

Teresita Alicia Izura\*

# Procesos de innovación, relaciones laborales, papel sindical: El caso de la industria automotriz Mercedes Benz en San Bernardo del Campo, Brasil

## Processes of innovation, labor relations, union paper: The case of the self-propelling industry Mercedes Benz in San Bernardo del Campo, Brazil

*Recibido: 27 de septiembre de 2012 / Aceptado: 2 de noviembre de 2012*

### Palabras clave:

Modelos productivos,  
Mercado de trabajo,  
Relaciones laborales, Rol sindical.

### Resumen

Los cambios experimentados en el capitalismo y en las modalidades de acumulación no han sido inocuos para la organización y gestión de la producción industrial y las relaciones laborales imbricadas en el proceso. Frente a una dinámica transformadora, es interesante analizar los nuevos modelos de producción como las implicancias de su implementación para las relaciones en el ámbito de trabajo. Estos nuevos modelos imprimen tópicos particulares interesantes de describir. La organización empresarial cobija a otra estructura organizativa: la sindical que para la industria metalúrgica del Gran São Paulo se traduce en una presencia de gran fortaleza. Al final de la década de los 70 y durante los 80, los objetivos del sindicalismo CUT se orientaban al logro de una identidad colectiva: Central Única de Trabajadores como potente fuerza tanto política-social, como sindical, sin embargo la crisis generalizada que afectó al mundo y también a Brasil, devino en un nuevo tipo de sindicalismo, que pasa de la conflictividad a la negociación. Será al interior de la planta de Mercedes Benz de São Paulo que se realizará el trabajo de campo intentando recoger evidencias que ilustren los aspectos del artículo.

### Key words:

Production models, Laboral market,  
Laboral relations, Trade Union role.

### Abstract

The changes experienced on the capitalism and on the modalities of accumulation have not been innocuous for the organization and industrial production management and the labor relations overlapped in the process. In front of a transformative dynamic, it is interesting to analyze the new models of production as the implications of his implementation for the relations in the area of work. These new models stamp particular interesting topics of describing. The managerial organization shelters to another organizational structure: the union one that for the metallurgical industry of the Great São Paulo is translated in a presence of great strength. At the end of the decade of the 70 and during the 80, the aims of the unionism CUT they were orientated to the achievement of a collective identity: "Central Unica de Trabajadores" as powerful forces so much political-social, since union, nevertheless the widespread crisis that it affected to the world and also to Brazil, it developed into a new type of unionism, which goes on from the conflict to the negotiation. It will be to the interior of Mercedes Benz São Paulo plant where will carry out the fieldwork trying to gather evidences that illustrate the aspects of the article.

\* Licenciada en Ciencias Políticas y en Administración Pública, Universidad Nacional de Cuyo, Títulos de Posgrado, Dra. por la Universidad de Jaén, España, Humanidades y Ciencias Sociales, Magister en Ciencias Sociales, mención en Sociología de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Diplomada en Estudios Avanzados, periodo de Docencia e Investigación en el programa de Doctorado de Gestión y Planificación para la Calidad Educativa en la Sociedad del siglo XXI. Tesis "Competencias Laborales y Mercado de Trabajo". 2007. Universidad de Jaén, España. Diplomada en Competencias para la Docencia Universitaria. 2007. Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia. Especialista en Docencia Universitaria. 1998. Universidad Nacional de Cuyo. Misiones Posdoctorales realizadas en la Universidad de São Paulo (USP), Brasil, en noviembre/diciembre de 2010, septiembre/octubre de 2011, marzo de 2012. Profesor Iram Jácome Rodrigues (FEA 2, USP). Profesora Heloísa Martins, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, USP. Docente e Investigadora en Fac. de Ciencias Políticas y Sociales y Fac. de Educación Elemental y Especial, Universidad Nacional de Cuyo. Otras actividades docentes en universidades privadas, Universidad del Aconcagua. Docente de posgrado: Doctorado en Ciencias Sociales y Cursos de Posgrado de otras unidades académicas. pupuiz@yahoo.com.ar

## INTRODUCCIÓN

Los últimos años, específicamente, las últimas dos décadas del siglo pasado fueron testigos de una serie de importantes cambios que han tenido lugar en las sociedades occidentales.

Aspectos tales como la inmersión en el modelo capitalista, la exposición a los efectos que genera la pertenencia a la órbita del mundo globalizado y las consecuencias del impacto de la ofensiva neoliberal, imprimieron tópicos cuyas consecuencias se visualizan en los diversos ámbitos de cada sociedad.

El propio capitalismo ha experimentado cambios en las estrategias de acumulación que venía practicando y, como no podía ser de otro modo, esto ha tenido implicancias en los modos de gestión y de organización de la producción industrial.

Las sociedades de los países de América Latina no han sido ajenas a estas transformaciones.

Frente a estos cambios en los procesos productivos que impactan tanto en la economía como en el mercado y las relaciones laborales, es importante realizar un análisis profundo de algunos aspectos que se han ido modificando y que se han constituido en nuevos itinerarios posibles de ser estudiados desde las disciplinas asociadas a las temáticas sociales.

El propósito de este trabajo es realizar ciertas consideraciones al respecto para el caso específico de Brasil, atendiendo particularmente a las transformaciones e innovaciones en las relaciones laborales y el protagonismo adquirido por el rol sindical en un escenario concreto como es

la planta automotriz de Mercedes Benz en San Bernardo del Campo.

La estrategia metodológica se orientó a captar, a través de técnicas cualitativas específicas como son la observación participante y la entrevista en profundidad realizada a distintos miembros de la empresa, evidencias que connotarán los fenómenos de interés. El análisis de los datos recogidos se realizó a través del análisis comprensivo de Taylor y Bogdan (1987), a tal efecto, se elaboró un sistema de categorías, intentando un continuo progreso en la investigación.

## RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### Prácticas laborales

Un punto de partida posible, es recorrer retrospectivamente lo que sucedía con el capitalismo brasileño y las consecuentes transformaciones que emergieron, aspecto que ilustra con precisión Antunes (2011), en la siguiente cita:

Las transformaciones ocurridas en el capitalismo brasileño, específicamente en la década de 1990, fueron de gran intensidad e impulsadas por la nueva división internacional del trabajo y por los lineamientos del Consenso de Washington, que desencadenaron una enorme ola de desregulaciones en las más diversas esferas del mundo del trabajo. Al mismo tiempo, tuvo lugar un conjunto de transformaciones en el plano de la organización sociotécnica de la producción, que se sumó a un proceso de reterritorialización y de desterritorialización, entre otras consecuencias de la reestructuración

productiva y del nuevo diseño de la división internacional del trabajo y del capital.

Estos aportes señalan la importancia y necesidad de generar una suerte de reflexión sobre las prácticas laborales que se fueron forjando, las demandas que aparecieron, las necesidades que se plantearon en las relaciones laborales atendiendo, especialmente, a las voces de estos nuevos actores involucrados y a los modelos organizativos y productivos.

No obstante, en los últimos años, y como contrapuesto al impacto de los altos índices de desempleo alcanzados, surgieron en los países latinoamericanos ingentes esfuerzos políticos promovedores de fuentes laborales. Brasil no ha sido la excepción.

Los discursos que aparecen de manera habitual traen promesas que generan crecientes expectativas en relación con la creación de nuevos y numerosos empleos en el ámbito de la formalidad laboral. Sin embargo, esto no necesariamente funcionó en el sentido esperado ya que con el transcurso del tiempo fue posible advertir que se asistía a una suerte de encrucijada. Porque muchas veces el espectro que se mejoró se vinculó más a aspectos tecnológicos, a condiciones laborales de los empleados que conservaron sus trabajos, de manera contrapuesta a la situación de muchas personas que perdieron los puestos y que enfrentaron serias dificultades en la incorporación al mercado laboral.

Mortimore, citado por Nabuco, *et al.*, sostiene:

En el MERCOSUR, especialmente Brasil y la Argentina, fueron metas de las corporacio-

nes europeas. Las estrategias se concentraron principalmente en la defensa y ampliación de las porciones de mercados nacionales y regionales (MERCOSUR) de ellas mismas (2002, p. 53).

En el marco del escenario que se va conformando, uno de los fenómenos que tuvo lugar, fue la implantación de empresas transnacionales en países emergentes de América del Sur, trayendo consigo la instalación de nuevos procesos productivos que, a su vez, impactan en el interés de diversas esferas sociales, cuyo estudio sería importante profundizar.

En este sentido, el autor citado precedentemente, permite avanzar un poco más en este análisis. Dice al respecto:

Las políticas nacionales de atracción de inversiones en el sector automotriz fueron los incentivos a la modernización de las plantas ya existentes, la revitalización del parque industrial automovilístico y los incentivos a un aumento de la demanda y apertura comercial (Mortimore, 2000, p. 53).

En esta línea, la descripción de algunos datos permite sopesar la relevancia de la industria automotriz, como medio de visualizar de manera holística su impacto. Según datos de la UNCTAD (1997, 1999), la industria automotriz se incluye entre las 100 industrias de mayor relevancia en el mundo, ocupando el tercer lugar y cuenta con 14 empresas transnacionales. Además, es una industria favorecedora de los índices de transnacionalización, aspecto que se ha visto favorecido por la ampliación de activos en el exterior, participando en fusiones, inversiones

directas, y creando empleo en las unidades empresariales instaladas en otros países.

El Brasil, y otros países situados principalmente en América del Sur y Asia, se beneficiaron de esta globalización y fueron receptores de significativas inversiones de varias empresas automotrices en los años 90 (Nabuco, 2002, p. 51).

Por tanto, el eje que atraviesa lo global, lo nacional y lo local, revela nuevas cuestiones para investigar que pueden ser clasificadas, según Takeshy en tres grandes tendencias, a saber:

- a. Razones y condiciones de la instalación de las nuevas unidades industriales.
- b. Nuevos conceptos aplicados a la organización y a la gestación de las plantas y de sus implicancias para los trabajadores, en términos de los requisitos de calificación o de competencias, de las condiciones de trabajo, de la subjetividad del trabajo.
- c. Repercusiones regionales de las nuevas inversiones, en términos de reestructuración de los proveedores locales y de cambios en las relaciones de trabajo (2010, p. 18).

En síntesis, fue la década de los 90 la que asistió al resurgimiento de la producción industrial y de la industria automovilística.

Al respecto, Takeshy aporta lo siguiente:

Cuarenta años más tarde, en la década de los 90, nuevamente este segmento de la industria emergió en el ámbito de la producción, como un pasaporte para la modernización de la economía del país (2010, p. 18).

En relación con el entramado de las posibles razones de las instalaciones mencionadas, es dable destacar que, sin duda, se han tenido en

cuenta distintos aspectos favorecedores de los objetivos empresariales.

Entre estos, se han considerado las potencialidades que ofrece el mercado interno en cuanto su rol de consumidor, la existencia de insumos favorecedores tales como la importante disponibilidad de mano de obra barata, las numerosas decisiones políticas que generan aspectos positivos como subsidios, incentivos fiscales, exenciones impositivas, a lo que finalmente podría sumarse la creciente presión de estas noveles industrias en pos de disminuir los costos, incrementar la variedad de los productos, todo esto, como parte de una estrategia global que se traduciría en la ampliación de los niveles de participación en el mercado mundial.

Las empresas se fueron consolidando en pos del aprovechamiento de cuestiones estructurales fundamentales como son el transporte automotor y ferroviario.

La siguiente cita ilustra lo comentado:

Desde el punto de vista de las características regionales, otro factor de atracción de las empresas considerado como ventaja comparativa estática es la utilización de recursos naturales y humanos locales. Aunque las teorías de localización contemporáneas valoricen otros factores, como la existencia de servicios modernos, mano de obra calificada, centros de investigación y desenvolvimiento, etc., los factores clásicos aún actúan en la atracción de las industrias del sector automotriz 90 (Nabuco, 2002, p. 54).

Entonces, estos nuevos escenarios que se presentan proceden a incorporar paulatinamen-

te nuevos temas a la agenda política y social de los países en relación al denominado Mercado de Trabajo.

### **El rol sindical**

Acompañando a estas transformaciones, no se puede dejar de mencionar el papel del sindicalismo en torno a las nuevas industrias que se fueron instalando y cómo los mecanismos sindicales se reestructuraron y se renovaron para acompañar, desde sus propios objetivos, los desempeños laborales de los trabajadores afectados a las nuevas plantas industriales y enrolados en el sindicalismo de la Central Única de Trabajadores (CUT), que tanta potencia tiene en el sector metalúrgico de ABC (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).

De manera sucinta, se rescatarán los aportes de Jácome Rodrigues, cuando observa, haciendo un recorrido cronológico de la lógica sindical, y las metas que se fueron registrando, lo siguiente:

Al final de la década de los 70 y durante todos los 80, los objetivos del sindicalismo CUT se orientaban básicamente al logro de una identidad colectiva, “La Central Única de Trabajadores se constituyó en una fuerza importante tanto político-social, como sindical en el escenario brasilero” (Rodrigues, 1997, p. 240).

Pareciera que el sindicalismo inicial de los años 70 experimentaba cambios significativos. La crisis generalizada que afectó al mundo y también a Brasil, se constituyó en la génesis de

un nuevo tipo de sindicalismo, que se explica en el siguiente párrafo:

Esas cuestiones significó una reflexión para un nuevo sindicalismo: fue el pasaje de una praxis extremadamente conflictiva para otra más negociadora. Ese movimiento fue responsable también por la tentativa por parte de los trabajadores de discutir en el foco de las transformaciones la reestructuración productiva, una salida negociada, o sea en la medida de lo posible un cambio concertado entre capital y trabajo (Rodrigues, 1997, p. 240).

Surgen así diversos aspectos, que son susceptibles de ser tipificados de la siguiente manera: en relación a los trabajadores, se puede hablar de la incorporación de planteos renovados sobre nuevos derechos laborales, también, sobre cambios en el perfil de la mano de obra, cuestión esta que puede ser apreciable desde tres dimensiones: desde la formación recibida, desde la demanda concreta y, desde los requerimientos específicos para el desempeño. En el mismo sentido y desde los trabajadores, no se pueden desconsiderar sus intereses por los procesos de sindicalización, en tanto garantes de respaldo en las relaciones laborales.

Una adecuada forma de sintetizar la idea es considerar el contenido de la siguiente cita:

Surge un movimiento trabajador que trae en sus demandas nuevos temas, la crítica a la estructura sindical y la defensa de la libre negociación entre empleadores y empleados sin intervención del Estado, contrato colectivo de trabajo, defendían la eliminación del poder público de la esfera de las relaciones

de trabajo y por otra parte llevar a cabo una práctica de base en organización que tuviera como tentativa fortalecer el sindicato a partir de la producción local, reflejando la simbiosis entre las cuestiones más generales referentes a la sociedad y los problemas que los trabajadores enfrentaban en el día a día de la empresa, esa nueva práctica sindical conseguirá causar un gran impacto nacionalmente y, rápidamente, se transformará en un hecho relevante tanto del punto de vista sindical cuanto social y político (Rodrigues, 1997, p. 240).

Desde la dimensión atinente a la perspectiva empresarial, el aspecto central se vincula, sin lugar a dudas, con el logro de un objetivo básico: el aumento de la productividad, cuestión que está asociada fuertemente a desarrollar estrategias que promuevan la racionalización de los procesos productivos y conjuntamente con el incremento de la productividad.

En síntesis, la instalación de estas nuevas modalidades empresariales va acompañada de la implementación de nuevas relaciones de trabajo, de renovados procesos de gestión y, también, de novedosas formulaciones desde las esferas de poder.

Fue durante la década de 1980 cuando se generaron los primeros impulsos para la reestructuración productiva que derivó en la adopción por parte de las empresas, al comienzo de manera limitada, de nuevos patrones tecnológicos y de ordenamiento como formas renovadas de organización social del trabajo. Se inició así la informatización productiva y la utilización del

sistema *just-in-time*; germinó la producción basada en el *team work*, asentada en programas de calidad total, y se amplió también la difusión de la microelectrónica (Antunes, 2011, p. 105).

Se dedicará a continuación un párrafo al vocabulario que se va incorporando a los procesos organizativos y productivos:

Así entonces: *Just-in-time* «justo a tiempo» o «método Toyota» se basa en la utilización de trabajadores polivalentes y maquinarias multiuso; busca reducir, entre otros, los costos de almacenaje, al producir lo que se necesita, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan (Antunes, 2011, p. 105).

Este sistema tuvo su origen en la necesidad particular de Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos. Entonces el planteo de Ohno se deriva de esta necesidad de lograr competitividad a través de la diversificación, caracterizado por su flexibilidad, y totalmente contrapuesto al tradicional sistema de producción en serie, tan resistente al cambio.

El aporte destacado del sistema denominado Toyota es haber generado una forma de organización del trabajo que se oriente a producir a bajos costos, volúmenes limitados de productos diferenciados (Izura, 2012).

Este sistema, también denominado *JIT*, desde la perspectiva de los especialistas debe ser considerado en realidad como una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

Por tanto, la ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado,



en un tiempo breve y en la cantidad requerida. Además, hay que tener en cuenta que evitando los costes que no producen valor agregado de ninguna especie, se obtienen precios más competitivos.

En relación a Kaisen:

Los talleres de Kaisen son los que día a día mejoran los procesos productivos en lo concerniente a calidad logística y productividad con la participación de todos los empleados. Se definen índices de medición que permitan seguir la evolución de la calidad, costos y cumplimiento, de plazos de entrega.

En lo relativo a personal, se trabaja en tareas de gestión como el desarrollo de equipos, acordar objetivos o encauzar la retroalimentación de los empleados, en tareas de cualificación como formación y rotación, y en tareas de comunicación definición clara de tareas y papeles y concientización en materia medioambiental y de riesgos laborales (Para Conesa, 2007, p. 35).

En realidad, todos los términos giran alrededor de objetivos comunes, más allá de las diferencias que pueden observarse. Por eso, hablar de *lean production* es hablar de un tipo de producción denominada producción delgada (propia de Estados Unidos).

En Brasil, sin embargo se utiliza la terminología *produção enxuta*. No obstante, en Argentina los términos más frecuentes aluden a *JIT* o producción flexible.

Por otra parte, en la industria automotriz es digno de ser destacado el proceso de reestructuración y de perfeccionamiento que tiene implicancias en varios escenarios, por ejemplo, en

el complejo de relaciones de la empresa madre con sus proveedoras y el tipo de relaciones que se plantean tanto a nivel de interfirmas como el impacto de estas en el propio desempeño de los trabajadores.

Entonces,

...la cuestión central que se coloca en los estudios de las cadenas es la de determinar cuál es la naturaleza y la extensión de las relaciones interfirmas (especialización, complementariedad, subcontratación, cooperación, etc.), y cuáles son los impactos para los trabajadores (las formas de trabajo precarias o estables, o formas de trabajo calificado y estable) (Almeida Neves, 1997, p. 142).

Se plantea, una redefinición de los perfiles de los trabajadores susceptibles de ser incorporados a las nuevas empresas productivas. Al mismo tiempo se presentan nuevos modelos de establecimiento de lazos entre los trabajadores y la propia empresa.

Es verdad que la baja remuneración de la fuerza de trabajo –que constituye un factor de atracción para el flujo de capital productivo extranjero hacia Brasil– puede, en alguna medida, erigirse en un obstáculo al avance tecnológico. Pero también se debe agregar que la combinación entre patrones productivos tecnológicamente más avanzados y una mejor «calificación» de la fuerza de trabajo da como resultado un aumento de la sobreexplotación de la mano de obra, rasgo constitutivo y determinante del capitalismo brasileño. Esto es así porque a los capitales productivos (nacionales y transnacionales) les interesa la composición de equipamientos informáticos

y una fuerza de trabajo «calificada», «polivalente» y «multifuncional», apta para operarlos, pero que recibe sin embargo salarios muy inferiores a los percibidos por los trabajadores de las economías avanzadas, además de estar regida por una legislación social ampliamente flexibilizada (Antunes, 2011, p. 107).

En el proceso de descentralización que acompaña a estas grandes entidades transnacionales, “el trabajo” se constituye en un hecho social complejo y estructuralmente disipativo, ya que en función de los procesos de transformación política, social, económica y cultural, entre otros, tiende a la autoorganización producto de la inestabilidad que les transmite el mismo hecho de ser realizado por personas humanas... (Mendoza de Ferre, 2006, p. 106).

Las unidades productivas más antiguas y tradicionales situadas en el ABC paulista, como Volkswagen, Ford y Mercedes Benz, también desarrollaron un fuerte programa de reestructuración con miras a adaptarse a los nuevos imperativos del capital, especialmente en lo que respecta a los niveles productivos y tecnológicos y a las formas de «involucrar» a la fuerza de trabajo. Volkswagen y Mercedes Benz fueron objeto de investigación en nuestro estudio. En la primera de ellas, el experimento tendiente al control, la manipulación y la captación de los trabajadores denominado «Corazón Valiente» es un ejemplo de cómo la empresa pretende capturar la subjetividad del trabajo en beneficio del aumento de la productividad. Por su parte, la denominación del manual distribuido por Toyota entre sus trabajadores, Manual de integración,

habla por sí misma (Antunes, 2011, p. 108).

Sin embargo, para el caso específico de la planta de Mercedes Benz, es interesante remarcar que estudios de investigación anteriores, presentaron algunas restricciones en relación con las fuertes estrategias de tercerización, de Almeida Neves, *et al.*, y que el motivo de las restricciones fue que la empresa se enmarca en la calidad y que esta no se logra cuando hay una fuerte tercerización.

Las nuevas plantas traen consigo la noción de la relevancia de la incorporación de “tecnología” como elemento central de la optimización de los procesos de producción, cuestión que genera fuertes debates vinculados con la mano de obra, los alcances de su calificación y la demanda de competencias laborales. En el mismo sentido, entran en el debate cuestionamientos que no concilian las metas de alta productividad con la disminución de los puestos de trabajo.

En la actual fase del capitalismo brasileño, se combinan grandes recortes de la fuerza de trabajo con mutaciones socio-técnicas en el proceso productivo y en la organización del control social del trabajo. La flexibilización y la desregulación laborales, así como la tercerización y las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo implantadas en el espacio productivo, se manifiestan con gran intensidad, en coexistencia con el fordismo, que parece conservarse aún en varios segmentos productivos y de servicios.

En esta oportunidad acompañada por el discurso de la reestructuración y por la diseminación de un vocabulario extenso e íntimamente ligado a las nuevas tecnologías, las nuevas for-



mas de gestión de la producción y a los nuevos encadenamientos productivos: *Just-in-time*, Kam bam, Kaizen, Círculos de Control de Calidad, Flexibilización, Multifuncionalidad, *lean production* (Takeshy, 2010, p. 24).

Por su parte, Leite alude al mismo fenómeno de las innovaciones, pero pone especial énfasis en su propagación, la rápida difusión y el impacto inmediato que evidencian estos cambios en mano de obra, tecnología y cadenas de valor.

La progresiva introducción de programas de calidad, asentados en nuevas lógicas de racionalización, se ha propagado rápidamente entre las ensambladoras y las principales empresas de autopiezas. Se detecta un conjunto de innovaciones con una significativa difusión: introducción del *just-in-time* interno y externo, muchas veces acompañado, en el primer caso, por el uso del Kam bam; implementación de la polivalencia, especialmente con la integración de las funciones de control de calidad, manutención del equipamiento, *try out* de los programas e, inclusive su mejoría y perfeccionamiento; formación de células de producción, introducción del trabajo en grupo; implantación de minifábricas. Esas transformaciones en la organización de la producción y del trabajo, que inician las ensambladoras y repercuten hacia atrás en los diversos círculos de abastecimiento, tienen efectos bastante importantes en términos de calificación de mano de obra en las ensambladoras y en las grandes empresas de autopiezas, ubicadas en el primer círculo de abastecimiento. Esa situación, sin embargo, no se repite en las empresas que se encuentran más hacia el final de la cadena,

considerando que la división del trabajo que se establece entre las empresas de la cadena tiende a reservar a esas últimas la producción de productos de bajo contenido tecnológico (De Paula Leite, 2003, p. 108).

Todas estas formas innovadoras de reestructuración que se reflejan en nuevos conceptos, apuntan a la existencia de un tipo de trabajador cuyo perfil ya se ha definido como calificado, polivalente, multifactorial, lo que está caracterizando la noción conceptual de competencia laboral. Se busca por tanto un perfil de fuerza de trabajo que sea competente a la hora de tomar decisiones, trabajar en equipo y participar en los criterios de productividad entre otros desempeños.

Para esto se ha escogido una empresa, como la citada que podría denominarse multifactorial, teniendo en cuenta que reúne varios elementos interesantes para analizar a la luz de las nuevas estrategias. Por un lado obedece a las reglas de las empresas capitalistas multinacionales, porque de hecho lo es y, por otro, adhiere a las formas de organización propias de las nuevas estrategias productivas y de desempeño laboral planteadas por *lean production* y, además de lo mencionado, admite una potente presencia sindical.

En el marco de los procesos de innovación, es importante destacar que existe desde la teoría, un destacado interés por el tema de las calificaciones y las competencias.

Al respecto, Bresciani, cita a Edquist *et alt.*, quienes conceptualizan:

Innovación de productos e innovación de

procesos caracterizan los cambios en una empresa dada, industria o cadena productiva a lo largo del tiempo, los procesos de innovación engloban cambios de carácter tecnológico (equipamientos y sistemas) y organizacional (nuevos arreglos productivos) (1997, p. 303).

Es pertinente dedicar algunos párrafos en profundizar estos dos pilares conceptuales centrales para lo que, posteriormente, se pretenderá trabajar en el campo.

Vinculado a la noción de competencias hay innumerables conceptualizaciones, pero existe asimismo una instancia conceptual previa que es la de la calificación, y al respecto es posible destacar lo siguiente:

En el concepto tradicional de la calificación, la habilidad manual, el conocimiento de las máquinas y de las reglas técnicas del manejo de materiales y procesos, y la ubicación del trabajador en la organización conformaban un espacio definido que se resumía en el tiempo de formación necesario para desempeñar una determinada ocupación y el tipo de decisiones autónomas que debía estar preparado a tomar en ella. Estas dos dimensiones permitían ubicar las calificaciones en un continuo jerárquico que servía de base para salarios y negociaciones colectivas (Gallart, *et alt.*, 1997, p. 15).

La cita precedente, permite avanzar en la caracterización de lo que es una competencia laboral, de allí que sea posible compartir los aportes de distintos autores vinculados al tema.

Es decir, la calificación requerida en el marco

de la organización productiva sería la resultante de la combinación de competencias que abarcan el comportamiento general de la fuerza de trabajo. Al manejo de un oficio/oficios se le añadiría la necesidad de saber funcionar por equipos, de comunicarse en forma oral y escrita, de tener iniciativa para responder a situaciones inesperadas, de procesar información, además de sentir identificación con los objetivos de la empresa. Estos nuevos rasgos que compondrían un nuevo perfil de la fuerza de trabajo han llevado a estudiosos del tema a ir sustituyendo el término de calificación por la noción de competencias (Carrillo, *et alt.*, 2000, p. 189).

Realizada esta caracterización, es posible advertir que esta noción de competencias, impone modalidades superadoras de las propiamente ejercidas en el marco fordista y toyotista, más bien, ahora la ubican ligada a las estrategias toyotistas, donde es posible encontrar la génesis del concepto y acción de las competencias.

### **Los procesos de innovación y los roles laborales**

Luego de dos décadas de cimentados los procesos de reestructuración y modernización en las plantas industriales en general y en las automovilísticas en particular, resulta interesante observar cómo esos procesos han impactado o se han afianzado en las relaciones laborales y en los propios trabajadores como sujetos-parte, indispensables para el funcionamiento de la dinámica existente.

De acuerdo con Gitahy y Bresciani:

La aproximación entre clientes y proveedo-

res se transforma en un eje fundamental de estrategia competitiva de las empresas, al posibilitar la aplicación del *just-on-time* y el aumento de la flexibilidad, en un escenario dominado por la diversificación y por algún grado de crecimiento basado, también, en la explotación de nichos de mercado y menores escalas de producción. Ese proceso incorpora nuevas tecnologías de producto y proceso, y reducción de costos, acelerando el proceso de generación y difusión de tecnologías a lo largo de la cadena productiva (1998, p. 31).

Así Antunes, ilustra que se asiste a nuevos procesos productivos, en gran expansión, como consecuencia de la liofilización organizacional de los propios mecanismos originarios de la acumulación flexible y de las prácticas toyotistas asimiladas con vigor por el sector productivo brasileño. Aclara el autor a qué se refiere a esta suerte de liofilización, y la presenta como un proceso por el cual el trabajo vivo es progresivamente sustituido por la maquinaria tecnoinformacional (trabajo muerto). En las empresas liofilizadas, es necesario un “nuevo tipo de trabajo” que los capitales denominan, de modo engañoso, como “colaborador” (2011, p. 107).

Señalado por los especialistas, existe un área de vacancia en los estudios sobre innovación de procesos, desde una perspectiva que contemple dos dimensiones fundamentales: la organización y lo que se denomina la gestión del trabajo, teniendo en cuenta que esta última contiene en su interior a las relaciones de trabajo.

No obstante para avanzar en ese análisis, es importante considerar que, además de los acto-

res mencionados y sus posibles relaciones, hay un actor central y de inmensa relevancia: el sector sindical, ya que sus constantes intervenciones generan cambios en los tipos de relaciones laborales que puedan establecerse.

Bresciani, señala la existencia de tres niveles dentro de la estructura empresarial, en la cual los trabajadores son tenidos como agentes de cambio.

Tales niveles son: 1) El nivel estratégico (o de decisiones), relacionado al proyecto de innovación. 2) El nivel intermediario (gerencial) responsable de detallar e implementar los cambios estructurales contemplados por el proyecto. 3) El nivel operativo en el cual el proyecto y la implementación de los cambios estructurantes se concretan en áreas y puestos específicos de trabajo en cuanto a nuevos procesos de fabricación, posibles de transformaciones permanentes (1997, p. 307).

Ciertamente, la idea es focalizar la atención en este tercer nivel ya que como se ha mencionado con anterioridad, y en el caso específico de la empresa objeto de estudio es posible destacar que los mandos superiores, niveles 1 y 2 respectivamente, realizan un reconocimiento a la relevancia que el papel de los trabajadores ocupa en el proceso de innovación.

### **Aspectos metodológicos**

Bajo la premisa que las estrategias metodológicas posibilitan una aproximación entre el investigador y el objeto de estudio, es que a continuación se dará cuenta de los resultados de

la aplicación de ciertas técnicas específicas de investigación.

Para este estudio, se apeló a dos técnicas cualitativas que son: la observación participante pasiva y la entrevista en profundidad, como herramientas de excavación por excelencia.

A partir de los datos recogidos, se construyó el siguiente sistema de categorías, que han sido ilustradas de acuerdo con la información recogida de las notas del cuaderno de campo provenientes tanto de las observaciones realizadas como así también, de fragmentos de entrevistas. El trabajo de campo tuvo lugar entre septiembre y octubre de 2011.

Categorías de análisis:

1. Organización
2. Innovación tecnológica
3. Clima laboral
4. Presencia sindical
5. Relación entre empresa y sindicato

Formulado este punto de partida, se espera que los datos emergentes iluminen y refuercen la información contenida en el estudio.

### **Alcances de las estrategias presentes en la planta de Mercedes Benz**

Realizando un breve recorrido por la historia de la planta, podrán advertirse los procesos que se han ido incorporando a ella y sus alcances en relación a la producción, las relaciones laborales y el rol sindical.

Si se indaga la historia de la planta desde sus propios registros documentales y testimonios de personas que se desempeñan allí, como así también, a partir de sistematizaciones realizadas por

CINTERFOR, OIT, se accede a la información que a continuación se despliega.

La primera fábrica de la Mercedes Benz (MB) establecida en Brasil fue inaugurada en septiembre de 1956, en São Bernardo do Campo en las cercanías de la ciudad de São Paulo capital.

Posteriormente, en el año 1978, se inauguró en la ciudad de Campiñas, cuya meta era la producción de omnibuses, pero circunstancias económicas del país, sobre todo una evidente retracción del mercado por esos años, provocó el cierre de toda la parte de la planta dedicada a producción de autobuses, perdurando un sector dedicado a la realización de chasis y plataformas cuyo ensamblado se preveía que sería tercerizado.

Conforman líneas estratégicas de la empresa la realización sistemática de inversiones que se orientan a la incorporación de tecnología, de robots y, lo que resulta particularmente interesante, a la capacitación y al perfeccionamiento técnico de su personal.

“En el ingreso a la planta, hay numerosos aspectos para considerar. En primer lugar, el predio que representa una ciudad enclavada en otra. La cantidad de automóviles que acceden a las playas de estacionamiento de la planta y las demoras de tránsito al interior de las calles de la misma dan cuenta de la dinámica laboral que allí se realiza” (Izura, de las observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

“Las instancias de control para el acceso son muy cuidadas y nadie entra sin su correspondiente identificación provista por la oficina

de recepción para la que como contrapartida se ha presentado documentación personal. Un lazarrillo de la empresa se convierte en una compañía ineludible y ciertas medidas de seguridad industrial como son en este caso gafas protectoras que obligatoriamente hay que usar y que se devuelven antes de dejar la empresa” (Izura, de las observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

Entre los cambios estratégicos que se incorporaron en la empresa, uno potente y digno de destacar ya que afecta a los procesos de desarrollo y producción, es el concepto de *lean production or manufacturing* a cuyas particularidades se hiciera referencia con anterioridad.

“Se evidencia la presencia de robots en todo el recorrido de la planta y en las distintas líneas de montaje, en el marco de un orden dinámico y donde los cánones de seguridad parecen ampliamente contemplados ya sea por la presencia de alarmas, sirenas, cláxones, luces y perímetros especialmente señalizados para la circulación de los robots” (Izura, de las observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

La reestructuración de esta empresa en Brasil provocó el mantenimiento de un ritmo constante de cambios en la forma de conducir los servicios de los recursos humanos prestados por la empresa.

Dice el gerente: “... la planta está equipada con pantallas digitales que se encuentran en altura y que determinan a cada sector las cantidades objetivos de producción y el tiempo que se estima necesario, como así también, las expectativas de producción en un determinado tiempo.

Esto se va modificando sistemáticamente a medida que avanza la elaboración de piezas o la culminación del ensamble de que se trate” (Izura, fragmento de entrevista a gerente, 2011).

Un punto de inflexión puede ubicarse en los años 1995/1996 cuando se acuerda la ampliación de las relaciones entre los segmentos de la fábrica y los analistas de personal, que pasaron a trabajar dentro de las áreas productivas y administrativas en tiempo casi integral.

Otra actividad vinculada con el asesoramiento en aspectos relativos a la asistencia social, en el área de recursos humanos fue la implantación del proyecto Prisma, que ofrece atención y asistencia a los trabajadores en la misma fábrica.

La implementación de un programa denominado Tele Red Mercedes Benz también forma parte de los cambios en la empresa. Se trata de un programa por canal cerrado y vía satélite, con un formato que mezcla periodismo y entrenamiento, el cual tiene periodicidad semanal, alternándose en módulos técnicos y comerciales, con duración de una hora.

Por tratarse de un vehículo de comunicación dinámico y de fácil acceso, el programa cuenta con objetivos de alcance indirecto ya que a través de él se ha contribuido a reducir los costos de entrenamiento, puesto que los equipos pos-venta son entrenados en el mismo lugar de trabajo.

En cuanto a las mejorías de las condiciones de trabajo, los datos revelan que existen constantes estudios desarrollados en los puestos de trabajo, inversiones en nuevos equipos y el perfeccionamiento de los procesos de producción volcados para la seguridad del trabajador. Tales

mejorías involucran inversiones en: sistemas de ventilación, iluminación, protección de maquinaria, reducción de ruidos y aire acondicionado. Como también mejoras en las condiciones referidas a la estabilidad laboral.

“La conversación con expertos anotició sobre la realidad de estabilidad laboral para los empleados de la empresa, es un caso donde las personas se jubilan habiendo transitado solamente por este empleo y habiendo permanecido alrededor de 30 años de su vida allí. Las nuevas incorporaciones son muy valoradas por varios sentidos, primero por la imagen empresarial, en segundo lugar porque garantiza el amparo de una presencia sindical al interior de la empresa que velará por los intereses de los trabajadores y en tercer lugar porque quien se incorpora a la empresa cobra un salario equivalente a tres veces el salario mínimo del país, sin dejar de considerar un cuarto aspecto que se vincula con las posibilidades de estabilidad laboral, capacitación y ascensos paulatinos” (Izura, fragmento de entrevista a gerente, 2011).

La preocupación con el medio ambiente es otro factor que está siendo incorporado a las empresas a través de: 1. Desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la producción de vehículos; 2. Reducción de la emisión de gases tóxicos lanzados a la atmósfera y 3. Control de residuos sólidos y del reciclaje de la basura industrial.

“También existen a lo largo de los circuitos aledaños entre las líneas de montaje, maceteros que contienen plantas cada determinada cantidad de metros, los cuales cuentan con una suerte de carnet donde figura la fotografía y nombre

de una persona, y que se encuentra clavado en la tierra de la maceta, informando de esa manera quién es el encargado del mantenimiento adecuado de las especies durante un periodo de tiempo determinado, en el caso concreto semanalmente” (Izura, observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

“Mientras se realizaba el recorrido por la nave ensambladora apareció en el piso un pequeño trozo de caño de unos 3 cm y despertó atención el hecho que el propio gerente que acompañaba el recorrido fuera al encuentro del implemento, lo recogiera y lo guardara en su bolsillo para deshacerse de él al momento de encontrar un cesto de residuos” (Izura, observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

Estudios anteriores hechos por especialistas aluden a las vinculaciones que la empresa establece con la comunidad a través de la realización de diferentes actividades, tales como: 1. La tradicional “Campaña del Abrigo” que todos los inviernos recolecta piezas de ropa que son donadas a las familias carentes; 2. Donación a diversas instituciones de caridad, de mesas, sillas, platos y otros productos y utensilios en desuso del restaurante de la empresa; 3. El proyecto de reciclaje de materiales desarrollados conjuntamente entre la MB de Brasil y el Centro Comunitario de la Villa Paulicéia, con la participación de los empleados y de la comunidad y; 4. El *Diario de la Parroquia* que es editado trimestralmente, es un informativo distribuido por la Iglesia Nuestra Señora Aparecida.

Desde indagaciones al personal de la planta y fuentes secundarias se supo que con el propó-



sito de focalizar en el recurso humano, y dado que se estaban introduciendo nuevas formas de trabajo en la empresa, en 1995, se realizó una encuesta para identificar el grado de escolaridad de los funcionarios, de donde surgió la siguiente información: el 47% de los funcionarios no contaban con el 1er. grado completo y dentro de ese porcentaje, el 6% eran analfabetos.

En consecuencia nació el “Plan de Enseñanza Básico”. Mercedes Benz montó un plan de enseñanza, realizando convenios con algunas escuelas. Estos se conectaron con: 1. El Servicio Social de la Industria (SESI) para el suplemento de 1er. y 2do. grado con lo que se formaron hasta 1996, aproximadamente, 700 funcionarios; 2. El Banco Bradesco, también con suplementos de 1er. y 2do. grados y 3. El Centro de Formación Profesional del SENAI que da formación técnica, en el área de mecánica y metalmecánica, capacitando también a los hijos y hermanos de los funcionarios.

Este Centro de Formación Profesional “SENAI (Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial) Mercedes Benz” funciona desde 1982, y puede considerarse como una “Unidad Escolar de Excepción”. En líneas generales, la empresa es responsable por el costo, estrategia y equipamientos, correspondiéndole al SENAI la tecnología educacional, administración de personal y adecuación/cumplimiento de la legislación vigente. Instalado en una de las propiedades de Mercedes Benz de São Bernardo, el Centro posee 12 salas (entre teoría y laboratorios de hidráulica, neumática, electrónica y electrotecnia) y oficinas de mecánica general y de automóviles.

Es importante destacar que en Brasil, la experiencia de los Centros Nacionales de Tecnología –CENATEC– de SENAI, plantea un modelo alternativo con dos méritos simultáneos: crear un sistema de incentivos internos para actualizar una organización de larga trayectoria institucional y gran tamaño y buscar nuevas formas de adecuarse a las demandas cualitativas y cuantitativas de la clientela industrial.

La noción subyacente a esta experiencia es que un centro de formación profesional no puede dedicarse solamente a la capacitación, sino que ha de incorporar las innovaciones tecnológicas a su proceso de enseñanza, lo cual llevó a adoptar una visión más integrada de apoyo y servicios a las empresas. Por tanto, los CENATEC buscan promover una educación de avanzada, para lo cual es preciso conocer tanto al cliente como al mercado; enriquecer y adecuar los currículos de manera que incorporen componentes transversales; organizar educación a distancia e instituir la rotación de tareas, buscando la polivalencia funcional.

Se concluye, por lo tanto, que la capacitación, perfeccionamiento y el desarrollo de competencias en los recursos humanos forman parte de las estrategias de numerosas empresas que adhieren a este tipo de modelo de producción. Si a esto se agregan aspectos tales como los cambios tecnológicos, la nueva estructura organizacional que demanda un trabajador técnicamente más competente y personalmente comprometido con la empresa es posible colegir que los modelos de concepción de *lean production* exigen personas con los conocimientos y habilidades básicas

fundamentales, que puedan apoyar y viabilizar las acciones orientadas a cambios sistemáticos.

“Es habitual ver grupos de personas concentradas, moviéndose en conjunto, en determinadas tareas, prestando especial atención a un informante, explica nuestro acompañante que, se está llevando a cabo una tarea de capacitación ya sea en la utilización de alguna maquinaria o en la realización de una determinada pieza de las que la planta de MB produce” (Izura, observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

### **Taller de estudios laborales**

Además de los circuitos formales a los que se ha aludido con anterioridad, se han encontrado en la bibliografía evidencias de otras instancias de capacitación, como fue la realizada por la empresa en convenio con las fuerzas sindicales, al respecto.

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 Estados Unidos, exobrero 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 (Ciffarelli, 1997, p. 1).

El presidente de Mercedes Benz explicó sus objetivos de este modo: “División de la fábrica

ca 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”.

“En algunos sectores, era posible observar que en los momentos destinados a pausas, grupos de operarios continuaban realizando tareas y frente a los interrogantes formulados al gerente que acompañaba durante la investigación la respuesta obtenida era la siguiente: Continúan porque no han logrado los objetivos o advierten ellos mismos que están retrasados y por propia voluntad intentan cumplimentar con las metas fijadas en las pantallas digitales colgadas en los distintos sectores” (Izura, observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

En el mismo sentido y paralelamente, mediante los programas de participación y sugerencias la empresa intentó apropiarse del 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 qué manera producir mejor en función de las necesidades de la empresa, pero contando también en el caso de esta empresa con contrapartida de reconocimiento empresarial y sindical.

“También es muy agradable asistir a grupos de empleados que intercambian durante la tarea risas y comentarios como así también escuchan música, aun en medio de lo ruidoso que suelen volverse algunos sectores de la fábrica” (Izura, observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

“Esta es una de las pocas empresas que comparte dividendos de ganancias con los empleados, por lo cual podría establecerse un promedio de dinero que se recibe una vez al año el equivalente a unos 10 sueldos” (Izura, fragmento de entrevista a operario, 2011).

Uno de los objetivos más importante dentro de la política de recursos humanos es crear la conciencia en el trabajador de que nada es automático, que solo se mejora si se hace algo para lograrlo.

“Existen en cada nave de la planta, cerca de los circuitos de ingreso a las mismas, jardines, con diseños paisajistas, que contienen diversas especies de plantas, perfectamente cuidadas y conservadas y que además, se encuentran allí por propia iniciativa de los empleados que son quienes se ocupan de arrumarlas y mantenerlas” (Izura, observaciones consignadas en cuaderno de campo, 2011).

A continuación se sistematizan algunas apreciaciones realizadas por el capacitador Mike Parker, que el artículo de Viviana Ciffarelli y otros rescatan y exponen.

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 empresarial.
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 empresariales.

6. Existe una masiva difusión y aceptación de las ideas empresariales.
7. Las empresas han desarrollado una multiplicidad de herramientas para llevar adelante la producción flexible (Ciffarelli, 1997, p. 1).

Este tipo de análisis lo que genera es una perspectiva más crítica y real y evidencia otras posiciones que se enfrentan al arco iris generado por las innovaciones y las reorganizaciones al interior de las empresas.

Ciertamente, las reestructuraciones provienen de los sectores empresariales, ya que ellos fijan sus objetivos y por tanto, las modalidades de reestructuración. El especialista Parker resume la realidad cuando dice “ningún sistema puede ser a la vez el más humano y el más lucrativo” y evidentemente los intereses empresariales desean hacer partícipes a los trabajadores para compartir el éxito con ellos, pero lo que realmente sucede no es eso.

Dado el dinamismo que presenta la coyuntura, tanto los empresarios como los sindicalistas deben adecuarse a estos ritmos para dar respuesta a las observaciones y demandas provenientes de los trabajadores. Frente a las modalidades y rigideces de los modelos productivos, la resistencia de los trabajadores ha mitigado en varios casos el interés insaciable de los empresarios por los modelos referidos.

La solidez de la estructura sindical es fundamental ya que al interior de la empresa se producen todo el tiempo una suerte de tensión de fuerzas donde los intereses empresariales se

orientarán a sus objetivos de optimización de la productividad y al consecuente debilitamiento de la fuerza sindical. También, tiene implicancias la solidez de la estructura organizacional sindical en relación a las posibles consecuencias que los modelos productivos innovadores pueden generar para los trabajadores, es decir, más que pensarlos como modas pasajeras hay que focalizar en los efectos de su permanencia.

Debe entenderse que la producción denominada flexible no es un modelo *naif*, sino que debe poderse leer entre líneas cómo este tipo de herramienta de organización del trabajo puede atender contra la estabilidad laboral. Un modelo de producción flexible, también flexibiliza el número de operarios, el tipo y cantidad de tareas, los posibles despidos, las pérdidas de derechos laborales y el desconocimiento de la antigüedad, entre otros factores.

### **La organización sindical de los trabajadores de la Mercedes Benz de San Bernardo**

Como punto de partida y sobre la base de lo expresado por diversos autores, es importante realizar una breve síntesis en relación a las Comisiones de Fábrica como bisagra e instancia de negociación entre los propios trabajadores y la industria.

Existen registros memorables de lucha de los trabajadores, en la década del 70 y luego en los años 80, lo que permitió repensar las reivindicaciones demandadas por los trabajadores y por este motivo o como modo de vehicularlo, surge un tema focal que es la creación de organismos de representación de los trabajadores, fren-

te a la ofensiva del capitalismo descarnado que invadía el mercado de trabajo.

Sin duda, la organización sindical, en el seno de una fábrica con las características de Mercedes Benz, ofrece amparo a las reivindicaciones y demandas cotidianas de los trabajadores apoderándose de su potestad de negociación y traduciendo a esta en mecanismo de resolución de conflictos de todo tipo. De esto se encarga precisamente la Comisión de Fábrica.

“El rol sindical en la empresa Mercedes Benz, como consecuencia de los procesos de organización, innovación y tecnologización, se está implantando en algunas secciones el trabajo en equipo, un ejemplo lo aporta el área de ensamblado. 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. No obstante el sindicato está presente para dialogar, escuchar razones y actuar en consecuencia” (Izura, fragmento de entrevista a Referente de Comisión de Fábrica, 2011).

Los empleadores manifiestan que este tipo de organización se traduce en instancias de mucha relevancia ya que pueden ser anticipatorias de los potenciales conflictos que existen y permiten por tanto racionalizar alternativas de solución que sin duda serán negociadas en la mesa donde participan representantes empresariales y sindicales.

“La Comisión de Fábricas posee una organización muy sólida, ocupa en la planta un sector destinado con exclusividad para tales fines y además posee publicaciones periódicas y un

numeroso grupo de personas que colaboran en las tareas. El diálogo con el gerente encargado de negociar desde la empresa es fluido y ellos mismos declaraban que ahora asisten a menos enfrentamientos y a acuerdos más negociados entre partes” (Izura, fragmento de entrevista a gerente y miembro del CF, 2011).

Probablemente, la nota de color la aporta un logro fundamental relacionado con políticas de género “En relación a los logros que se han ido consiguiendo, me parece digno de resaltar los avances en cuanto a los derechos de las mujeres en vinculación a la etapa de maternidad, ya que cuentan con seis meses de licencia por tal motivo” (Izura, fragmento de entrevista a Referente de Comisión de Fábrica, 2011).

En cuanto a ser parte de la Comisión de Fábrica 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, cuatro 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 Fábrica (CF) tiene 11 miembros y 11 suplentes elegidos en pares por sección. De manera que 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 de 1996 una huelga paralizó la producción de ejes y 800 tra-

bajadores 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 prácticas 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 está implementado. Todos los miembros del CF trabajan en sus puestos 4 horas por día (Ciffarelli, 1997, p. 1).

En cuanto a los resultados concretos de derechos conquistados en el marco de los Acuerdos Colectivos entre el Sindicato de Metalúrgicos del ABC y la empresa Mercedes Benz de Brasil, es posible mencionar el Proceso de Tercerización, en el marco del cual la gran conquista consiste en que cualquier proceso de este tipo debe ser precedido de manera obligatoria por una negociación con la CF y el sindicato que garantice el mantenimiento del empleo. Este logro tuvo lugar en abril de 1994.

Otro logro de la misma fecha se vincula a la manufactura de células, y de este acuerdo surge que se mantendrá el ritmo de trabajo y de empleo cuando, al momento de implantación de las células, hubiera exceso de personal.

En febrero de 1995, frente a la implementación de la Técnica de Kaizen, se garantizó la obligación de mejorar las condiciones laborales en relación a la situación anterior a su implementación, mantener el ritmo de trabajo y las garantías de empleo.

En el mismo año, se logró un acuerdo denominado Trabajo en Grupo, que se tradujo en un aumento de la autonomía de los trabajadores, en

cuanto a la toma de decisiones, los cambios de procesos, la administración de las vacaciones, las necesidades de entrenamiento, entre otros aspectos relacionados.

Otro de los acuerdos conseguido, en el año 1997, es el denominado Reestructuración Salarial que se orientó a reducir la brecha entre los salarios extremos y a regular los aumentos de remuneraciones.

Un doble logro se verifica con el Acuerdo de Reducción de la Jornada de Trabajo, del año 1999, y se considera doble porque no solo se logró disminuir en dos horas y media semanales sino que además, en una coyuntura de crisis se preservaron 350 puestos de trabajo.

Finalmente, es importante destacar que en el año 2011, el sindicato presentó al Gobierno Nacional un anteproyecto de ley de Acuerdos Colectivos de Trabajo con Propósitos Específicos denominado ACE. El objetivo de este acuerdo se orienta a fortalecer la representación sindical en el local de trabajo, valorizar la seguridad jurídica de las negociaciones colectivas y modernizar las relaciones de trabajo. Esto como corolario de 30 años de organización sindical y de la premisa de que la negociación es una condición fundamental para la democratización de las relaciones de trabajo.

## CONCLUSIONES

En primer lugar, se considera importante destacar algunos tópicos en relación con la bibliografía consultada que en su mayoría corresponden a las décadas de los 90 y primeros años de la primera década del nuevo siglo.

Esto, obviamente, obedece a que hay en esos años una efervescencia temática y parecería que la impronta de la innovación tecnológica y organizativa así como también, las nuevas concepciones conceptuales causaron un impacto considerable en este país, más específicamente en la industria automotriz.

En el mismo sentido, es importante señalar que solo a través de bibliografías de esos años ha sido posible acceder a la comprensión de lo significativo que puede resultar la organización de comisiones representativas de los trabajadores como freno a las ambiciones del modelo capitalista, en esos años empapadas de la ofensiva neoliberal, y espacio de negociación de derechos y conflictos.

La planta de Mercedes Benz representa un caso interesante donde se pueden observar diversos aspectos conjugados a la vez. Podría decirse incluso, que en ella se sintetizan los valores medianos de las tendencias innovadoras y organizativas existentes y modales presentes en el mundo capitalista occidental.

En el marco del trabajo de campo, la realidad indica que acceder a esta planta genera la sensación de estar transportado a una planta europea o americana, por el impacto generado tanto por la organización a la que se asiste como por la tecnologización presente.

Afortunadamente, el trabajo de campo proveyó de los insumos necesarios que permiten colegir a esta altura del escrito que en la empresa Mercedes Benz se concilian de manera muy meditada los aspectos positivos de los modelos



de innovación ya que no existe una implantación total sino que se han ido adoptando ciertos aspectos ya sea del modelo delgado de producción o del *JIT*. Como sea el modelo no dictamina, sigue siendo el recurso humano el que adecúa a través de políticas internas los tópicos que conforman los modelos.

En el mismo sentido de medida, el rol sindical goza de una alta consideración y, a pesar de la fuerza que por naturaleza lo embiste, la actitud negociadora y conciliadora frente a los conflictos cotidianos es recepcionada por los representantes empresariales en un clima de relación simétrica.

Constatan la ecuanimidad de aplicación de modelos, tecnología y objetivos empresariales, la estabilidad que se evidencia en el cuerpo de trabajadores y la constancia en las estrategias de capacitación y formación destinada a sus empleados.

Por último, es necesario destacar que no existe un único modelo o procedimiento y que sin perder de vista la productividad y los intereses económicos, existen mecanismos y estrategias que acercan el diálogo entre los empresarios y los empleados, obteniendo como resultante de esta relación beneficios compartidos a escalas proporcionales.

Queda el desafío de realizar sucesivos estudios para monitorear cómo se adecúa esta empresa a la dinámica constantemente demandante que impone la realidad, posiblemente ese sea el objeto de estudio, de posteriores investigaciones.

## REFERENCIAS

- Almeida Neves, M. (1997). A complexa montagem de um veículo: a Mercedes-Benz em Juiz de Fora. En: *De JK a FHC, a reinvencao dos carros*. São Paulo: Edições Sociais Ltda.
- Antunes, R. (2011). La nueva morfología del trabajo en Brasil: restructuración y precariedad. En: *Revista Nueva Sociedad*, N° 232, Buenos Aires.
- Bresciani, L. (1997). A inovação e os papeis dos trabalhadores: o caso Mercedes-Benz. En: *De JK a FHC, a reinvencao dos carros*. São Paulo: Edições Sociais Ltda.
- Carrillo, J. e Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. En: *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica, COLMEX, FLACSO y UAM.
- Ciffarelli, V. et al. (1997). Reestructuración, trabajo en equipo y respuesta sindical en Brasil, Estados Unidos y Alemania. Aportes para el debate en el movimiento obrero argentino. En: *Taller de Estudios Laborales*. Buenos Aires.
- Edquist, C. (1997). Innovations and employment in a system of innovation perspective. En *A inovação e os papeis dos trabalhadores: o caso Mercedes-Benz*. En: *De JK a FHC, a reinvencao dos carros*. São Paulo: Edições Sociais Ltda.
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Cuestiones actuales de la formación*. Montevideo: CINTERFOR.

- Gitahy, L. y Bresciani, L. (1998). *Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira*. Campinas: Unicamp Mimeo.
- Izura, T. (2012). Competencias Laborales y Estrategias de Capacitación. En: *Trabajo y sindicalismo en Brasil y Argentina*. São Paulo: Editorial HUCITEC.
- Leite, L. (2003). Nuevas tecnologías organizacionales y la demanda de recursos humanos en el sector automotor brasileño. En: *Reformas Económicas y Formación*. Montevideo: CINTERFOR/GTZ/CEPAL.
- Mendoza de Ferrer, *et al.* (2006). El trabajo como fenómeno de autoorganización. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 11, N° 33. Venezuela.
- Mortimore, M. (2002). Corporate strategies and regional integration schemes involving developing countries: the NAFTA and MERCOSUR automobile industries. En: *Industria Automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Río de Janeiro: DP&A Editora.
- Rodrigues, I. (1997). *Sindicalismo y política*. São Paulo: Scritta.
- Takeshy, G. (2010). Sindicatos e relações de trabalho na Toyota do Brasil: São Bernardo do Campo e Indaiatuba em uma perspectiva comparada. Tese de Doutorado. São Paulo: FAPESP.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*. Buenos Aires: Paidós.
- UNCTAD (1999). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo. Comunicado de Prensa, 23/9/99. Recuperado en noviembre 2011 en: <http://archive.unctad.org/templates/Webflyer.asp?docID=3054&intItemID=2021&lang=3>