo, sino que también han desarrollado herramientas más sofisticadas.

Algunas, que se ven cotidianamente, tienen que ver con la división. Buscan la división y hasta el enfrentamiento entre los propios trabajadores. El ejemplo más claro de ello es la tercerización, la subcontratación. Pretenden que los trabajadores que están en el mismo lugar, que realizan la misma tarea, que están en un mismo edificio, terminen perteneciendo supuestamente a distintas patronales, con distintos convenios, condiciones de trabajo, etc.. Entonces, se terceriza la vigilancia, se terceriza la limpieza.

La división se expresa también a través de la competencia, por ejemplo la cuestión del "empleado del mes", o el fomentar el enfrentamiento entre trabajadores de distintas empresas o de la misma empresa, por ejemplo los de un Banco contra otro, en un supermercado planteando cual es la sucursal que más vende, en un mismo lugar cuál es el turno que más produce, o que más vende.

E incluso han avanzado un paso más y han buscado que los compañeros se disciplinen no solamente por enfrentamiento entre sí, sino por que se pongan la camiseta de la empresa. Han desarrollado algunos métodos como trabajo en equipo, círculos de calidad, a veces fiestas cada tanto, como regalos, competencias. Y lo que están buscando es que el trabajador ya no esté obediente por temor a lo que le va a pasar sino porque siente que él le pertenece a la empresa y que la empresa es lo más importante.

Estos son los dos ejes que las empresas pretenden implementar cotidianamente. Y es importante remarcarlo, porque se debe tener en cuenta a la hora de cualquier discusión con las empresas, y no es un tema menor en la Evaluación de tareas. Analizar: "a ver, cómo me quiere hacer trabajar más y pagar menos o cómo quiere dominarnos mejor". Porque a veces las empresas desarrollan algunas herramientas que llevan a preguntar ¿"Por qué invierten plata en propaganda? ¿Por qué me hacen perder horas de trabajo para algún curso?" y tiene que ver con lo mencionado, con dominarnos mejor.

Pasemos ahora a un resumido análisis de con que herramientas se desenvuelven estos objetivos empresarios.

La Flexibilidad Laboral

Como ya se mencionó los trabajadores sufren desde hace décadas una ofensiva que intenta recortar o anular sus derechos y conquistas. En gran parte este ataque se expresa en las distintas formas e flexibilidad laboral, y en las nuevas formas de organizar el trabajo y la producción.

En nombre de la “modernidad”, de “atraer nuevas inversiones”, de “dar señales positivas a los mercados”, y de la “necesidad de lograr competitividad”, se quiere imponer la flexibilidad laboral, en otras palabras se pretende justificar y legitimar un brutal ataque a los derechos de los trabajadores.

Exigen total libertad para contratar, despedir, bajar salarios, imponer tareas, cambiar las condiciones de trabajo, para no realizar aportes jubilatorios, no pagar indemnización, aguinaldo, ni vacaciones, extender el trabajo a destajo, el trabajo a domicilio, jornadas normales de 12 o 14 horas, etc. Los verdaderos nombres de la flexibilidad son la **arbitrariedad** y la **precarización**.

El primer objetivo es la **Flexibilidad de contratación y despido**, con ella las empresas quieren variar libremente la cantidad y las condiciones de contratación de la mano de obra: libertad para la contratación, para despedir sin demasiada o ninguna indemnización, para evitar las cargas sociales, para recurrir sin límites a las agencias de trabajo eventual, etc.

A ello se agregan las distintas modalidades de la **flexibilidad del tiempo de trabajo**, que intenta terminar con la jornada y los días fijos de trabajo. Buscan por ejemplo, definir la cantidad anual de horas de trabajo, pero dejando en manos del empleador la facultad de ir disponiendo de esas horas de acuerdo a las necesidades puntuales de la empresa. Este mecanismo tiende a reducir puestos de trabajo, ya que no es necesario contar con mayor personal para los momentos de mayor producción o contratarlos en ese momento, sino que se hace trabajar más horas a la mano de obra con que se cuenta.

Un tercer punto es la **Flexibilidad Salarial**, que consiste en la posibilidad patronal de variar las remuneraciones de acuerdo a la situación de la empresa y del mercado. La remuneración se establece en función de la rentabilidad de la empresa; puede tomar la forma, por ejemplo, de la rebaja salarial ante una caída en la demanda o la no indexación de los salarios. En general se busca que el salario básico y estable sea mínimo, y el resto, la mayor parte, sea flexible. A la vez se condiciona el comportamiento de los trabajadores, ante la amenaza que se le quiten o reduzcan los pagos suplementarios.

Otro aspecto de la flexibilidad se relaciona con la llamada **polivalencia o multifunción**. Los trabajadores deben realizar distintas tareas, ya sean del mismo nivel de calificación o de niveles distintos. Las empresas quedan así posibilitadas de exigir más trabajo y más esfuerzo de los trabajadores, es decir es un mecanismo más para **intensificar el trabajo**, y paralelamente reducir personal, aumentando la desocupación.

Se nos dice que la polivalencia es positiva, ya que rompe con las tareas rutinarias y enriquece el trabajo, pero en los hechos, por el contrario, significa una vuelta de tuerca de las formas tradicionales de organización del trabajo (profundizando sus aspectos más negativos como el trabajo repetitivo y el control patronal).

Este es un importante desafío para el movimiento obrero: la búsqueda del modo de superar la desgastante división del trabajo que lleva a realizar todos los días las mismas tareas, sencillas y descalificadas sin tener que someterse a la arbitrariedad empresaria que

lleva a aumentar día a día las tareas y a reducir al extremo los tiempos muertos imponiendo ritmos insoportables a los trabajadores.

Las consecuencias sobre el movimiento obrero

La imposición de los planes patronales de flexibilización afecta cotidianamente a los trabajadores, y tiende a provocar una fuerte precarización y fragmentación de la clase obrera y del conjunto de los trabajadores, aumentando la división entre los mismos y debilitando consecuentemente al movimiento obrero y sindical.

En el mundo laboral resultante, gran parte de los trabajadores circulará en forma crónica entre la ocupación y la desocupación, cambiando con frecuencia de empresa y rama de la producción (es decir de gremio), sin ninguna garantía sobre su empleo. Estas situaciones obstaculizan su afiliación a un sindicato, la participación en la vida gremial, la organización con otros trabajadores, el desarrollo de lazos de solidaridad, e incluso su identificación misma como trabajador.

A su vez, dentro de cada empresa los trabajadores están en situaciones muy distintas: algunos son estables, otros contratados a tiempo parcial, otros dependen de empresas contratistas (incluso diferenciados por pertenecer a distintas empresas: la de mantenimiento, la de limpieza, etc.).

Esto plantea un primer gran desafío al movimiento obrero y sindical. Como construir la organización y unidad colectiva en los lugares de trabajo

Las nuevas formas de organización del trabajo

Otra cara de la ofensiva empresaria se expresa en las nuevas estrategias empresarias de organización del trabajo, también llamadas “*calidad total*” (CT) o “*gestión participativa*”, “*Toyotismo*”, etc.. Veamos las características y riesgos presentes en las mismas.

En general al hablar de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), Calidad Total (CT), gestión participativa, etc. se engloba una realidad bastante amplia y ambigua, que varía de acuerdo al empresario que la aplica o al propagandista. Desde simple propaganda para los clientes hasta cambios sustantivos en toda la producción, a través de la introducción de círculos de calidad, grupos de trabajo, justo a tiempo y Kanban, etc.

Pero en todas estas herramientas se pueden encontrar elementos comunes: una búsqueda que el trabajador se ponga la camiseta de la empresa, el intento de dividir a los trabajadores y enfrentarlos entre sí, y la intensificación del trabajo.

Muy esquemáticamente y a modo de presentación del tema, se pueden diferenciar cuatro grandes grupos de herramientas de las estrategias participativas y la calidad total:

1) **La propaganda:** Aquí se incluyen toda una batería de elementos propagandísticos, “ideológicos”, orientados hacia los trabajadores. Consiste en carteles, afiches, carteleros, folletos, comunicaciones al domicilio de los trabajadores. En todos se repiten fórmulas tales como “*La base es la gente*”, “*entre todos*”, “*juntos ganarle a la competencia*”, etc.. En algunos casos la estrategia de calidad total se reduce a esto.

No se trata de una forma organizativa, sino de una campaña ideológica que busca estar presente en todos los lugares de la empresa (e incluso en la casa) para ir convenciendo a los trabajadores de los objetivos empresarios.

En algunos casos la inversión más fuerte se centra en estos aspectos, se organizan cenas, viajes, fiestas, se reparten carpetas, folletos, en el camino de mostrar que “*todos somos iguales y estamos peleando por lo mismo*”.

2) **Técnicas en las que los trabajadores reflexionan sobre la producción:** son mecanismos mediante los cuales la empresa busca poner la inteligencia y la voluntad de los trabajadores al servicio de la misma, y a la vez integrarlo y hacerlo sentir parte de ella. Se busca que la mano de obra aporte no sólo su trabajo físico, sino también ideas para la reducción de costos y mejora de la calidad.

Entre las principales, se encuentran los *círculos de calidad* y los *programas de sugerencias*

3) **Técnicas que apuntan a la forma de utilización de la mano de obra durante la producción:** Con estas técnicas se busca pasar del trabajo individual al trabajo grupal y del control externo, a través de los mandos medios (capataces, supervisores, etc.), a un control “horizontal” entre los propios trabajadores.

Consiste en los *grupos semiautónomos*, *equipos de trabajo*, etc. y supone un trabajador polivalente.

4) **Técnicas que apuntan a modificar las formas de organizar la producción:** En muchos aspectos implica una ruptura con la producción seriada. Se busca una producción flexible y sin stock, que permita además un seguimiento en tiempo real y en forma continua de la marcha de la empresa. Se trata de regular la producción momento a momento, eliminando el stock, utilizar dispositivos que no permitan el mecanizado de piezas defectuosas, utilizar indicadores (carteles, letreros) que permitan ver en forma instantánea la marcha de la producción y los problemas, etc.

Aquí también se debe mencionar la política empresaria de subcontratación y externalización de tareas (habitualmente limpieza, mantenimiento, vigilancia, ingreso de datos, etc.), utilizada para abaratar costos y dividir a los trabajadores. Como ya se mencionó, lograr la unidad de los trabajadores, diferenciados por esta estrategia patronal es uno de los grandes objetivos de esta etapa.

Aquí nos vamos a centrar en el segundo y tercer aspecto. En especial en dos herramientas: los círculos de calidad y los equipos de trabajo. Se toman estas dos técnicas ya que los defensores de las nuevas formas de organización del trabajo las presentan como una oportunidad a aprovechar para lograr el enriquecimiento del trabajo y la participación de los asalariados en la marcha de la empresa.

Veamos en primer lugar lo referido a los **Círculos de Calidad:**

El funcionamiento de los Círculos así como la estructura que los dirige y coordina es completamente paralela a la estructura de la producción de la empresa. La organización de la producción continúa siendo decidida, organizada y controlada por la estructura jerárquica tradicional. Los círculos, sus coordinadores, facilitadores, etc. no tienen ningún tipo de intervención en el desarrollo de la producción. Desde este punto de vista no existen modificaciones en el proceso productivo.

Además, las normas de funcionamiento de los círculos, son impuestas por la empresa, así como el momento en que se ponen en funcionamiento y en qué sectores se implementan. No hay ninguna negociación o acuerdo para esto, a lo sumo se llama al sindicato a colaborar.

Un aspecto siempre resaltado es el carácter participativo, los círculos se basan supuestamente en la participación de los trabajadores, pero los espacios de participación que brindan estas nuevas técnicas son más ilusorios que reales: se puede discutir para mejorar la calidad (más adelante se hablará sobre qué concepción de calidad), para aumentar la producción, y temas afines, pero **no** existe ninguna posibilidad de discutir ni opinar (y por supuesto menos aún decidir) cómo se reparten las ganancias, en qué se invierten, cómo se fijan los salarios, cantidad de puestos de trabajo, organización de la empresa, etc. Los temas sobre los cuales pueden opinar los miembros de los círculos, así como aquellos que están expresamente prohibidos son decididos unilateralmente por la empresa. Es decir que el carácter democrático de estas técnicas es absolutamente restringido y sólo apunta a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Además los únicos que deciden, como siempre, son los empresarios. Los trabajadores no tienen ninguna posibilidad de decidir, solo pueden proponer, y esto sobre los temas que autoriza la empresa. Los círculos, por otra parte, actúan y discuten a nivel del lugar de trabajo sin ningún tipo de contacto con los verdaderos ámbitos de decisión de la empresa.

En los círculos sólo se discuten temas de calidad, reducción de costos, eliminación de defectos y material de descarte, seguridad y condiciones ambientales. Y en general, en lo que respecta a estos últimos temas (seguridad y condiciones ambientales), siempre que no impliquen inversiones por parte de la empresa.

Las propuestas que surgen de los círculos, son eso: propuestas, ideas, tienen un carácter indicativo. La decisión de implementarlas o no, la toma la gerencia.

La concepción de calidad se refiere a la calidad de conformación, no de proyecto y esto quiere decir centralmente reducir costos. El objetivo es reducir tiempos, material de descarte y personal, aumentar la producción por obrero, etc. no suele ser una preocupación lograr un mejor producto, ni más duradero. Lo importante es la imagen que el consumidor tenga de los productos no su real capacidad de satisfacer sus necesidades.

Uno de los puntos más peligrosos de los círculos, y que requiere ser considerado en el momento de definir una política ante ellos, es que se sustenta en los legítimos deseos de los trabajadores de ser reconocidos, en la necesidad que se valore su conocimiento y capacidad. Pero, la empresa no parte de estos sentimientos de los trabajadores para mejorar el contenido del trabajo, sino para reducir costos y dividir al movimiento obrero.

Los equipos de trabajo o grupos semiautónomos

Con esta técnica se cambia la organización del trabajo: se pasa del trabajo individual, donde cada uno tiene su puesto de trabajo específico con las tareas claramente delimitadas, al trabajo grupal. Del mismo modo la carga de trabajo ya no es individual, sino que es grupal. El grupo es responsable de una tarea o una cantidad de tareas, y cómo se reparte esa carga dentro del grupo es una decisión interna.

En primer lugar hay que decir que la carga de trabajo (que define los ritmos e intensidad del trabajo) está, como siempre, definida por la empresa y no sujeta a discusión. Pero dado que la asignación interna de tareas se realiza al interior del grupo, se pretende convertir a cada trabajador en un supervisor de sus compañeros, generando malestar ante la falta, enfermedad, menor rendimiento de algún trabajador, ya que sobrecarga al resto. La empresa obtiene igual o mayor control que antes sobre la mano de obra, pero sin “pagar el costo”, económico y de imagen del control de supervisores y capataces.

Por otra parte, a través de distintos medios (con la amenaza encubierta de despido, apelando al orgullo profesional, etc.), se alienta la competencia entre grupos para romper los lazos de solidaridad de clase, y se empuja, disimuladamente, a la autoexplotación.

Para el funcionamiento de los equipos de trabajo es necesaria la instrumentación de la polivalencia o multifuncionalidad. Según sus defensores esto implica romper con la agobiante división taylorista del trabajo.

Pero aquí caben dos consideraciones: En primer lugar el enriquecimiento de tareas parece estar más en los deseos que en la realidad, la experiencia indica que continúan las tareas “taylorizadas”, elementales y parceladas, solo que ahora, en el mejor de los casos, se debe rotar entre varias de ellas sin tiempo para el descanso y sin que aumente la calificación. De ningún modo parece revertirse la tendencia al aumento en la división del trabajo y la descalificación de la mano de obra.

Por otra parte la polivalencia y la “ampliación” de tareas, muestra ser más una búsqueda empresaria de imponer su arbitrariedad, evitando que conste en los convenios cualquier tipo de fijación de puestos de trabajo y de tareas, que una ruptura con la división extrema del trabajo.

Otra ventaja de los equipos de trabajo para la empresa, reside en la dificultad que conlleva para la organización gremial controlar los ritmos de trabajo, en la medida que el grupo regula las tareas.

Un elemento siempre presente en la introducción de estas técnicas y en la capacitación que las acompaña, es la búsqueda de transformar a cada equipo de trabajo, cada sección de la empresa e incluso cada trabajador en un cliente o un proveedor de los demás. Esto lleva a establecer relaciones de negociación, reclamos y exigencia entre los trabajadores anulando o desdibujando los lazos de solidaridad y la identidad de clase.

Resumiendo: riesgos y amenazas de los Círculos de Calidad y los Equipos de Trabajo

Tanto los círculos de calidad, los equipos de trabajo, como los grupos semiautónomos apuntan a ganar a los trabajadores para el proyecto empresario de aumentar sus ganancias y dividir al movimiento obrero. No se trata sólo de lograr la colaboración a través de la coerción, sino también por la cooptación (que el trabajador se ponga la camiseta de la empresa) , generando una identificación entre empresa y el trabajador individual, debilitando los lazos de solidaridad entre los trabajadores.

Se busca que el trabajador, por identificación con la empresa y para asegurar su empleo tome a los otros trabajadores como competidores. La idea de integrar al trabajador a la empresa no es nueva (siempre se lo intentó a través de la propaganda o de incentivos económicos), pero ahora se trata de lograrlo a través de técnicas y mecanismos que forman parte del trabajo cotidiano.

La introducción de NFOT suele estar asociada a la pérdida de puestos de trabajo. Además, en la mayoría de las experiencias conocidas ha significado un aumento importante de la intensidad del trabajo. Se trabaja más, más rápido y con más esfuerzo. Se le asigna al trabajador una mayor **carga de responsabilidades**: debe controlar los errores, evitar los desperfectos, reparar las máquinas, y **reclamar a sus compañeros cuando se equivocan o no cumplen con los rendimientos exigidos**, pero en ningún caso se le otorga mayor autoridad.

Por otra parte se quieren introducir estas técnicas a cambio de supuestas mejoras. Pero los beneficios prometidos, o aquellos “logros” plasmados en los convenios colectivos, no son mejoras obtenidas a costa de la empresa (por ejemplo reduciendo sus ganancias) sino a costa de los trabajadores de otras plantas, otras empresas u otros países. Por ejemplo, se garantiza el empleo en determinada planta a costa de cerrar, o no abrir cierta planta en otra área y, además, a cambio de importantes concesiones.

Cabe acotar, por último, que gran parte de la eficiencia de estas técnicas para el capital, se asienta en el ajuste de la producción por el ajuste del volumen de la mano de obra a través de empresas contratistas y el personal temporario. Es decir por la precarización laboral y la diferenciación entre los trabajadores.

3. Algunas Notas Sobre la Evaluación de Tareas

Es necesario tener siempre presente que la discusión sobre Evaluación de Tareas es una discusión de intereses, política y no meramente técnica como pretenden presentar las empresas. Si bien existen aspectos técnicos, algunos de ellos claramente cuantificables, lo que predomina son los objetivos, intereses y distintas visiones entre empresa y sindicato.

Involucra además definiciones que no sólo tienen que ver con el salario, los ritmos o la intensidad de trabajo, sino también con la unidad o competencia entre los trabajadores, y en este sentido con la fuerza sindical.

Los objetivos e intereses empresarios

En la actual etapa, las empresas intentan reestructurar radicalmente la forma en que desarrollan su tarea los trabajadores y el modo en que se organiza la producción. Esto pueden buscarlo por la vía de los hechos, o través de modificar la descripción de tareas o los convenios colectivos de trabajo.

Más allá de la forma que elijan (en función de la realidad concreta y la relación de fuerzas en la que se encuentren) persiguen una serie de objetivos que es necesario conocer para poder reducir al mínimo los riesgos y enfrentar en mejores condiciones la discusión.

Entre los principales objetivos empresarios en relación a la evaluación de tareas se pueden mencionar:

1) Buscan individualizar o dispersar todo lo posible la discusión, evitando por ejemplo la discusión a nivel de rama de rama (federación/cámara empresaria) y pasar a la discusión por empresa o, si pueden, por sector o incluso a nivel individual. Intentan de este modo atomizar y debilitar al conjunto a la hora de discutir salarios y condiciones de trabajo.

2) En esta misma línea buscan ubicar al salario estable y fijo en un valor mínimo; atando el salario a "plus" por productividad, rendimiento, presentismo, beneficios de la empresa, etc. individualizando al máximo cada remuneración, dividiendo también por este medio a los trabajadores.

3) En todos los casos intentan reducir el número de categorías, achatando la pirámide de puestos. En general intentan que existan sólo entre 4 y 6 categorías.

Con esto buscan imponer, en forma encubierta, la polivalencia, entendida ésta como arbitrariedad gerencial para decidir que tareas realiza el trabajador en cada momento de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4) Lo que intentan lograr no es una nueva descripción detallada de tareas con mayor cantidad de funciones, sino que los convenios o evaluación de tareas sean lo más generales y ambiguas posibles para dejar a la empresa la posibilidad de ordenar lo que quiera sin "interferencias" del sindicato. Es, de hecho, reducir la existencia, el poder de control del sindicato, en la realidad cotidiana de la empresa.

Todo esto, obviamente, para intensificar los ritmos de trabajo, reducir los tiempos sin tareas, y tendencialmente eliminar personal "sobrante", aumentando así sus ganancias a costa de los trabajadores.

5) En la evaluación de tareas, por otra parte, buscan pasar de la descripción de factores claros y objetivos a puntos subjetivos o "actitudinales" tales como "predisposición

a los cambios", "colaboración con la empresa", "adaptación a los cambios"; factores que sólo pueden evaluar los mandos medios (capataces, supervisores) dejando de lado la posibilidad de discusión del sindicato.

6) En las nuevas evaluaciones de tareas o convenios las empresas buscan dejar de lado la antigüedad como factor a tener en cuenta tanto para fijar el salario como para los posibles ascensos.

7) Un tema que esta siempre presente en las nuevas estrategias empresarias son las técnicas que apuntan a la cooptación de los trabajadores, "ganarle la cabeza" a los compañeros y que estos se pongan la camiseta de la empresa.

A través de los círculos de calidad, equipos de trabajo, comunicaciones, cartas, propaganda, etc. intentan dividir a los trabajadores, enfrentando a los compañeros de las distintas secciones o que los compañeros tomen como enemigo a las empresas de la competencia, incluidos sus trabajadores.

Si bien estas técnicas son presentadas como enriquecedoras o humanizadoras del trabajo, y con este argumento pretenden convencer a los trabajadores para que acepten que se las incluya en la organización del trabajo y en los convenios colectivos, la realidad demuestra que llevan a la pérdida de puestos de trabajo (incluso por cambios en la producción propuestas por los propios trabajadores) y al control y la competencia entre compañeros, y por lo tanto a la división en lo gremial.

Elementos a considerar en la evaluación de tareas

Para el caso que fuera necesario evaluar un nuevo puesto de trabajo, o reexaminar un puesto ya existente, es importante considerar los siguientes puntos:

1. En primer término se debe analizar el lugar de cada puesto en la organización global de la empresa para definir su objetivo, funciones e importancia.

2. En lo referido a la información sobre el puesto de trabajo se debe estudiar:

- a) Que hacen los trabajadores (cuales son las funciones y tareas).
- b) La forma en que lo realizan (como se ejecutan las tareas)
- c) Los objetivos del puesto (propósito o producto)
- d) Los instrumentos materiales y de información (máquinas, herramientas, materias primas, órdenes de procedimientos, etc.)
- e) Condiciones y medio ambiente de trabajo

3. En lo referido a las aptitudes del trabajador:

- a) Conocimientos y experiencia
- b) Nivel de educación
- c) Aptitud física
- d) Aptitud mental

También es importante considerar los siguientes aspectos:

* Es muy importante contar con información acerca de los requerimientos o especificaciones que la empresa exige cuando toma personal para un puesto ya que puede utilizarse como base de descripción del puesto. Las empresas al tomar personal suelen exigir una serie de condiciones que, por otra parte, después no reconocen como necesarias para dicho puesto.

* Nunca debe evaluarse a la persona que eventualmente esta realizando la función sino los requerimientos necesarios para realizar la tarea correctamente

* Tampoco se evalúa cuanto le reditúa el puesto a la empresa. Se debe evaluar las exigencias del puesto, y remunerar por igual aquellas tareas que impliquen iguales requisitos y esfuerzos.

* Esta discusión puede constituir una buena oportunidad para movilizar y consultar al conjunto de los compañeros. Pero en este plano pueden pensarse dos niveles de discusión:

- Uno más amplio, en el cual se explique el contenido y la importancia de la discusión al conjunto de los compañeros, por ejemplo en asamblea por fábrica.
- Otro nivel, más reducido, en el cual se discutan los problemas específicos de cada puesto, reuniendo trabajadores de puestos similares de las distintas empresas.

* En este último punto se debe lograr que los trabajadores detallen todas las actividades que realizan, incluidas las de supuestamente menor importancia. A la vez debe estudiarse el tiempo que implica cada tarea.

* De todos modos siempre hay una distancia entre el “trabajo prescripto” (el de los convenios y actas) y el “trabajo real” (el que efectivamente se realiza todos los días). Esta es una diferencia que siempre se debe tener en cuenta para describir las tareas.

* Es fundamental analizar como se desarrollan las tareas en la realidad, no en abstracto, considerando todas las dificultades y problemas que se presentan en lo cotidiano y que llevan a la pérdida de tiempo o a realizar tareas no previstas originalmente para el puesto.

* Es importante definir los puestos claves de la producción, que a la vez suelen ser los puestos claves para la fuerza del sindicato, y constituirlos en los puestos testigos.

* Por otra parte, es necesario contar con información sobre los planes futuros de la empresa, de lo contrario la descripción puede perder utilidad rápidamente.

* El relevamiento de los puestos que realice el sindicato para la discusión también podría ser utilizado para detectar condiciones de trabajo inadecuadas, riesgosas o que afecten a la salud de los trabajadores, para poner esos problemas también discusión.

Acerca del método usado en el gremio de la bebida

El método que se utilizó en el gremio de la bebida, evaluación de tareas analítico por puntaje, es ampliamente usado (empezó a ser usado en EEUU en la década del '30) y tiene claras ventajas y desventajas:

Entre las **ventajas** se puede mencionar la posibilidad de comparación sistemática de los puestos y su adaptabilidad.

Tiene como **desventaja** ser muy lento y costoso, y el aparecer como muy exacto y científico puede crear la falsa impresión de neutralidad técnica cuando en realidad, como todo método de organización del trabajo, implica un fuerte componente de intereses de las partes.

Tanto la ponderación de los factores como el puntaje asignado a los distintos grados, aspectos claves de la evaluación, son aspectos con un gran componente subjetivo e ideológico.

Los factores utilizados son los tradicionales, pero dados los cambios operados en la producción en las últimas décadas, deberían considerarse más específicamente aspectos tales como adopción de decisiones (así sean "micro decisiones") y darle más importancia a la tensión mental y la responsabilidad sobre maquinaria, equipos, etc., mientras que debería restársele importancia relativa al esfuerzo físico.

En lo referido a la tensión mental, es importante considerar con especial cuidado la Atención, ya que con el uso de equipos automatizados o semiautomatizados pasa a ser un aspecto fundamental para asegurar la calidad de la producción. Más aun en un momento en que la diversificación de la producción exige manejar más información y estar más atento a los cambios. También es importante, considerando las nuevas características de los procesos productivos, prestar especial atención al factor carga visual, ya que en muchas tareas (en especial las de control) implica una combinación de carga mental y física muy fuerte.

4. El Taller: Trabajo en grupos y plenario

El taller se desarrolló a través de dos instancias de trabajo grupal, que fueron seguidos de una puesta en común en debate plenario.

Pero antes de relatar las principales conclusiones del trabajo de los participantes, es importante incluir algunas observaciones generales que mencionaron distintos compañeros, y que permiten tener en cuenta más en concreto los objetivos y el marco específico de la discusión.

En forma coincidente con las exposiciones se habló de la importancia de cómo se lleve adelante la discusión, no sólo por su impacto en el trabajo cotidiano y en la futura negociación salarial, sino también como un elemento que sirva para avanzar en la organización y en la conciencia del conjunto de los trabajadores de la Federación. Se habló incluso que la forma en que se lleve a cabo la negociación y sus resultados tienen que ver con la dignidad de los trabajadores.

En otro orden de cosas, se remarcó el avance que ha tenido la FOEB tanto en el número de sindicatos que incluye, como en la cantidad de afiliados, a partir de la organización e incorporación en los últimos tiempos de varias empresas.

Esta situación llevó a mencionar también la fuerte desigualdad existente dentro de la Federación, en cuanto a la experiencia y la capacidad de negociación. Esta heterogeneidad es producto de las fuertes diferencias entre las empresas que componen el sector (tamaño de planta, tecnología, origen de los capitales), como en la tradición sindical existente en cada una de ellas.

Por ello se propuso intensificar las tareas de la comisión encargada del tema, relevando tareas, cargos y salarios vigentes.

Quedó en claro por otro lado que no se trata sólo de recoger información, y preparar una correcta propuesta sindical (lo cual es imprescindible), sino también de estar preparados para la movilización y la lucha, que es el argumento que en última instancia "entienden" las empresas.

El trabajo en grupos

El primer trabajo en grupos tuvo como objetivo realizar un diagnóstico general de la situación actual, como elemento necesario para poder pensar luego en las líneas de acción posibles.

Se trabajó con dos consignas distintas que fueron aplicadas por separado a los distintos grupos. Las consignas fueron:

- Enumerar los principales problemas pendientes a resolver en relación a la evaluación de tareas. ¿Cuáles son los aspectos más riesgosos?. ¿Qué cosas deberían cumplirse y no se cumplen?.
- ¿Cuáles son los puestos más desactualizados que tendrían que ser revisados?

A continuación se resumen las principales conclusiones elaboradas por los compañeros:

- Se cuestionó en primer lugar que en general poco se respeta de la evaluación de 1971 y su actualización de 1985.

- En algunas empresas se comprueba una marcada presencia de la polifunción, entendida no como el conocimiento suficiente para realizar varias tareas, sino como la arbitrariedad empresarial que pretende que los trabajadores efectúen varias tareas a la vez, o atiendan varias máquinas al mismo tiempo.
- Se cuestionaron los tiempos de exposición a condiciones o factores nocivos
- Se habló también de la desaparición de algunos puestos, pero que esto es muy variable por empresa.
- En otros casos (las empresas organizadas en forma reciente) se comentó la necesidad de comenzar de "cero" a estudiar estos temas, ya que recién ahora se plantean la problemática.
- Aunque quedó pendiente para trabajarlo en profundidad, se mencionó a los círculos de calidad y al trabajo en equipo como dos herramientas patronales muy peligrosas y que han tenido un importante impacto sobre la fuerza de los trabajadores.
- En términos generales se señaló la necesidad de no dar por inamovible todo lo que han avanzado las empresas, y proponerse recuperar lo perdido en las últimas décadas a la luz de condiciones generales más favorables.

El segundo trabajo en grupos se propuso definir líneas generales de acción para la discusión con las empresas. También se trabajó con dos consignas distintas que fueron aplicadas por separado a los distintos grupos. Las consignas fueron:

- ¿Qué puntos deberían estar necesariamente en la nueva descripción de los puestos de trabajo?
- ¿Qué cosas no deberían estar en la nueva descripción de los puestos de trabajo? ¿Qué quieren imponer las empresas que debería ser evitado?

En este caso las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Las nuevas descripciones de puestos deberían estar basados en las condiciones reales en que se ejecutan las tareas (prestando especial atención a los problemas que se presentan cotidianamente en lo referido, por ejemplo, a la maquinaria o las condiciones de trabajo), y no en condiciones "ideales" nunca existentes.
- Se deberían mantener los factores históricos como referencia, aunque actualizados y modificando las ponderaciones.
- Se debe reconocer plenamente el fuerte esfuerzo síquico que significa el trabajo con las nuevas tecnologías, dado que una falla puede significar un costo muy elevado y afectar a toda la producción y no sólo al puesto en cuestión.
- Se debe poner un claro marco y límite a todo aquello que signifique flexibilidad y polivalencia
- Se puso especial énfasis en la necesidad de capacitación seria y continua de los trabajadores, a fin de que los compañeros puedan efectuar en forma correcta las tareas. También se mencionó que toda capacitación debe ser efectuada con participación y control sindical, a fin de que no se convierta en un "lavado de cabeza".
- Se debería descartar el intento empresarial de valorar los puestos en función de la rentabilidad que le brinda a la empresa. Como ya se mencionó se debe evaluar el puesto, sus requerimientos, no las personas o las ganancias que arroja.
- Se habló de incluir los siguientes aspectos:

1. Capacidad (conocimiento/experiencia/iniciativa/criterio)
 2. Esfuerzo (mental y síquico/físico/visual/auditivo)
 3. Responsabilidad (uso de las máquinas/seguridad de otros/procesos/productos)
 4. Condiciones de trabajo (ambiente/riesgos)
- No se debería aceptar la imposición de la necesidad de poseer títulos educativos como forma excluyente para la mayoría de los puestos, ya que el oficio, la experiencia, y la antigüedad en la tarea brindan una fuente de conocimiento que faculta con creces la posibilidad de desarrollar la mayor parte de las tareas. Las empresas intentan desmerecer la experiencia y el conocimiento adquirido a través de los años, mientras que la realidad demuestra que los compañeros pueden llevar adelante las tareas sin inconvenientes.
 - Se habló de tener especial atención que las nuevas descripciones no eliminen en forma directa o indirecta puestos de trabajo.
 - En el mismo sentido no deberían significar una recarga de tareas.
 - Entre los elementos que no deberían aceptarse está el de efectuar varias tareas a la vez.
 - También se cuestionó cualquier forma de remuneración que se base en el rendimiento y que individualice los montos salariales.
 - Por otra parte se mencionó casos de empresas que obligan a la realización de horas extras por la supuesta naturaleza de las tareas. Más allá que se paguen las horas extras, las empresas ponen como componente del puesto, de la tarea, quedarse hasta que se finalice el trabajo, con lo que en los hechos nadie sabe cuál es su horario ni puede planificar su vida.
 - Hubo acuerdo en tratar de evitar las descripciones "genéricas", que habiliten la discrecionalidad de la empresa, y la inclusión de factores subjetivos (como "proactividad")
 - Por otra parte se visualiza un intento empresario de incorporar cada vez más tareas a los llamados puestos de confianza, sacándolos del convenio con el objetivo de debilitar al sindicato y de fijar condiciones en forma unilateral.

Anexo:

**TALLER:
“Negociación Colectiva y Evaluación de Tareas”
Montevideo, 24 y 25 de Abril de 2006**

Plan de Trabajo

Lunes 25 de Abril	
20:00	Presentación del taller a cargo de un dirigente de la FOEB. Presentación de los participantes. Presentación del TEL. Definición de objetivos de la actividad y explicación de la metodología de trabajo. Plan de Trabajo. Introducción al tema a cargo de los Coordinadores.
21.30	Cierre de la primera jornada.

Martes 24 de Abril	
09:00	Exposición a cargo de los Coordinadores: “El marco general de la discusión”.
09:30	Exposición a cargo de los Coordinadores: “Objetivos empresarios en la discusión de la evaluación de tareas”.
10:00	Trabajo en grupos: Cada grupo debatirá alrededor de una consigna que el coordinador entregará. Transcribirá las principales ideas del debate a un afiche y elegirá un representante del grupo para informar en el plenario
11:00	Discusión en plenario
12:00	Exposición a cargo de los coordinadores: “La negociación colectiva”
12:30	Trabajo en grupos: Cada grupo debatirá alrededor de una consigna que el coordinador entregará. Transcribirá las principales ideas del debate a un afiche y elegirá un representante del grupo para informar en el plenario
13:30	Discusión en plenario
14:30	Conclusiones: sistematización y balance de todo lo trabajado en el taller
15:00	Cierre del taller

Coordinación: Oscar A. Martínez y Daniel Ximénez Sáez, del Taller de Estudios Laborales.