

Reestructuración, Trabajo en Equipo y Respuesta Sindical en Brasil, EE.UU. y Alemania.

Aportes para el debate en el movimiento obrero argentino.

Viviana Ciffarelli
Oscar A. Martínez
Daniel Ximénez Sáez

1. Introducción

Durante la semana del 7 al 14 de Julio de 1996 el Sindicato de los Metalúrgicos del ABC¹ de San Pablo organizó una serie de actividades destinadas a avanzar en la elaboración de un punto de vista propio sobre la estrategia empresaria conocida como Trabajo en Equipo.

A iniciativa de la Comisión de Fábrica de la Mercedes Benz de Brasil y con la colaboración de dos centros de investigación social que trabajan para el movimiento obrero, el TIE Brasil y el DIESSE, el Sindicato Metalúrgico do ABC convocó a dos expertos en materia de estrategias empresarias y formación sindical: Mike Parker de los EE.UU., ex-obrero mecánico e integrante de Labor Notes, y Tom Adler, miembro de la Comisión de Fábrica de la Mercedes Benz de Manheim, Alemania, quien también desarrolla una labor de capacitación para trabajadores.

Nuestro Taller de Estudios Laborales (TEL) fue invitado a participar, invitación que pudimos hacer extensiva a los compañeros de la U.O.M. Seccional Quilmes, con los que hemos venido estudiando los temas que se iban a tratar.

Queremos ahora compartir el producto de esos debates, las ideas y la información volcada en esas jornadas, que trasciende el tema particular del trabajo en equipo para abarcar el conjunto de desafíos que la reestructuración capitalista en curso le presenta a los trabajadores de todos los países.

2. El programa de actividades.

Se desarrollaron diversas actividades. La principal consistió en un Seminario para delegados metalúrgicos (en especial de la industria automotriz) provenientes de diversos

¹ El sindicato nuclea a los trabajadores metalúrgicos de tres importantes localidades del cordón industrial del gran San Pablo: San Andrés, San Cayetano y San Bernardo do Campo.

Estados del Brasil, que se realizó en un centro cultural sindical, el Instituto Cajamar, situado en las afueras de la ciudad de San Pablo.²

Previamente se había organizado un encuentro de presentación e intercambio de información de los invitados extranjeros con la dirección del Sindicato Metalúrgico del ABC, y una disertación a cargo de Parker y Adler para delegados y activistas de esa organización.

Se realizaron sendas visitas a las plantas fabriles de la Ford (autos) y de la Mercedes Benz (camiones) en San Bernardo do Campo, cuna del moderno movimiento sindical brasileño. La visitas incluyeron reuniones con las respectivas Comisiones de Fábrica de cada planta.

Mike Parker y Tom Adler expusieron también ante la dirección nacional de la Central Unica de Trabajadores (CUT) en su sede ubicada en el centro de la ciudad de San Pablo.

Finalmente y como cierre del evento se realizó un encuentro de delegados y militantes sindicales en la sede del Sindicato Metalúrgico do ABC, para escuchar y discutir nuevamente con Parker y Adler sobre las experiencias recientes de EE.UU. y Alemania.

3. El Seminario en el InstitutoCajamar.

Durante los días 9 y 10 de Julio se realizó en las instalaciones del Instituto Cajamar el Seminario denominado “Brasil, Alemania, EE.UU.: Formación Sindical sobre Trabajo en Equipo, Reestructuración Productiva y Gerenciamiento para la Calidad”.

Durante el mismo se escucharon exposiciones a cargo de los expertos invitados y trabajos en grupo y en plenario. Los delegados presentes informaron y debatieron sobre el estado de la reestructuración en los diferentes lugares de trabajo y analizaron propuestas de respuesta a las nuevas estrategias empresarias.

Participaron delegados de las empresas Mercedes Benz, Ford, Scania, Volkswagen, Volvo, Metal Leve, Polimatic, Kostal Sachs; de los Sindicatos Metalúrgicos deTambaté, San José dos Campos, Campiñas, Betim, Curitiba, y Juiz da Fora; y miembros de institutos de estudio y capacitación como el DIESSE, el TIE Brasil, la Universidad de Paranaíba, la Universidad de Río de Janeiro y del propio Instituto Cajamar. De la Argentina participaron un delegado de la firma Sevel SA de la planta de Berazategui, miembros del Programa para la Formación Profesional y la Investigación Laboral en el Sector Industrial (UOM-UNQUI), y del Taller de Estudios Laborales (TEL).

4. Mike Parker: Reestructuración en EE.UU. y estrategias sindicales.

Este capítulo ha sido elaborado en base a las exposiciones que realizó Mike Parker a lo largo del Seminario.

² El Instituto Cajamar funciona como una cooperativa de trabajadores y profesionales (técnicos, investigadores y docentes), es auspiciado por la CUT y un conjunto de particulares adherentes al proyecto, y se financia principalmente con las actividades que allí se realizan.

Mike Parker es asesor y capacitador sindical. Ha investigado y escrito ampliamente acerca de programas participativos, Círculos de Calidad, trabajo en equipo, organización del trabajo, y nuevas tecnologías. Es autor de **“Inside the Circle: A union guide to QWL”** (Adentro del círculo: una guía sindical para programas de calidad de vida laboral), y coautor, con Jane Slaughter de **“Choosing Sides: Unions and the team concept”** (Tomando partido: los sindicatos y el concepto de equipo) y **“Working Smart”** (Trabajando con inteligencia.). Parker es un electricista industrial, especializado en control computarizado y electrónico de maquinaria.

Trabajó como electricista calificado en la Ford Motors y ha estado investigando sobre programas participativos desde 1979. También organizó conferencias y talleres sindicales y ha trabajado con distintas seccionales de sindicatos para responder a los planes empresarios.

Tiene un grado de maestría en ciencias políticas. Es colaborador de **Labor Notes**, institución que publica una revista mensual para activistas sindicales, patrocina escuelas y talleres, organiza una conferencia nacional bianual, y actúa como un centro de recursos para miembros de sindicatos que intentan “poner en movimiento al movimiento obrero”.

Haremos un recorrido por las distintas características que asumen las nuevas estrategias empresarias, el gerenciamiento por la calidad y los llamados métodos de gestión participativa en USA. También se incluyen las propuestas de Parker sobre una estrategia sindical de respuesta a los mismos y especialmente sobre aspectos de la educación sindical.

La mayoría de las experiencias que sirven de punto de partida para este análisis provienen de la industria automotriz, pero también se corresponden con otros sectores tales como el metalúrgico, electricidad, transporte, etc.

La reestructuración de las empresas

Los principales desafíos que las transformaciones en curso le plantean a los trabajadores pueden ser resumidos en siete puntos:

1- La reestructuración es una iniciativa empresaria

2- Los problemas son muy cambiantes

3- Las empresas usan métodos psicológicos sofisticados.

4- Los empresarios cuentan con recursos de todo tipo para seducir y convencer.

5- La mayoría de los sindicatos desconocen o subestiman las consecuencias de estas innovaciones empresarias.

6- Existe una masiva difusión y aceptación de las ideas empresarias.

7- Las empresas han desarrollado una multiplicidad de herramientas para llevar adelante la producción flexible

Veamos cada punto en detalle.

1- La reestructuración es una iniciativa empresaria, no es un hecho técnico o neutral ni una iniciativa de los trabajadores. En ese marco la iniciativa la tiene la patronal, y los trabajadores responden.

La reestructuración responde a las necesidades, intereses y objetivos de los empresarios, entre los que se encuentran un mayor control de los trabajadores y la intensificación del trabajo.

En modo alguno esta pensada para beneficiar a “todos”: la idea de que todos ganan con estos cambios (tanto los trabajadores como las empresas), la visión “win-win” que proponen los defensores de los métodos de gestión participativa es, en el mejor de los casos, sólo un deseo. En las actuales condiciones, ningún sistema productivo, puede ser el más humano y al mismo tiempo el más lucrativo.

Otro de los principales objetivos de estas nuevas estrategias es debilitar a los sindicatos. Buscan, con ese fin, generar enfrentamientos entre trabajadores dentro de los lugares de trabajo, y entre sindicatos.

2- Los problemas son muy cambiantes, la reestructuración es algo dinámico. Este aspecto de la reestructuración, su carácter cambiante lleva a que la formación sindical deba ser un proceso continuo. Se debe pensar, tener respuestas propias y no tener que esperar al próximo curso para pensar y discutir la forma de resolver los nuevos problemas que se plantean.

Como ejemplo del carácter cambiante de la reestructuración puede mencionarse que la Calidad Total, muy de moda durante un tiempo, está siendo dejada de lado por los propios empresarios. En su lugar están apareciendo otras palabras mágicas que pretenden encandilar a los trabajadores, como las normas ISO 9000, la producción ágil, la competitividad, la flexibilidad, etc.

El abandono de la Calidad Total, e incluso de la producción delgada, que están haciendo las empresas, se debe a varias causas. En muchos lugares falló por sus propios mecanismos y objetivos, en otros casos la resistencia exitosa de los trabajadores hizo que las empresas perdieran interés en ella.

3- Las empresas usan métodos psicológicos sofisticados, ya que entre los principales objetivos de las nuevas formas de gestión empresarial se encuentran la cooptación de los trabajadores. Es un sistema pensado para atraer a los trabajadores y debilitar a los sindicatos.

Por eso se debe pelear también en el propio terreno de la empresa: capacitación, nuevas formas de organizar el trabajo, etc. No existen temas técnicos o neutrales que puedan ser dejados en manos de la empresa. En todos los aspectos se juegan elementos de la lucha ideológica y de la relación de fuerzas; y en cada uno el sindicato debe tener una posición y darse una política.

4- Los empresarios cuentan con muchos recursos para seducir y convencer. Poseen tecnología y medios de todo tipo.

Tanto en recursos económicos como en legiones de profesionales trabajando para perfeccionar sus herramientas. En términos generales, los medios de comunicación, los centros financieros mundiales y la amplia mayoría del medio académico forman parte de sus “predicadores”.

Son innumerables los libros, videos y otros materiales que presentan y defienden las nuevas estrategias.

Esto significa que los sindicatos deben realizar una fuerte preparación en todos los sentidos para poder contrarrestar esta inmensa desproporción en los recursos.

5- La mayoría de los sindicatos desconocen y subestiman las consecuencias de estas innovaciones empresarias. Incluso algunos sindicatos opinaron acerca de la gestión participativa que "...es solo una moda, dejémoslo pasar". Han dejado hacer a las empresas, y se han limitado a actuar sobre los problemas conocidos.

En términos generales no hay un esfuerzo de acción y pensamiento que este a la altura de la ofensiva empresarial. Menos aun se ha generado una estrategia propia que trascienda las respuestas puntuales.

Sin embargo, han surgido resistencias a pesar de la inacción de muchos dirigentes.

El desinterés de los sindicatos frente a estas técnicas y su defensa por parte de profesionales y políticos progresistas plantea el peligro que sea la derecha la que movilice a los trabajadores que las rechazan.

6- La difusión y aceptación masiva de las ideas empresarias hace aparecer a aquellos que tienen una visión crítica, y que cuestionan las estrategias empresarias como excepciones aisladas. El fuerte prestigio de las técnicas "japonesas", la gran cantidad de noticias y comentarios con la visión de trabajadores supuestamente felices, siempre lejanos, tiende a evitar una actitud crítica por parte de los trabajadores.

Aquí se plantea la pregunta, entonces, acerca de cómo colaborar para que los trabajadores comprendan los objetivos y alcances reales de la ofensiva empresarial, y en ese marco desarrollar una visión y una acción propia.

A nuestro favor tenemos la realidad que se vive en los lugares de trabajo. Cuando las empresas implementan estas nuevas estrategias, comienza a desaparecer su imagen idealizada y aparece su carácter perjudicial para los trabajadores.

En los primeros años los equipos de trabajo y los círculos de calidad lograron algún tipo de consenso entre los trabajadores, luego generaron desilusión y en la actualidad se ha generalizado el rechazo.

7. Las herramientas de la producción flexible. La reorganización del trabajo que están llevando adelante las empresas abarca un amplio conjunto de herramientas y técnicas. En este proceso se pueden diferenciar dos planos.

Un primer plano tiene que ver con la organización del sistema de producción, y se basa en la gestión por tensión (management by stress). Incluye los siguientes aspectos:

El Justo a Tiempo, como método para eliminar los tiempos muertos e intensificar el trabajo.

La tercerización (o externalización) de tareas y segmentos enteros de la producción, incluido el trabajo a domicilio. A veces incluso se puede hablar de empresas virtuales donde la empresa esta formada por un empresario, un par de empleados y una oficina, y todo el trabajo es subcontratado.

La flexibilidad de horarios y del tiempo de trabajo, subordinando la vida del trabajador a los tiempos y necesidades de la empresa.

La flexibilidad salarial: se busca cambiar la estructura salarial, volviendo al pago por rendimiento o ampliándolo donde ya existía.

Aumento del control sobre el proceso de trabajo y sobre las tareas, en especial sobre el trabajo calificado.

Quieren disponer de libertad absoluta en la gestión de la empresa y eliminar la estabilidad en el trabajo. Pretenden dismantelar todos los derechos del trabajador sobre los procedimientos de producción e impedir la presencia y la participación sindical, y fijar arbitrariamente tareas y diluir las categorías profesionales.

Un segundo plano tiene que ver con la búsqueda del involucramiento del trabajador en la defensa de los intereses de la empresa, apuntando además a generar la competencia y el enfrentamiento entre los trabajadores.

Se intenta lograr la identificación del trabajador con la empresa, para diluir el enfrentamiento entre ambos y convertir al sindicato en un apéndice de la gerencia.

Este intento toma distintos caminos y utiliza diversas herramientas: los círculos de calidad, la colaboración sindicato-empresa, los comités paritarios y los programas de motivación/involucramiento.

La mayor parte de los programas de entrenamiento son en realidad adoctrinamiento encubierto. El énfasis puesto en la noción de cliente, cliente interno y de competidor, busca imponer la lógica de la competitividad entre los trabajadores. El Esquema 1 en la página siguiente muestra la articulación de todos estos puntos.

La llamada producción flexible (Justo a Tiempo y Cero Pérdidas) se asienta en dos pilares fundamentales:

1) Una flexibilización en el número de trabajadores.

Esto implica, de acuerdo a los objetivos empresarios, en primer lugar la libertad para la contratación y el despido irrestricto. A esto se une la intención de tener un control absoluto sobre el tiempo de trabajo, eliminando la distinción entre tiempo de trabajo y tiempo personal y la jornada de trabajo fija, imponiendo una flexibilización horaria total.

También significa la existencia de una numerosa capa de trabajadores temporarios que puedan ser convocados en el momento que la empresa los necesite y luego puedan ser expulsados sin ningún tipo de traba.

Implica además la tercerización (o externalización) de segmentos de la producción, a través de empresas contratistas sobre las cuales la empresa tiene un fuerte control, y en las cuales los trabajadores se encuentran en condiciones aún más desventajosas que las de la empresa que contrata.

Este sistema es conveniente para las empresas porque traslada sus costos a los trabajadores y a la sociedad.

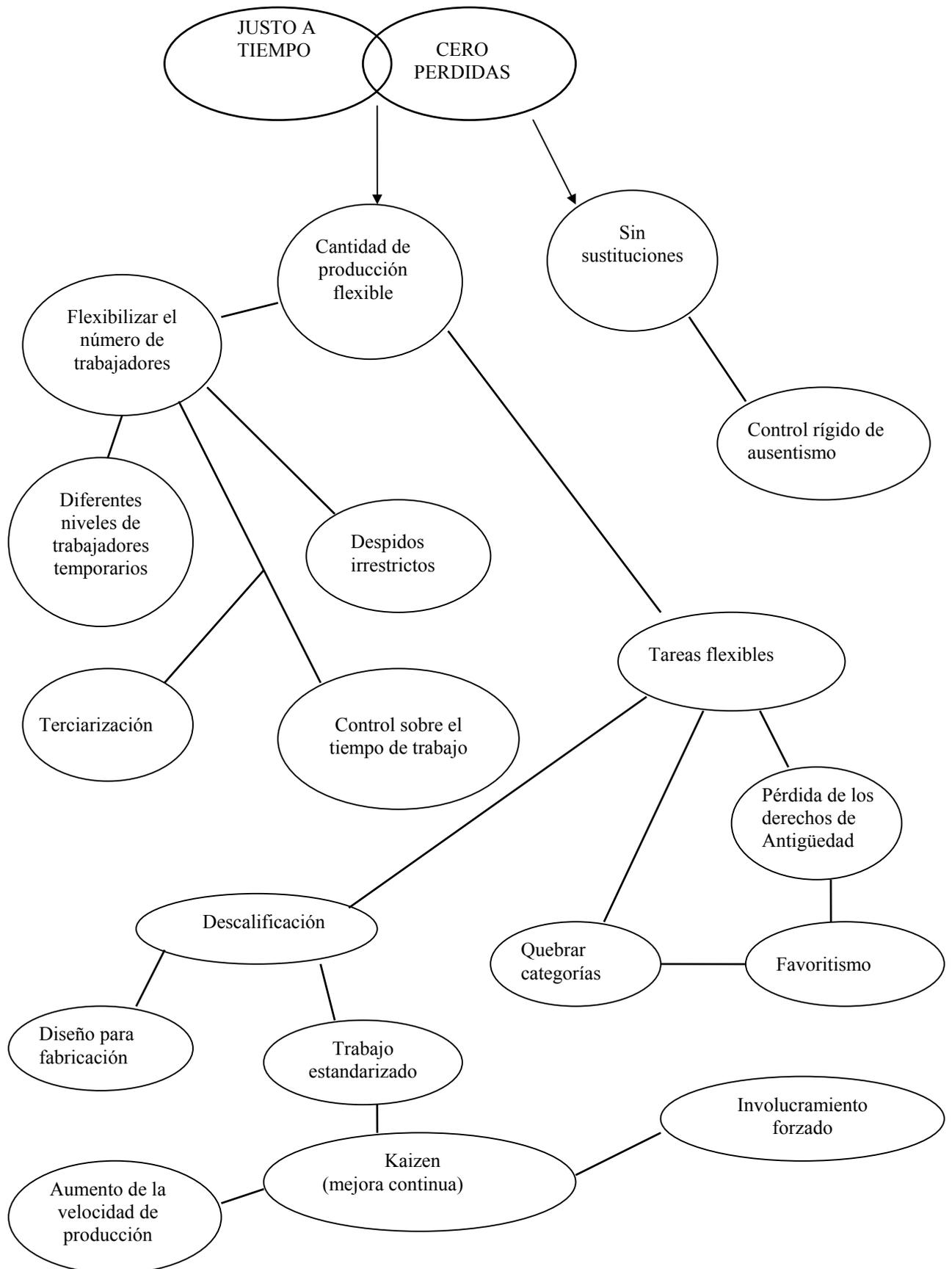
El modelo japonés, que pretende ser copiado, es el de una empresa "virtual": sólo existe la cúpula, todo lo demás es provisorio y varía. Empresas subcontratistas y trabajadores contratados aparecen y desaparecen de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Por ejemplo las tan famosas automotrices japonesas son sólo plantas ensambladoras, todo lo demás se produce a través de proveedores.

La Toyota es en tamaño el 10% de la General Motors, y tiene una producción similar. Esto se explica por la tercerización (y, por supuesto, de la mayor intensidad del trabajo).

En la base del sistema japonés de producción se encuentran trabajadores descalificados, realizando tareas manuales, con herramientas simples, sin protección legal y con bajos salarios.

ESQUEMA 1: Articulación de los programas de Justo a Tiempo y Cero Defecto.



2) Una mano de obra flexible, en cuanto a la cantidad y tipo de tareas, ejecutando múltiples y diversas tareas rígidas.

Esto implica por una parte el desmantelamiento de las categorías de los convenios colectivos, y la pérdida de los derechos de antigüedad, instaurando la arbitrariedad patronal y el favoritismo de las jefaturas en la adjudicación de las tareas (con la consiguiente discrecionalidad que lleva a “premiar” a los colaboradores y a “castigar” a los rebeldes).

Significa también la continuidad en la descalificación y la estandarización de las tareas de forma tal que las mismas puedan ser reasignadas fácil y rápidamente a otro trabajador, sin formación ni experiencia. El Justo a Tiempo exige puestos descalificados para permitir la movilidad del personal. En este sentido no existe nada semejante al supuesto enriquecimiento de las tareas del que tanto hablan los defensores de las nuevas formas de gestión. Es la empresa la que en definitiva define qué se hace, cómo se hace y cuándo se hace.

El trabajo se descalifica, se reduce a pautas mínimas, lo que se “enriquece” es la producción delgada³.

Implica además el aumento en los ritmos de trabajo y el incremento en la velocidad de producción, a través de la fijación arbitraria de tareas, aprovechando la presión que significa la falta de estabilidad en el trabajo.

La presión continua y creciente, ha llevado en muchas empresas a los trabajadores a tener que luchar por disponer de tiempos mínimos de descanso, incluso para poder ir al baño⁴.

Por último, pero no menos importante, es necesario el involucramiento del trabajador con la empresa para autocontrolarse, controlar a los compañeros e intensificar los ritmos. Este involucramiento es forzado por la combinación de chantaje y promesas que articulan las empresas. Entre las principales herramientas para el involucramiento se encuentran los Círculos de Calidad y el Trabajo en Equipo.

La intención de las empresas es que funcionen como una cadena de transmisión de sus ideas y objetivos, y si no lo logran tienden a prescindir de este sistema.

Los equipos de trabajo tienden a quedar en desuso después de un tiempo. Por dos razones: o bien los trabajadores no participan por desencanto o bien se vuelven herramientas del sindicato y son desmontados por las propias empresas que ya no les ven utilidad.

Es que para la empresa lo más importante no son las nuevas formas de gestión, sino en qué medida las mismas sirven para ampliar sus niveles de ganancias y lograr un mayor y mejor control de los trabajadores y los sindicatos.

Elementos para una estrategia sindical frente a la reestructuración empresaria.

En muchos casos los defensores de la Calidad Total vinculados al movimiento obrero plantean una falsa opción entre luchar o negociar. Y aún proponen un diálogo “serio y

³ El término producción delgada (lean production -EEUU-, producción enxuta -Brasil-) no es muy usado en Argentina. Aquí son más frecuentes los términos de JIT o producción flexible.

⁴ Este es el caso de la planta “modelo” SUSUKI-GM de Canadá.

profundo” con las empresas como el camino mas beneficioso para todos. Incluso una gran cantidad de sindicatos han adoptado la posición de colaboración con las empresas⁵.

En primer lugar el llamado a negociar no tiene mayor sentido, el sindicato siempre negocia con la empresa, ese es su rol. Pero no existe ninguna posibilidad de negociar si no se lucha y se presiona. Si la empresa no ve -y sufre- la fortaleza de los trabajadores no toma en serio a ningún sindicato. No hay ninguna posibilidad de dialogar realmente con la empresa si no es desde una posición de fuerza. De lo contrario el dialogo consiste en recibir órdenes de la empresa, y el sindicato pasa a ser un apéndice de la gerencia.

En primer lugar un sindicato no debería estar en la situación de tener que dar respuestas puntuales a cada movimiento que realiza la empresa, limitándose simplemente a defenderse de lo que en cada momento aquella trata de imponer. El sindicato debe crear su propia estrategia, su propia agenda y generar sus propios recursos.

Debe tenerse en cuenta además que no es necesario, ni posible, pelear contra todo y al mismo tiempo. Tener una visión global del asunto permite dirigir y concentrar las fuerzas sobre algunos de los aspectos, aquellos en los que existan mayores posibilidades de actuar y a la vez sean más estratégicos.

Es interesante señalar que las resistencias más fuertes han surgido en las plantas que fueron presentadas como modelo de estas nuevas formas de gestión empresaria y de cooperación empresa-sindicato, como el consorcio NUMMI -Toyota-GM (en EE.UU.) y SUSUKI-GM (en Canadá). Los mejores sindicatos, los más peleadores han surgido en estas plantas modelos, donde los trabajadores se vieron obligados a crear nuevas formas de lucha y resistencia.

También la experiencia de los choferes de Estados Unidos muestra el desarrollo de nuevas formas de enfrentamiento. En especial el caso de la empresa de correos que pretendió implementar cambios unilateralmente introduciendo equipos de trabajo, pero donde el sindicato resistió exitosamente.

Debe tenerse en cuenta que las nuevas formas productivas nunca funcionan en forma tan fluida como pretenden. Y que además tienen sus puntos débiles: el JIT, por ejemplo, es muy vulnerable, una huelga de una pequeña fábrica paralizó toda la General Motors durante tres semanas.

Una repuesta exitosa sólo es posible si el sindicato quiere pelear y no mantiene la ilusión de una relación armoniosa con la empresa.

Un plan sindical para “programas participativos”

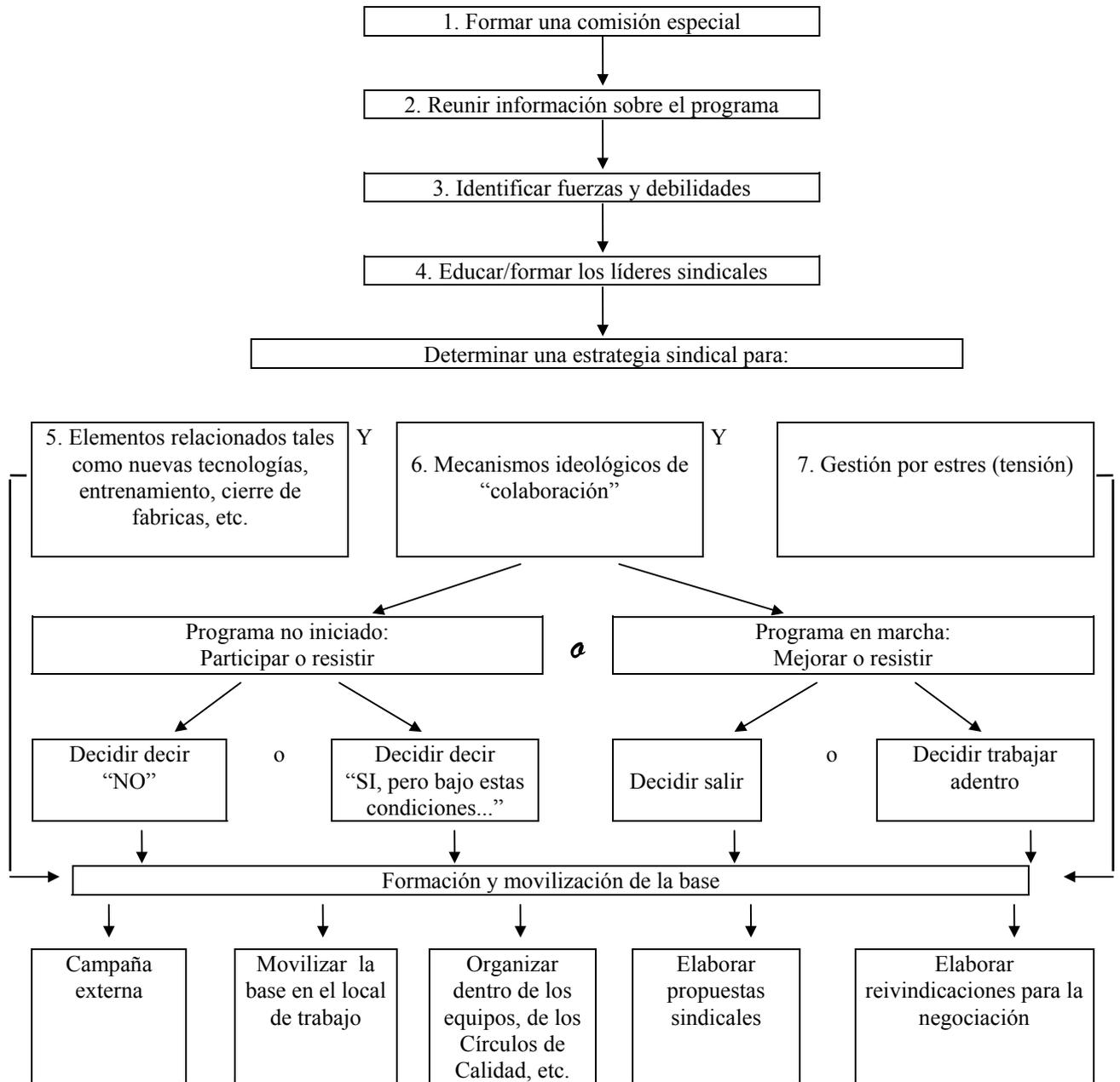
Primero cabe realizar algunas afirmaciones que deberían estar siempre presentes en el horizonte de los líderes sindicales:

* Como ya se señaló, es imprescindible diseñar una propuesta, una agenda y recursos propios. Sólo se debería participar si se tienen programas, técnicos y estudios propios, para no terminar haciéndole el juego a la empresa.

* Las propuestas que aquí se presentan no son una “receta”. No existen recetas, estrategias ni acciones que se puedan aplicar sin un estudio y una evaluación que parta de la realidad concreta de la empresa y del gremio involucrado.

⁵ Tal vez un caso ejemplar de colaboración con la empresa que se convierte en fuerte perjuicio para los trabajadores es el de la empresa Caterpillar.

ESQUEMA 2: Respuesta sindical a “programas participativos”.



* Como se verá más adelante, sólo es posible una respuesta a partir de una movilización de la base. No hay una respuesta que pueda ser útil ni posible partiendo sólo de los dirigentes, por más honestos e inteligentes que sean. Es necesario involucrar a la mayor cantidad posible de trabajadores.

* El freno al intento patronal de dismantelar los derechos de los trabajadores no pasa por alguna vía “virtuosa” de reestructuración empresarial a la cual habría que sumarse, sino de la oposición clara y activa de los trabajadores y el conjunto de la sociedad⁶.

* En la actual etapa de globalización, es imprescindible que los sindicatos trabajen en forma conjunta a nivel internacional. Del mismo modo es fundamental evitar cualquier tipo de enfrentamiento entre trabajadores, ya sean de una misma planta, de distintas empresas o de distintos países. No se debe caer en la trampa de la competitividad, de convertir el enfrentamiento entre capitales en un enfrentamiento entre trabajadores⁷.

Veamos los puntos que conforman el esquema de respuesta sindical.

1º Formar una comisión que haga un seguimiento del problema. Esta comisión debe organizar y centralizar las acciones y la información, pero en modo alguno debe constituirse en la única responsable de la estrategia sindical.

2º Reunir la máxima información posible sobre el proyecto de la empresa, programas semejantes en otros gremios y países, las consultoras que asesoran a la empresa, su trayectoria, etc.

3º Realizar un profundo y sincero análisis de la situación de los trabajadores y la relación de fuerzas con la empresa; identificar los puntos débiles, para reforzarlos, y las fortalezas para trabajar a partir de ellas.

Este análisis implica analizar además la situación del conjunto del gremio, del sector productivo, del momento político, etc.

4º Es imprescindible formar en primer lugar a los líderes sindicales. Todas estas estrategias empresarias contienen elementos novedosos, poco conocidos, que deben ser estudiados. No puede confiarse solo en el “olfato” o la “muñeca” de los dirigentes.

A partir de la información con que se cuente, del resultado del análisis de las fortalezas y debilidades, y del conocimiento que hayan adquirido los dirigentes sindicales puede empezar a pensarse una estrategia sindical que enfrente los tres aspectos de la acción empresarial:

* Aquello que tenga que ver con las nuevas tecnologías, el entrenamiento, la amenaza de cierre de fabricas, los despidos, etc.

* Los mecanismos ideológicos puestos en marcha por la empresa para lograr la cooperación de los trabajadores.

* Los aspectos de la gestión por estres (tensión) nombrados más arriba.

Ahora bien, puede haber dos situaciones a enfrentar, ante las cuales se debe elaborar distintas estrategias.

Una primera situación se corresponde con la necesidad de enfrentar un programa no iniciado. Este es el caso cuando la empresa comienza a implementarlo de hecho, con o sin la invitación al sindicato para que colabore.

⁶ Aunque trasciende los marcos de este trabajo, es necesario decir que la respuesta a la ofensiva empresarial no puede ni debe quedarse en los límites de la acción sindical. No puede haber una respuesta eficaz sin una batalla en el plano político.

⁷ Este punto se encuentra especialmente desarrollado en la exposición de Tom Adler.

Ante esta situación se abren dos alternativas: negarse a participar, o aceptar la participación pero definiendo las condiciones.

El primer caso puede ser valido pero sin duda requiere un gran fuerza sindical que lo pueda garantizar, ya que implica tener la capacidad de bloquear el intento de implementación por parte de la empresa.

El segundo caso implica desarrollar una gran cantidad de reaseguros⁸, y garantizar, como ya se dijo, recursos propios (asesoramiento, expertos, información, etc.) y una estrategia y propuestas a desarrollar dentro de cada instancia del programa (como los círculos de calidad o los equipos de trabajo).

Que el programa ya este en marcha es la segunda posibilidad que puede presentarse. Frente a esto las alternativas son decidir retirarse del programa o trabajar para transformarlo desde adentro.

La estrategia que se elija dependerá de las condiciones que se hayan evaluado de acuerdo a lo mencionado anteriormente.

Pero para poder llevar adelante cualquiera de estas estrategias es imprescindible llevar adelante y contar con una profunda formación y movilización de la base.

Se reafirma la importancia de la formación sindical en el sentido de preparar a cada trabajador como un “dirigente” para responder a la ofensiva cotidiana de la patronal en el lugar de trabajo.

Formar y movilizar a la base: implica desarrollar distintas tareas, ya sean de capacitación y formación del conjunto de los trabajadores, como generar acciones que involucren y puedan ser llevadas adelante por los trabajadores (boletines, búsqueda de información, contactos con otros sindicatos, etc.). Es decir que deben ser activistas y no meros espectadores.

Campaña externa: se debe buscar la articulación con otras organizaciones de trabajadores y la solidaridad internacional. Se debe intentar la acción conjunta de los sindicatos que dependan de la misma empresa para evitar que esta busque la competencia entre trabajadores.

Movilizar la base en el lugar de trabajo: La movilización del conjunto de los trabajadores en el propio lugar de trabajo enfrentando las pretensiones empresarias allí donde estas se concretan es una condición esencial para poder elaborar respuestas exitosas, cualquiera sea la estrategia elegida por el sindicato.

Organizarse para trabajar dentro de los equipos de trabajo, y de los círculos de calidad, etc. Si se participa de los equipos o los círculos es necesario contar con un plan y una estrategia previamente elaborada. Es decir, participar como un colectivo de trabajadores y no como individuos aislados. Asistir a los mismos como se asiste a una discusión con la empresa, con propuestas, reivindicaciones y con una clara diferenciación entre trabajadores y empresa.

La experiencia muestra que, precisamente, cuando el trabajo en equipo se organiza con el punto de vista de los trabajadores la empresa pierde interés en él.

Elaborar propuestas sindicales: Como ya se dijo los sindicatos deben tener sus propias propuestas para el mejoramiento de los procesos productivos.

⁸ Sobre las precauciones a tomar, y sobre falsos reaseguros, puede verse “El involucramiento protectivo”, en **Working Smart**, capítulo 33. Labor Notes Books, Detroit, 1994.

Elaborar reivindicaciones para la negociación: Para la organización de los trabajadores dentro de los equipos de trabajo o los círculos de calidad, deben elaborarse reivindicaciones que el sindicato presente y sostenga sistemáticamente. Estas reivindicaciones deben ser negociadas también en los espacios tradicionales del accionar sindical.

La educación sindical en la estrategia sindical.

Como se ha visto, la formación sindical es una parte fundamental en la estrategia sindical. Debe ser un proceso continuo, y no tratarse de un momento aislado.

Ahora bien, la educación es algo más complejo y amplio que el dictado de cursos. A continuación se enumeran los aspectos principales que debería tener una estrategia sindical en este plano:

- 1- Información.
- 2- Trabajo en red e intercambio.
- 3- Formación preventiva (vacunación).
- 4- Generación de una sensación de poder.
- 5- Insertar la educación en una estrategia global.

1- Información. La información debe servir para poseer una visión global que permita entender las situaciones concretas.

Es importante también tratar siempre de ver un caso concreto y reciente de conflicto.

Se debe ser consciente por otro lado que el exceso de información puede provocar confusión.

2- Trabajo en red (network). Se debe buscar el intercambio y la articulación entre los trabajadores de distintos lugares. Los propios cursos deben convertirse en lugares de intercambio y solidaridad, donde se encuentren trabajadores de distintas empresas o plantas.

Lo sucedido en la Mazda de USA puede ser un ejemplo de articulación. Las empresas proveedoras se encuentran en el mismo predio. Los trabajadores no estaban sindicalizados, y no se podía lograr la sindicalización con los métodos tradicionales (organizadores nacionales). Se solicitó a activistas de Mazda que fueran a estas plantas para intentarlo y lo lograron porque los empresarios temían que los trabajadores de Mazda, que controlan la calidad, llegaran a rechazar sus productos.

3- Formación preventiva (vacunación). Las empresas no pueden vender estos programas si no tienen algún aspecto seductor que actúe sobre los deseos y necesidades de los trabajadores. Parten de esos deseos y necesidades para movilizar a la gente detrás de los intereses de la empresa.

Se deben identificar los atractivos de los programas de las empresas para buscar argumentos y preparar acciones que los neutralicen.

Aquí puede ser útil usar las mismas técnicas de las empresas en nuestros cursos para:

a. Sacar nuestras propias conclusiones

b. Estar “vacunados”, “inmunizados” cuando se participa en los de las empresas de forma tal de detectar inmediatamente los procedimientos y argumentaciones tramposas que

usan las empresas y ser concientes para qué sirven, a dónde apuntan, que efectos pueden tener, etc..

Es importante estudiar los manuales de la empresa, ya que en muchos aspectos ellos hablan por sí solos, esos materiales permiten mostrar cuál es su forma de ver las cosas y sus verdaderas intenciones.

Aquí se puede mencionar un ejemplo en relación con el trabajo en equipo tomado de un manual de la automotriz MAZDA: El gráfico 1 muestra la desnivelación en los tiempos o tareas de los distintos integrantes del grupo. El gráfico 2 muestra lo que a criterio de la empresa no se debe hacer: repartir (criterio de distribución) la carga de trabajo existente en forma pareja entre todos los integrantes (que es lo que harían los trabajadores, si fuera por ellos).

Gráfico 1

El “problema” original de acuerdo a lo planteado en el manual empresario: en una sección en la que trabajan seis personas no todas tienen ocupado su tiempo de trabajo de la misma forma, uno tiene todo su tiempo ocupado y el resto tiene tiempos “muertos” de diferente magnitud.

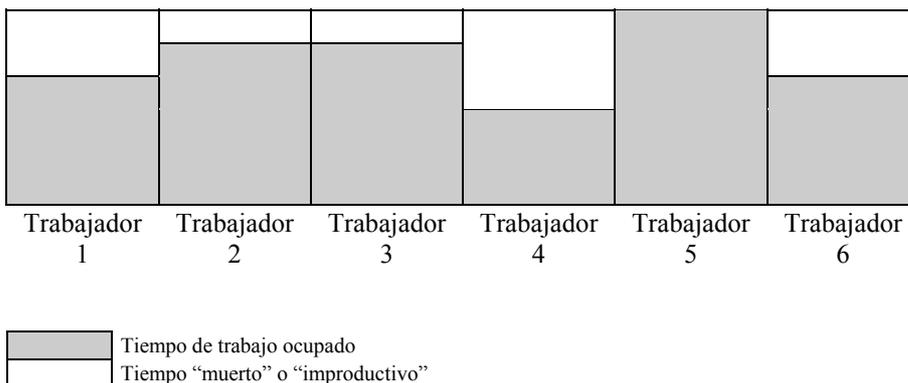


Gráfico 2

Una solución posible es la nivelación del tiempo de trabajo, distribuyendo la carga de trabajo y los tiempos de descanso en forma equitativa entre todos los trabajadores. Esta sería naturalmente la que haría el sindicato.

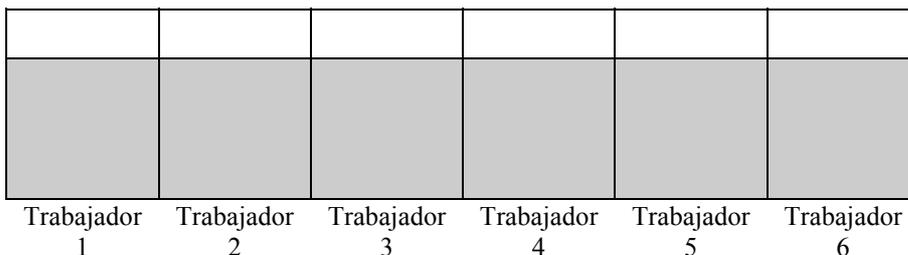


Gráfico 3

Según la empresa la solución correcta es otra: el manual indica que se debe saturar el tiempo de trabajo, eliminar el tiempo improductivo y eliminar los puestos de trabajo que sobren.

				Trabajador a reubicar	Trabajador
					Eliminado
Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3	Trabajador 4	Trabajador 5	

Dotación final del equipo debido a la solución empresaria: 5 trabajadores.

El gráfico 3 muestra cuál sería la forma de corregir el desequilibrio que pretende la empresa: saturar los tiempos (criterio de concentración) de los primeros integrantes, dejando a uno con la mitad del tiempo ocupado y a otro sin ninguna tarea. Esto permitiría eliminar un integrante y evitar que el otro utilice su tiempo libre ayudando a sus compañeros para que de esa forma se haga evidente su situación y eventualmente sea reubicado o se le asignen nuevas tareas.

El análisis de los materiales de la empresa debe servir para prevenir la imposición de la lógica empresaria. Por ejemplo el análisis en términos de costo-beneficio. Se empieza adoptando el lenguaje y se termina adoptando la forma de razonar y los objetivos de la empresa.

Una de las formas de combatir el modelo, es darle un nombre, identificarlo con términos que den cuenta de lo negativo y convoquen a combatirlo en forma sencilla. Es decir, no usar los términos que utilizan las empresas (que contienen una carga conceptual que influye luego en la forma de ver las cosas).

Términos como *equipos de trabajo*, *Calidad Total*, *producción delgada*, *Justo a Tiempo*, *trabajo inteligente*, *mejora continua*, etc. ,no nos sirven porque tienen buena imagen, ¿quién puede oponerse a cosas tan positivas?, ¿a quién no va a gustarle trabajar en equipo?, ¿quién puede estar en contra de trabajar en forma más inteligente o mejorar la calidad?, ¿quién va a oponerse a mejorar continuamente?. Presentadas de esa forma todas parecen positivas y aceptables. Por el contrario hay que denominar esas herramientas empresarias con nuevos nombres que den cuenta de sus verdaderas intenciones y consecuencias para los trabajadores, así como de su funcionamiento y objetivo real.

4- Generación de una sensación de poder (Empowerment), como herramienta para la movilización.

La formación sindical debe servir para romper con la visión que no se puede hacer nada. Incluso en las situaciones de mayor debilidad es posible hacer algo. Hay que evitar que las actividades de capacitación desmoralicen a los compañeros al hablar solo de los problemas. Por el contrario deben servir para estimular el deseo de lucha y la confianza en las propias fuerzas.

La capacitación sindical debe fortalecer la sensación de poder a través de pequeñas cosas que todos pueden hacer.

5- Enmarcar la educación en una estrategia global del sindicato. La formación que tiene sentido es la que forma parte de una estrategia sindical mas amplia. La formación llevada adelante como un hecho aislado pierde la mayor parte de su utilidad.

Se debe recordar además que las más importantes enseñanzas se dan en la lucha, y que la formación sindical debe servir precisamente para fortalecer la capacidad de lucha.

5. Thomas Adler: Reestructuración en Alemania y formación sindical

Este capítulo resume los conceptos vertidos en las exposiciones que realizó Thomas Adler durante el seminario.

Thomas Adler es miembro de la Comisión de Fábrica de la Mercedes Benz de Manheim - Alemania. Además integra el Programa de Formación de IGMetall (sindicato nacional de los metalúrgicos) de la localidad de Stuttgart.

La exposición se centró en la experiencia de formación sindical y negociación de acuerdos entre empresa y sindicato para la implementación del Trabajo en Equipo en la Mercedes Benz. Pero más allá de lo específico del caso, lo que se pone de manifiesto en esta experiencia es la importancia de articular formación sindical y lucha en esta etapa de reestructuración en que los cambios en la producción ocurren en forma vertiginosa.

Reestructuración e introducción del sistema de producción delgada.

Antes que nada es importante destacar el contexto en el que se producen estos cambios. Desde los años '70 se nota un incremento del desempleo en masa sin precedentes en Alemania, que se agrava con el fin de la confrontación entre Este y Oeste durante la última etapa de los años '80. Alemania, plenamente consciente de que del otro lado del muro contaba con una gran reserva de trabajadores, abre un proceso de reestructuración basado en el sistema de la fábrica delgada⁹. Promete entonces que bajo este sistema de producción, no sólo se generaría mas trabajo, sino además se mejorarían las condiciones haciendo el trabajo mas creativo y menos intenso para los trabajadores.

Bajo esta premisa, comienzan a implementarse en las fábricas un conjunto de nuevas formas de organización del trabajo y de la producción como el Trabajo en Equipo, los procesos de Mejora Continua (Kaisen) y otras tantas soluciones que a los ojos de las gerencias y de los líderes sindicales se vuelven muy atractivas y por lo tanto defienden ciegamente.

La producción delgada es presentada como el sistema óptimo y comienza a difundirse la idea de que cada uno los elementos que componen esta estrategia empresaria abren a los trabajadores la posibilidad de tener un mayor control sobre la estructura de la empresa, sobre la estructura gerencial y sobre las formas de producción.

⁹-El concepto de producción delgada es el equivalente a los conceptos de proceso de producción flexible o Justo a Tiempo, más utilizados en nuestro país.

Lejos de todo ello, estas transformaciones produjeron en los últimos años más de 6000 despidos dentro de las automotrices y una cifra mayor en las autopartistas.

Con el objeto de disminuir los costos de producción, aumentó considerablemente la presión sobre los trabajadores dentro de las fábricas, provocando un fuerte impacto sobre las condiciones de trabajo y por otro lado se intensificó la presión sobre las autopartistas. En este proceso quedó claramente demostrado que es un verdadero mito la cooperación entre ensambladoras y autopartistas: la presión que las ensambladoras ejercen sobre estas últimas es creciente en la medida que la mínima demora en la entrega de las piezas pedidas puede ocasionar que se pare la producción en la totalidad de la planta. La dependencia que se genera hace que la ensambladora ejerza presión constante sobre la autopartista para el cumplimiento de los plazos de entrega y esta presión recae indefectiblemente sobre sus trabajadores.

Mercedes Benz: una estrategia global.

Resultan interesantes las semejanzas en la implementación de la producción delgada en las distintas plantas de la Mercedes Benz como es el caso de Alemania y Brasil.

En ambas plantas la empresa realizó prácticamente los mismos cambios:

- * programas de Justo a Tiempo
- * nuevos sistemas de control de calidad
- * sistemas de comunicación cada vez más intensivos basados en métodos muy sofisticados destinados a lograr un cambio de mentalidad en los trabajadores
- * procedimientos diversos para aumentar la presión sobre los trabajadores
- * reducción de stocks y procesos de mejora continua
- * políticas de las gerencias de Recursos Humanos tendientes a eliminar de las fábricas a las personas de mayor edad o con problemas de salud
- * difusión de ideas y mecanismos tendientes a aumentar la competencia entre los trabajadores dentro de la propia fábrica
- * disminución de los niveles gerenciales
- * Trabajo en Equipo
- * programas de sugerencias tendientes a apropiarse del conocimiento que los trabajadores tienen del proceso de trabajo

Del mismo modo resulta interesante la semejanza que existe en los pasos que da la empresa para implementar estas innovaciones. En ambos casos en una primera etapa la empresa se presenta sumamente interesada en negociar con los trabajadores cada novedad a introducir.

En la planta de Alemania, como primera etapa, se constituyó un “Centro de Costos” que funcionaba dentro de la propia fábrica. Anteriormente, la fábrica era sólo una, ahora esta dividida internamente en varias fábricas pequeñas que proveen a las otras. El ejemplo más claro es el de la Sección “Fundición” que antes abastecía la materia prima para toda la producción. Hoy quedó reducida a un “cliente interno” que compite con el externo. De acuerdo al informe que provea el “Centro de Costos”, si se consigue comprar más barato afuera, entonces se compra afuera. Este proceso trajo aparejada una radicalización de la competencia dentro de la propia fábrica.

El presidente de Mercedes Benz explicó sus objetivos de este modo:

“División de la fábrica en minifábricas para incorporar la forma de pensamiento empresarial, de modo que desde la propia fábrica se consiga cambiar la mentalidad. Que cada sección y cada trabajador piense como empresario.”

Es evidente el propósito de querer quebrar todo tipo de solidaridad entre los trabajadores convenciéndolos de tomar como propia la necesidad de aumentar la productividad y disminuir costos para ser mas competitivos. Se abrió así una lucha por el alma y la cabeza de los trabajadores.

En el mismo sentido y paralelamente, mediante los programas de participación y sugerencias se la empresa intentó apropiarse el conocimiento de la producción que poseen los trabajadores. El saber que antes constituía un elemento de negociación frente a la empresa, hoy se entrega sin conflictos a través de estos programas de participación. Los trabajadores deben pensar de que manera producir mejor en función de las necesidades de la empresa. Uno de los objetivos mas importantes dentro de la política de recursos humanos es crear la conciencia en el trabajador de que nada es automático, que sólo se mejora si se hace algo para lograrlo.

Pero en realidad la verdadera idea de la empresa es que los trabajadores piensen como empresarios pero que trabajen como bueyes.

La flexibilidad del tiempo de trabajo

La tentativa de crear una conciencia empresarial en cada uno de los trabajadores se conjuga al mismo tiempo con un fuerte proceso de Flexibilización del Tiempo de Trabajo a partir del cual todos tienen que estar preparados para trabajar en cualquier momento para la empresa. La lógica de la competencia así lo exige, les dicen.

Lo que ayer fue una gran conquista para los trabajadores alemanes: “el sábado libre”, hoy esta amenazada. Los tiempos de trabajo ya no son los pautados colectivamente, hoy los determina el **mercado**¹⁰

De hecho se trabaja entre 28 y 45 horas semanales, pero la distribución del tiempo la determina la empresa según sus necesidades.

Por otra parte se redujeron los intervalos colectivos, las pausas, las licencias. Esta modificación conduce inevitablemente a que ningún trabajador pueda disponer libremente de su tiempo para sí o para compartirlo con su familia.

Sumado a ello se evidencia una importante reducción de costos de inversión. Las máquinas funcionan mas tiempo, y la producción cada vez es mayor con las mismas máquinas. La intensificación del ritmo de trabajo es a todas luces muy clara.

El trabajo en equipo en Mercedes Benz

La introducción del Trabajo en Equipo fue uno de los elementos mas importantes en el proceso de reestructuración de la empresa.

El trabajo en equipo se consolidó no sólo como una de las formas mas eficaces de presión sobre los trabajadores, sino además como uno de los motores esenciales en la

¹⁰El Mercado no es otra cosa que los grandes capitales y la competencia que se genera entre ellos.

tentativa de difundir las relaciones de competencia y de mercado dentro del proceso de producción.

Cada equipo se convierte en cliente o proveedor de otro equipo, y por lo tanto cada equipo asume el papel de empresario dentro de la fábrica, controlando cualquier falla del producto recibido y sintiéndose asimismo perjudicado directamente por ello. De esta manera se debilita la relación solidaria entre los trabajadores y se generan relaciones de competencia cotidianas en la fábrica.

El trabajo en equipo en la Mercedes Benz tuvo diferentes etapas de reconocimiento por parte de los trabajadores:

1) El primer momento fue de euforia y apoyo ideológico a partir de la idea de que permitiría trabajar mas inteligentemente y en conjunto. En esta primera etapa la empresa logra penetrar en la cabeza de los trabajadores convenciéndolos de la necesidad de aumentar la productividad y mejorar la calidad.

2) En una segunda etapa quedó claro que el trabajo se hizo mas intensivo. Se nota con claridad el objetivo de reducción de costos que se tradujo inmediatamente en un aumento de la presión en el trabajo.

3) En este tercer momento las empresas plantean que el trabajo en equipo imaginado para 8 años ya no se precisa mas. Esta postura se hace evidente en las nuevas plantas donde ya no se implementa. Estamos volviendo al pasado.

A esta altura existen varios indicadores para los trabajadores respecto de que el verdadero objetivo del trabajo en equipo fue la racionalización:

- * produce stress
- * implica despidos
- * lleva a la caída de los salarios

En aras de la competitividad Alemania va camino de bajar los salarios. Hoy, los salarios (que eran “la vaca sagrada de Alemania” que nadie podía tocar) ya cayeron entre un 10 y un 20%.

La amenaza del desempleo

Es probable que las gerencias hoy pretendan cambiar uno de los elementos de la estrategia global de la producción delgada como puede ser el “trabajo en equipo”, sin que ello signifique abandonar todo el resto de mecanismos que la conforman. Pueden descartar el Trabajo en Equipo y continuar con todo el resto del andamiaje en la organización de la producción.

Un ejemplo de ello es la General Motors alemana que anunció que retirará de la producción el trabajo en equipo pero no abandonará el Justo a Tiempo, la tercerización, ni todas las formas de presión que ejerce sobre los trabajadores, fundamentalmente la amenaza del despido que constituye una de las armas mas importantes de disciplinamiento del conjunto de los trabajadores. Con una tasa de desempleo cada vez mayor en Alemania el terreno es sumamente propicio para este tipo de políticas.

Ciertamente resulta importante para las gerencias observar y copiar los ejemplos exitosos en esta carrera de la racionalización: La Nissan en Inglaterra construyó la planta en una región con alto índice de desempleo. Al momento de seleccionar el personal, mas de 10.000 personas se ofrecían para trabajar en la fábrica. El propósito de la empresa era

encontrar trabajadores dispuestos a entregarse totalmente a las exigencias de la empresa. El proceso de selección de trabajadores fue muy cuidadoso, se realizaron una serie de test psicológicos adecuados a cada puesto de trabajo a cubrir.

Los gerentes abiertamente dicen que la forma de disciplinar a las personas es amenazarlas con que van a perder su empleo. En este escenario la relación de fuerza de los trabajadores es sumamente desfavorable.

El sindicato de la Mercedes y la resistencia de los trabajadores.

Cuando comenzaron a producirse los cambios, sólo se enfatizaron las mejoras en las condiciones de trabajo que aportarían tanto la introducción del trabajo en equipo como el resto de las modificaciones en el proceso de producción.

Aún hoy, dentro de la cúpula del movimiento sindical se continúa apoyando y participando en las estrategias empresarias. Esto significa que desde el movimiento sindical no existe todavía una oposición efectiva al nuevo sistema. Pero sin embargo la mayoría de los trabajadores saben que el descontento y el potencial de resistencia en las fábricas está aumentando.

Bajo la falsa ilusión de un mundo bonito y moderno, no se elaboraron estrategias para evitar las consecuencias negativas de la producción delgada, por lo que hubo un reconocimiento tardío de que el pacto con la empresa era una farsa.

En marzo de 1996, la empresa plantea a los trabajadores la necesidad de trabajar los sábados y fines de semana suponiendo que existiría apoyo por parte de ellos en la medida que la conducción sindical no había dado señales de oposición. Pero el descontento y la conciencia eran tan fuertes que con sólo dos turnos de huelga se paró la totalidad del montaje de la fábrica y se frenó el intento patronal.

Respuesta sindical: una estrategia posible.

En primer lugar, para construir una respuesta sindical adecuada, hay que derribar el mito creado alrededor de la producción delgada como un camino beneficioso para todos y el único posible. A esta altura quedaron bien claras las consecuencias nefastas que este sistema trajo aparejadas para los trabajadores.

Superado este primer paso, el punto de partida para discutir una estrategia debe estar dado por el día a día de la fábrica, y desde allí explicar que lo que sucede cotidianamente en el espacio de producción obedece a un fenómeno internacional.

Partiendo de este marco general, el siguiente paso es analizar minuciosamente cada una de las estrategias que forman parte de la iniciativa empresarial.

Tomando el ejemplo de la implementación del Trabajo en Equipo, podríamos decir que sería un paso muy importante superar la discusión a nivel nacional e intentar conseguir acuerdos a nivel internacional. Hasta el momento, ningún elemento de la producción delgada ha sido incorporado en las negociaciones de contrato colectivo y esto significa que si no se discute o no se negocia a nivel internacional, las diferencias en las condiciones de trabajo de las distintas fábricas cada vez van a separar más a los trabajadores de los distintos países.

La visión estrecha, focalizada, de una sola fábrica, lleva inevitablemente a la división de la clase trabajadora y nuevamente se abre paso a la difusión de relaciones de competencia entre los trabajadores de los distintos países. Las empresas se valen de las diferencias nacionales en los mercados de trabajo y utilizan estas diferencias como chantajes para los

trabajadores de un país amenazando con retirar la producción de una fábrica y producir en otro lugar del mundo, o directamente con tercerizar el sector y comprar afuera. De esta manera, la gente queda expuesta a soportar mayores cargas de trabajo, distribución de los tiempos de trabajo de acuerdo a las circunstancias del mercado, etc. Por todo ello es que adquiere gran relevancia la necesidad de realizar acuerdos a nivel internacional a fin de contrarrestar en forma unificada la ofensiva empresaria.

De todas maneras, si se consiguen acuerdos como por ejemplo el que se logró sobre equipos de trabajo, no significa que todo está garantizado. De acuerdo con la experiencia, los acuerdos sólo se garantizan con la lucha.

En la Mercedes Benz, ante la propuesta empresaria de trabajar los fines de semana, se llevó adelante una huelga de dos turnos, que en el contexto de trabajo basado en el sistema Justo a Tiempo, esos escasos dos turnos amenazaron con la paralización de varias partes de la producción de la planta. Y se logró hasta el momento sostener los fines de semana libres. Todo depende de la fuerza de la fábrica, de las luchas que se plantean y de la visión del Sindicato.

Los acuerdos sobre trabajo en equipo en Mercedes Benz (Alemania y Brasil).

En la primera etapa de implementación del trabajo en equipo, la empresa estuvo interesada en negociar con los trabajadores; en la segunda etapa dejó de lado los acuerdos realizados y comenzó un proceso de cambios en forma unilateral.

En otros casos, como el de la Nissan en Inglaterra, que tiene implementado un sistema basado en la producción delgada y un tipo de organización del trabajo que no tiene nada que ver con el trabajo en equipo de Alemania o Brasil, el único acuerdo que se realizó desde el inicio con el sindicato fue que este no haría huelgas. Por lo tanto su interés principal radica en crear un sindicato no clasista, incapaz de desarrollar una articulación internacional y por lo tanto sin una estrategia clara a nivel de los procesos globales.

Nuestra estrategia debe apuntar al análisis de los procesos generales, atender a los puntos esenciales donde tenemos que intervenir porque de lo contrario los cambios se hacen sin intervención de los trabajadores.

El trabajo en equipo es uno de los elementos cruciales en los que tenemos que intervenir en el caso de nuestras fábricas. Respecto a este tema, la Mercedes Benz en Alemania, igual que en Brasil, negoció un acuerdo. Cuando recibimos los resultados de MB - San Bernardo, constatamos que habíamos llegado a casi los mismos puntos de acuerdo:

- * Los equipos organizan el propio trabajo.
- * Los equipos disponen de tiempo para autorganizarse.
- * Respecto a los responsables del equipo (el “líder” o “portavoz”), es sumamente importante que sea elegido por el equipo, que siga trabajando y no quede fuera del equipo. Este es un punto crucial, porque si el grupo no tiene control sobre el conductor, este termina transformándose en supervisor, deja de ser un vocero del grupo ante la empresa y pasa a ser un agente de la empresa dentro del grupo.
- * Se garantiza que todos los trabajadores que integran el equipo tengan acceso al entrenamiento y que el entrenamiento sea paso por paso y de acuerdo a lo que están haciendo.
- * Nunca debe haber concentración del trabajo calificado en algunos trabajadores del equipo. Todos deben tener acceso a ese tipo de trabajo.

* Todos trabajan y hacen diferentes tareas. Las nuevas tareas incorporadas deben ser remuneradas. Cada tarea nueva debe ser introducida en el salario.

* Influencia sobre la definición de las tareas del equipo, incluso de las tareas indirectas.

* Influencia sobre la determinación del número de trabajadores necesarios para poder realizar todas las tareas.

Esto introdujo un nuevo nivel de negociación que no existía en Alemania y es el nivel de la fábrica.

En este momento la empresa continúa creando obstáculos porque los trabajadores no quieren negociar una nueva estructura salarial. Esta nueva estructura salarial aumentaría la presión para incrementar la productividad, y es por eso que se rechaza.

El punto de partida del análisis del trabajo en equipo debe ser el de la producción delgada en forma global. Desde allí hay que entender qué se pretende con la implementación de los equipos, de otro modo no es posible entender a dónde se quiere llegar con esto. Luego es necesario analizar dos aspectos fundamentales:

* las condiciones que garanticen que el trabajo en equipo no lleve al incremento en la carga de trabajo.

* la influencia sobre los conductores de los equipos. Estos deben sentir y actuar como parte del movimiento sindical, como representante de los trabajadores.

Sobre una totalidad de 4500 trabajadores en equipos, existen mas o menos 400 portavoces electos por los propios equipos. Para conseguir que ellos se sientan parte del sindicato y de los trabajadores existen los **Programas Educativos**.

Los programas educativos y la lucha ideológica

En el sindicato metalúrgico alemán hay 3.000.000 de afiliados, y existen muchos centros de formación sindical y formadores que sólo se dedican a esto.

Existen también gran cantidad de abordajes sobre el tema de la producción delgada. La dirección del Sindicato no es muy crítica respecto de estos nuevos conceptos y por eso hay algunos problemas con los programas de formación que se elaboran a nivel nacional. La mayoría de estos proyectos fueron diseñados en un período dorado donde existían muchas ilusiones respecto de la producción delgada. Era el inicio de un nuevo período de cooperación. Los formadores en su mayoría tenían gran distancia con lo que ocurría en la planta fabril. A nivel local los trabajadores debían buscar por sí mismos la propia formación para alejarse de estas posturas.

El objetivo era garantizar que los portavoces se sintieran representantes de los trabajadores y resistieran los ataques ideológicos de las empresas.

El primer problema que se planteaba era que la mayoría de los conductores no son delegados sindicales, por lo que en su mayoría no tienen una alta conciencia de clase. Casi todos comienzan la tarea con grandes ilusiones y esperanzas, con muy poco entendimiento sobre lo que realmente la empresa pretende, sobre sus capacidades y sobre los espacios que tienen para actuar.

No es suficiente entonces con explicar la historia del movimiento sindical y la terminología de la lucha de clases. Esto es necesario hacerlo pero en otra instancia. Una de los puntos principales es ayudarlos a entender los procesos desde el análisis de sus propias prácticas diarias, no desde el análisis teórico, en abstracto. Analizar juntos las propias

experiencias cotidianas en el trabajo. Discutir juntos temas como el porqué y cómo la presión gerencial es cada vez mayor, discutir no sólo el acuerdo que se hizo con la empresa sino además analizar las causas por las que la empresa no cumple con los derechos que forman parte del acuerdo.

El énfasis debe estar puesto en trabajar los dilemas, las resistencias y las realidades que la gente tiene en la fábrica.

Una técnica puede ser organizar seminarios de una semana, con 20 participantes por ejemplo, todos de la misma fábrica, de este modo se garantiza discutir todos los problemas de la fábrica porque todos tienen la misma referencia, las mismas experiencias.

Dinámica de los programas educativos: los seminarios

Resulta importante transmitir la experiencia y la dinámica que adquieren los seminarios realizados en el marco de los Programas Educativos. Los seminarios se organizan siguiendo determinados criterios y objetivos.

En esta primera etapa se estimula a cada trabajador para que hable de los problemas del trabajo, que cuente su experiencia cotidiana. De este modo se definen los temas a ser discutidos: como salarios, equipos de trabajo, calificaciones, etc.. Se trabaja en grupos pequeños.

Se enfatiza la idea de que los trabajadores y solo los trabajadores garantizan el respeto de los acuerdos firmados con la empresa. Ella no garantiza en la práctica lo que se conquistó en el acuerdo.

En un segundo momento se discute el papel del Comité de Fábrica y el funcionamiento del sindicato dentro de la fábrica. Se discute cómo los trabajadores y el sindicato deberían trabajar en conjunto dentro de la fábrica, y de qué modo ganar fuerza y utilizar el espacio que ya se tiene. Luego se deja de lado la parte práctica, y se intenta analizar de manera conjunta porqué las empresas hacen los cambios. Se analiza cada tema como parte de una estrategia global de las empresas. Se explicitan las distintas posturas sindicales respecto del tema.

Se incluye un debate sobre la historia del movimiento obrero, se recorre la historia de los sistemas de producción desde el taylorismo, se analizan situaciones anteriores donde no había problemas con el empleo, se hace un desarrollo de cuáles eran en aquel momento los problemas que enfrentaban los trabajadores, todas las luchas sindicales que se desarrollaron y cómo se llega a los cambios producidos durante los '80 y los '90 en el marco de la brutal competencia entre las empresas.

Algunas conclusiones de los seminarios en Alemania

Los seminarios realizados para tratar el Trabajo en Equipo llegaron a algunas conclusiones que queremos compartir.

1) De acuerdo a la experiencia, los acuerdos sólo se garantizan con la lucha y la defensa de los propios trabajadores implicados.

2) La producción delgada tiene una forma extrema en Inglaterra, y la propia Mercedes Benz en Alemania planea la vuelta al trabajo en línea como otro modo de la producción delgada. Por información de la propia gerencia, sabemos que la Mercedes Benz planea hacer nuevas plantas volviendo al sistema de trabajo en línea. Dicen que “la luna de miel del Trabajo en Equipo terminó”.

3) Las gerencias no están realmente interesadas en crear mejores condiciones de trabajo, son los propios trabajadores los que tienen que luchar por eso.

4) El último punto se refiere a la negociación de las tareas del equipo. Este es un tema muy delicado, no sólo por las imposiciones que la gerencia plantea todos los días, sino porque los trabajadores no son plenamente concientes de que ellos son actores y pueden tomar iniciativas para poner los límites en el número de tareas asignadas por la empresa. Es el tema más importante de los seminarios porque en esta etapa el trabajador aprende que él puede poner esos límites.

El sindicalismo en Alemania es fuerte y representativo. Los trabajadores tienen que aprender no sólo cómo conseguir información sino además qué hacer con ella. Hay que tener en claro, que tanto el equipo como la Comisión de fábrica tienen que tener habilidad para negociar. No es suficiente dar la información o ayudar a interpretar la información. Los trabajadores mismos tienen que experimentar la negociación.

Los seminarios terminan con trabajos grupales donde cada grupo escoge uno de los problemas identificados y elaboran una estrategia para resolverlos.

Al finalizar cada seminario se intenta conseguir compromisos sobre qué van a hacer de ahí en más. El mejor seminario no tiene sentido si no hay un trabajo que lo continúe. Debe seguir la discusión y el contacto debe ser permanente, día a día.

6. Los cambios en la Mercedes Benz de Brasil.

El Proyecto “Fabrica 2000”.

Los cambios comenzaron en el año 1992 y consistieron principalmente en:

- Segmentación: distribución de la producción en 5 plantas.
- Implementación de Células de Trabajo y nuevo *lay out* disponiendo varias máquinas en U a cargo de un solo operario.
- Kaisen (Proceso de Mejora Continua) y creación de Círculos de Calidad.
- Tercerización: la empresa se dedica a las áreas estratégicas: montaje final, producción de cabina, ejes traseros, el resto tiende a externalizarse.
- Organización de Equipos de Trabajo.

La respuesta de los trabajadores y los acuerdos alcanzados

Los trabajadores no estaban acostumbrados a discutir sobre la organización de la producción. Entendieron que no debían caer en el error de plantearse la falsa opción de tener que elegir entre la aceptación o la pura negación. Consideraron que las dos alternativas tienen el mismo resultado: la inoperancia, la pasividad. Ellos eligieron un tercer camino: el desafío de intervenir en el proceso de cambios fijando su propio punto de vista.

Para ello se informaron y realizaron consultas con profesionales que trabajan para el movimiento obrero, discutieron otras experiencias y elaboraron sus propuestas, iniciando un proceso de negociación intercalado con la movilización.

Aunque la tercerización fue iniciada unilateralmente por la empresa, la gente impuso que finalmente el proceso fuera negociado. Se alcanzaron varios acuerdos: uno en relación a las células; otro por la tercerización; otro por el kaisen; y un cuarto acuerdo sobre el trabajo en equipo.

Puntos comunes a los cuatro acuerdos:

Compromiso de negociación: la empresa se comprometió a negociar la reconversión.

Carácter provisorio y a prueba de las innovaciones (Proyectos piloto). El sindicato no asumía así compromisos definitivos hasta tanto no ver cómo funcionaban en la práctica. Esto fue visto como un logro sindical ya que los trabajadores carecen de experiencia en estos temas mientras que las empresas sí la tienen.

Mejoras en el salario. los salarios serían progresivamente nivelados para todos los trabajadores. Esto significó aumentos para muchos, pero lo más importante era que se eliminaba un factor de enfrentamiento entre los compañeros.

No incrementar los ritmos. Las mejoras en la calidad y la productividad no se harían en base a incrementos en los ritmos de trabajo.

Readecuación de funciones y salarios, es decir que a más responsabilidades, más salario.

Reubicación del personal afectado. No a los despidos .

Participación colectiva en los resultados: no a los premios individuales.

Balance de la negociación.

La empresa aceptó la negociación de mala gana porque era un momento de mucha producción y de fortaleza del sindicato. Reclamaba que las negociaciones iban muy lentas. Protestaba también porque decía que ninguna otra empresa había negociado de esa forma y eso la ponía en una posición de debilidad para competir. Le temían especialmente al condominio Volkswagen de Brasil y a los autos importados

En setiembre de 1995 la empresa despidió a 1200 operarios en San Bernardo y a otros 500 de la planta de Campiñas, rompiendo unilateralmente los acuerdos. El acuerdo sobre trabajo en equipo, que llevó 2 años alcanzarlo, es el único que sigue vigente (ver anexo). La empresa cambió su estrategia: ahora hace primero y discute después.

Incluso llegaron a despedir a integrantes de la Comisión de Fábrica.

Ahora se proponen reducir salarios y los nuevos ya entran ganando menos.

La empresa eligió una zona en el sur del Brasil donde el sindicato es muy débil para la construcción de su nueva planta.

Principales puntos del acuerdo sobre el Trabajo en Equipo.

1. Proyecto piloto:

Se formaron 6 equipos para una experiencia piloto.

Es un grupo por turno en tres secciones (montaje, maquinado, soldadura).

2. Entrenamiento.

Se acordó un curso de entrenamiento a realizarse en 10 módulos de 4 horas cada uno. Los contenidos fueron también negociados: Comportamiento, Hablar en público, Administrar conflictos, Evaluación del trabajo, Técnicas de Planificación, Mantenimiento, y Administración de Recursos.

3. Nivelación Salarial.

4. Participación voluntaria. Aunque esto sea relativo, se dejó abierta la posibilidad de que el operario no acepte o renuncie a trabajar en equipo si entiende que no le conviene.

5. Autonomía del equipo. Se le reconoció la capacidad de organizar ciertas tareas y formas de funcionamiento con sus propios criterios.

6. Papel del portavoz.

Las características y atribuciones del portavoz del equipo fue un aspecto muy discutido y especialmente peleado por el sindicato que lo consideró estratégico. Así fue que se logró que la empresa aceptara los siguientes criterios planteados por los representantes gremiales:

- El portavoz tiene el carácter de representante técnico y no gremial.
- Es elegido por los trabajadores integrantes del equipo y no por la empresa.
- Su mandato dura 6 meses, puede ser reelecto una vez y luego durante un año no puede ser nuevamente electo. Al imponer estos criterios el sindicato procuró que el cargo fuera ocupado en forma alternada por varios integrantes del grupo para evitar de esa manera que se crearan privilegios o jerarquías que dividieran a los compañeros.
- El portavoz recibe un incremento salarial del 6% pero sólo como compensación por las tareas adicionales que debe asumir por su función.

7. Respetar la jornada de trabajo: las reuniones del grupo se realizarán solamente dentro del horario de trabajo.

8. Grupo de Monitoreo. Se acordó constituir un grupo de monitoreo integrado por la Comisión de Fábrica, la jefatura y técnicos de las partes para acompañar la aplicación del proyecto en el lugar de trabajo y discutir los distintos problemas concretos que vayan surgiendo de su puesta en práctica.

9. Además se decidió conformar un Equipo de Coordinación, integrado por la Comisión de Fábrica, la Empresa y el Sindicato, para el seguimiento y discusión de los aspectos mas generales y políticos de la implementación de los cambios y los acuerdos. Este punto y el anterior afirman la intervención gremial en la marcha del proceso.

10. Composición del Equipo. Los trabajadores son entrenados para el calculo de la mano de obra y sus oscilaciones conforme a los objetivos de los programas de producción. En el que constituye, a nuestro entender, el punto mas discutible del acuerdo se estableció que los propios integrantes del equipo son los encargados de evaluar la cantidad de trabajadores que se necesitan para su funcionamiento en cada momento.

La organización sindical de los trabajadores de la Mercedes Benz de San Bernardo.

Para elegir y ser elegido no es necesario estar afiliado al sindicato. El porcentaje de afiliados es del 80%. De 64 directores (miembros del secretariado) que tiene el sindicato metalúrgico del ABC, 4 son de la Mercedes. Los supervisores no pueden ser electos para el comité de Fábrica. Los empleados de oficina pertenecen al sindicato.

El Comité de Fabrica (CF) tiene 11 miembros y 11 suplentes elegidos en pares por sección. De manera que cada hay una relación de representación de 1/800 aproximadamente. No hay otra estructura gremial dentro de la empresa.

Los miembros del CF tienen inmunidad gremial (no pueden ser despedidos), que se extiende hasta un año después de cesar en sus mandatos. Sin embargo, cuando en Mayo del 96 una huelga paralizó la producción de ejes y 800 trabajadores marcharon por el interior de la planta, varios líderes sindicales fueron despedidos.

Hay un grupo de unos 60 militantes sindicales que llevan adelante las tareas practicas y organizativas de corte gremial, pero no tienen ninguna protección legal.

La ley prevé la existencia de delegados del sindicato dentro de la planta pero no esta implementado. Todos los miembros del CF trabajan en sus puestos 4 horas por día

7. Notas Sobre la Reconversión en Brasil

En el seminario se recopiló abundante información sobre el estado de la reconversión industrial en el Brasil.

Reducción de Personal

Se comentó la alarmante tendencia a la disminución de los puestos de trabajo en el sector industrial. Se comentaron varios casos y situaciones que resultan muy ilustrativas.

En las terminales automotrices del ABC, por ejemplo, la reducción de personal en las últimas décadas ha sido muy fuerte:

Año	Cantidad de Trabajadores
1976.....	81.557
1988.....	67.117
1994.....	58.005

Es decir, que entre 1976 y 1994 se perdieron 23.552 puestos de trabajo.

En Ford, en la parte de estampado y maquinado había 8.000 obreros, ahora quedan 6.200. Pero la empresa no esta conforme, su objetivo es bajar a 5.700 produciendo 1.000 autos por día.

En la planta de San Bernardo de esa misma firma una línea automática de soldadura de punto de carrocería de reciente instalación que es totalmente operada por robots a lo largo de sus 200 metros, reemplazó a 400 operarios calificados. La única parte no robotizada de la línea es la de carga y descarga, aunque desde el punto de vista técnico,

bien podría ser también fácilmente automatizada. Ocurre que el sindicato logró detener allí el proceso de automatización y reemplazo de trabajadores.

También fue totalmente automatizado el depósito de vehículos terminados que, con una capacidad para 200 autos, es ahora atendido por un solo operario.

En la Mercedes Benz (MB) una célula de trabajo realiza con 4 operarios una tarea que antes realizaban 12 operarios. El salario es el mismo, el aumento del mismo sigue siendo solo una promesa.

Una solución propuesta por varios delegados durante el Seminario frente al problema de la eliminación creciente de puestos de trabajo fue la reducción de la jornada laboral con igual remuneración.

Intensidad del Trabajo

En la mayoría de las empresas se ha dado un aumento del ritmo de trabajo. “El trabajo es muy pesado, especialmente en algunas partes. Estamos protestando contra eso”, nos dijo un supervisor de la línea de ensamblado de la MB.

En el equipo de ensamble final de la cabina en MB, por ejemplo, 8 operarios deben completar la producción que antes realizaban 11, con el agregado de mayores responsabilidades (como control de calidad).

Se comprueba también, y asociado a lo anterior, un aumento de las dolencias profesionales, especialmente el stress provocado por las nuevas responsabilidades impuestas a los operarios de línea.

Nuevas Tecnologías de Gestión

A partir de 1990 hay una importante difusión de las llamadas nuevas tecnologías de gestión (NTG) del personal y de organización del trabajo: Justo a Tiempo, Kanban, células y equipos de trabajo, control estadístico de procesos, y Kaisen (mejora continua).

En la empresa Mercedes Benz se está implantando en algunas secciones el trabajo en equipo, por ejemplo ensamblado (ver anexo)

En Ford el trabajo en equipo no es tan importante. Ellos se inclinan más por el concepto de trabajo modular. Hablan en términos de “grupos naturales de trabajo”.

La política del sindicato es dejar a los miembros de los equipos que digan lo que les parece bueno y malo, antes que fijar ellos posición desde afuera.

Externalización y Tercerización

El énfasis puesto en la Ford en el trabajo modular aparece muy vinculado al tema de la externalización. Modularización y externalización están muy ligados, la primera resulta muchas veces un paso preparatorio de la segunda.

En esa empresa opera la firma Renner dentro de la planta encargándose de la provisión y preparado de pinturas. En la parte de pintado, si bien la pintura es realizada por operarios de la Ford, los ingenieros de Renner realizan tareas de asesoramiento.

La nueva planta modular de la Volkswagen (VW) opera con 1500 trabajadores, de los cuales 300 son permanentes y el resto pertenecen a firmas subcontratistas.

FIAT ofrece terrenos cerca de su planta para que se instalen sus proveedores.

El nuevo concepto predominante es que las firmas automotrices sólo deben ser ensambladoras.

Por otro lado el 70% de los componentes utilizados serían importados. O sea que el trabajo que se saca afuera de la fabrica también se lo saca del país.

No obstante en algunas empresas se observa cierta tendencia a “destercerizar”, como respuesta a ciertos problemas derivados de una tercerización extrema.

Calificación del trabajo.

En la sección de producción de autopartes los operarios se están haciendo cargo de tareas de mantenimiento tradicional. Como resultado de lo anterior el número de trabajadores calificados de mantenimiento esta declinando.

En la nueva planta de FIAT se combinan nuevas tecnologías con trabajo intensivo y poco calificado. Los salarios son también bajos.

No obstante algunos delegados evalúan la capacitación recibida para operar nuevas tecnologías o realizar tareas de control de calidad y mantenimiento como una consecuencia positiva de la reconversión en sus empresas.

La conciencia del trabajador en la mira de la empresas.

Escuchamos opiniones diversas y en muchos casos contradictorias que hablan del impacto que la estrategias empresarias están teniendo sobre la conciencia de los trabajadores.

“No sentimos que nos estemos sacrificando, sentimos que estamos creciendo. Nuestra queja es porque no somos recompensados en forma acorde. Solo recibimos un incremento del 7% y un montón de promesas”, opinaron operarios de planta de la Mercedes Benz que desde hace poco tiempo trabajan en equipo en base a un acuerdo sobre esta nueva forma de trabajar alcanzado, no sin lucha, entre la Comisión de Fábrica y la empresa.

Las ventajas contenidas en ese acuerdo explican que muchos estimen que han obtenido mejoras: “Somos responsables por la calidad”, “No pasa nada defectuoso”. Sus reclamos son, por ahora, principalmente de tipo salarial: “Nuestro incremento de la productividad no ha sido recompensado con un aumento en los salarios”.

La mayoría, sin embargo, a partir de otro tipo de experiencias, ven a estos procesos como una amenaza y denuncian que les “quieren cambiar la cabeza”. Informan que todos los días se vive una fuerte disputa ideológica en el lugar de trabajo. En ese contexto, la confusión y la incertidumbre del empleo, juegan a favor de los planes empresarios.

Las nuevas formas de explotación del trabajo, impuestas unilateralmente por las empresas, instalan el control entre trabajadores y la aplicación del concepto de “cliente interno” a los propios compañeros, generan exigencias y tensiones que los agotan física y psíquicamente, y debilitan los lazos de solidaridad que los unen.

Temas en discusión en el sindicalismo agrupado en la CUT.

A lo largo de las distintas actividades fueron apareciendo algunos de los puntos en discusión dentro del sindicalismo brasileño agrupado en la CUT. Considerando que podría

resultar de interés para los activistas de nuestro país hemos incluido unas muy breves notas sobre el tema en este informe.

La inmunidad gremial de los delegados es un tema en debate. Muchos se preguntan si debe ser extendida. La discusión es si esa medida no puede llegar a afectar la democracia sindical al extender diferencias entre los trabajadores y fomentar el desarrollo de conductas burocráticas.

Otro tema son las licencias gremiales. El debate giró en torno a la pregunta de si los representantes sindicales deben concurrir a sus empleos y trabajar durante su mandato. Finalmente se impuso la posición de que deben continuar trabajando aunque se dejó librado a criterio de los distintos sindicatos su cumplimiento y las modalidades de implementación. Para el secretario general de la CUT a nivel nacional, se votó que concurra al menos una hora por mes a su trabajo, lo cual tiene más que nada un carácter simbólico de reafirmación del principio.

En relación a las nuevas iniciativas empresarias de reorganización del trabajo el debate gira en torno a si se debe participar y discutir desde adentro o si lo mejor es permanecer afuera denunciándolas de conjunto.

La difícil búsqueda de respuestas sindicales.

El seminario permitió comprobar la homogeneidad de la ofensiva empresaria en todo el mundo. “Cómo se ve que la patronal está unida”, “vemos las mismas estrategias en todas partes...” comentaban los asistentes luego de escuchar los informes de otras partes de Brasil y del mundo.

Se compartieron algunos éxitos. Como en la Ford, donde en relación a los problemas que genera la estrategia de tercerización, se logró que los trabajadores de la firma que opera dentro de la planta en tareas de preparación y provisión de pintura, sean representados por la Comisión Interna y que les correspondan las mismas condiciones y beneficios que el resto del personal de Ford. O como en la Mercedes donde se alcanzaron acuerdos positivos sobre el trabajo en equipo.

También se compartieron las dificultades: “No estamos preparados para detener el proceso de externalización”, comentó un delegado de una fábrica automotriz. “Tenemos alguna guías y tratamos de controlar la situación. No hemos podido parar la externalización del mantenimiento edilicio, pero estamos teniendo éxito en detener la externalización del mantenimiento de máquinas”.

Aparece clara la necesidad de recrear respuestas novedosas: “No estábamos acostumbrados a analizar los problemas en términos de estrategias de largo plazo. No tenemos herramientas para usar contra ellos...por ahora solo tenemos retórica”.

A lo largo de las exposiciones y los debates se fue conformando un amplio listado de temas y desafíos que deben ser abordados y resueltos por el movimiento sindical. Los temas y desafíos fueron de tipo reivindicativo (la defensa de los puestos de trabajo y de los convenios colectivos; la mejora de las condiciones de trabajo y la seguridad; la efectivización de todo el personal); y sindical (el estudio de los nuevos problemas y la elaboración de proyectos alternativos propios desde los cuales poder discutir con las empresas; la formación de los dirigentes sindicales y la concientización de todos los trabajadores y de la sociedad; la necesidad de superar el miedo a involucrarse con el sindicato que opera en muchos trabajadores; la interferencia patronal en la vida sindical; la ofensiva ideológica de las empresas; la implantación del sindicato en todas partes, la

afiliación de todo el personal y la articulación del accionar entre trabajadores de ensambladoras y autopartistas).

Este listado de problemas no resueltos, similar a la que podrían realizar trabajadores de nuestro país, confirma la extensión global de la ofensiva empresaria, así como su gravedad. Al mismo tiempo replantea la necesidad de unir esfuerzos e intercambiar experiencias en esta búsqueda de soluciones a problemas comunes.

* * *

Buenos Aires, Febrero de 1997.