

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios y Economía

**LA NUEVA ECONOMIA, LA
DESCENTRALIZACION DE LAS
RELACIONES LABORALES Y
EL PAPEL DE LOS SINDICATOS**

Luisa Montuschi

Junio 2007
Nro. 350

ISBN 978-987-1062-28-7
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina,
tel. 54-11-6314-3000, fax 54-11-4314-1654, email jae@cema.edu.ar
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; Asistente editorial: Valeria Dowding

LA NUEVA ECONOMIA, LA DESCENTRALIZACION DE LAS RELACIONES LABORALES Y EL PAPEL DE LOS SINDICATOS

por

Luisa Montuschi*

RESUMEN

Se analizan los cambios producidos en el modelo de relaciones laborales que muestran un creciente deslizamiento de las negociaciones colectivas hacia el nivel de la empresa o de la planta. Esto ha tenido un impacto en la actividad de los sindicatos con caídas en la tasa de sindicalización y la influencia sindical. Las organizaciones gremiales se han visto obligadas a recurrir a nuevas prácticas y actividades para no desaparecer. En la Argentina del siglo XXI parecería haberse vuelto al antiguo sindicalismo y prácticas de negociación.

THE NEW ECONOMY, THE LABOR RELATIONS DECENTRALIZATION AND THE TRADE UNIONS ROLE

SUMMARY

With some exceptions the prevailing model of labor relations shows a downward shift in collective bargaining to the firm or plant level. As a consequence there have been changes in the trade union activity with a fall in union's density and bargaining power with significant modifications in its roles and functions. In the Argentina of the XXI century there seems to be a regression to the old unionism and bargaining practices.

* Las opiniones expresadas en este artículo son del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA.

LA NUEVA ECONOMIA, LA DESCENTRALIZACION DE LAS RELACIONES LABORALES Y EL PAPEL DE LOS SINDICATOS

por

Luisa Montuschi*

Las innovaciones que se produjeron a partir de la década del ochenta tuvieron características inéditas que afectaron de modo permanente la capacidad de creación de puestos de trabajo de las economías y las características y modalidades de esos mismos puestos. En estos procesos tuvieron particular significación transformaciones estructurales que se manifestaron, sobre todo, en el desplazamiento de la producción de los bienes a los servicios, en el crecimiento de la producción de industrias que producen artículos no materiales (como el software), en la declinación en la importancia de industrias tradicionalmente consideradas como sindicalizables, en la creciente globalización de las economías.

El rápido crecimiento del conocimiento científico y su diseminación, facilitada por las **Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)**, han posibilitado su aplicación a la producción de bienes sofisticados, resultantes de la combinación de una especialización extrema con una creatividad interdisciplinaria. Ello ha permitido la emergencia de industrias de avanzada que utilizan los avances científicos y también producen con sus actividades nuevos avances. Paradójicamente, muchos de estos avances han generado sentimientos de desconfianza y aun temor en la sociedad a pesar de los indudables beneficios que han producido¹.

Estos cambios suelen ser caracterizados bajo el rótulo de la “Nueva Economía” en la cual la tecnología rápidamente cambiante crea de manera continua bienes nuevos de alta calidad que obligan a cambios, también continuos, por parte de los consumidores. La adaptación permanente por parte

* Las opiniones expresadas en este artículo son del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA.

¹ La posibilidad de limitar las hambrunas del pasado, las curas para enfermedades antes incurables, la extensión de la esperanza de vida, las comunicaciones más veloces.

de empresas y consumidores son características de este nuevo estado de cosas que tiene cierto parecido con la antigua economía de oficios artesanales en la cual los artesanos del presente serían los gerentes, consultores, expertos en marketing y finanzas, investigadores científicos y técnicos y especialistas en computación². Estos nuevos entornos han cambiado las relaciones laborales y el tipo de mano de obra que en ella encuentra su nicho.

Es por ello que esa Nueva Economía parecería no resultar demasiado amigable para el sindicalismo, para la afiliación sindical y para la forma de operar y negociar de las organizaciones gremiales³. Debe recordarse que históricamente los sindicatos fueron instrumentos de la lucha de clases sobre la base de la idea de que los intereses de los empleadores y de los capitalistas están en orillas opuestas. Pero, en muchos casos, los trabajadores ya no se sienten identificados con ese enfoque. De hecho, con frecuencia, ellos prefieren ser identificados como “asociados” miembros del equipo corporativo, y no como dependientes de la empresa. Y muchos aspiran a convertirse ellos mismos en emprendedores.

1. La “nueva economía” y los cambios en la organización del trabajo

Las transformaciones originadas en la rápida integración de las tecnologías de la información y de la comunicación a las vidas privadas y profesionales de las personas, que han sido una característica dominante de los años noventa en casi todos los países del mundo, han hecho posible la emergencia de la Sociedad de la Información, que es la sucesora de la Sociedad Industrial que, en el pasado, le dio forma al mundo tal como lo conocemos. Los cambios producidos no sólo están incidiendo de modo significativo sobre la vida y el trabajo de las personas sino que habrán de moldear en forma permanente la sociedad y las instituciones que en ella existen.

La Sociedad Industrial de los siglos XVIII, XIX y XX se erigió sobre la base de la producción masiva de bienes. Las fábricas tenían que estar situadas en localizaciones estratégicas en relación con las fuentes de energía y las

² Cf. Madrick, J., (1999).

³ Cf. Yates, M.D., (2001).

materias primas. La mayor parte de la población se ocupó en el sector manufacturero estableciendo su domicilio en las proximidades de su lugar de trabajo. Así se erigieron las bases para las ciudades y se dio origen a la distintiva relación característica de la **Sociedad Industrial: trabajador-empleo-empleador**. En la SI existe, en cambio, un potencial considerable para que los trabajadores puedan liberarse de un lugar de trabajo fijo o central. Esto puede tener efectos profundos sobre la estructura de la sociedad y sobre las instituciones que hasta ahora la han caracterizado⁴.

Es importante notar que la SI es mucho más que la autopista de la información, que sólo constituye el medio que posibilita la transmisión y circulación de la información. La SI describe una visión normativa, moral y social, de una sociedad en la que el intercambio de información se constituye en un deber moral primario de las personas y en la que el estado debe asumir como objetivo el facilitar tal intercambio y proveer, en caso de ser necesaria, la infraestructura pertinente para el mismo⁵. Bajo tales premisas la SI debería llegar a constituir un paso evolutivo significativo de nuestra civilización, la base de una sociedad más abierta y más democrática, con menores exclusiones y con condiciones de trabajo más flexibles y mejores niveles de vida.

Los factores que han tenido un peso significativo en la emergencia de la SI han sido, por un lado, la tecnología que ha permitido la construcción y extensión de las redes de transmisión de la información y el desarrollo de interfaces amigables para el usuario en los sectores multimedia y, por el otro, el mundo del trabajo que ha creado un ámbito propicio a la aparición de actividades profesionales y ocupacionales novedosas y ha permitido el surgimiento de nuevas formas de trabajar propias de esta sociedad.

⁴ Ya se viene sosteniendo que en la SI las personas residirán en una “**aldea global**” o en “**comunidades virtuales**” donde podrán comunicarse y trabajar en forma conjunta desde cualquier lugar del planeta.

⁵ En tal sentido una definición actual de SI trasciende las propuestas de F. Webster que proponía cinco categorías de definiciones de la Sociedad de la Información: tecnológica, económica, ocupacional, espacial y cultural. A ellas habría que añadir una categoría de filosofía política y otra de creencias relativas al cyberspacio. Cf. Webster, F., (1995).

Con la aplicación generalizada de las tecnologías de la información y de la comunicación puede esperarse una aceleración de los cambios estructurales que ya se están produciendo en el mundo del trabajo. No sólo habrán de sufrir modificaciones importantes las ocupaciones tradicionales, sino que aparecerán nuevas ocupaciones, cambiarán de forma significativa las relaciones laborales, la organización del trabajo y de las empresas, las demandas de habilidades y los sistemas de educación y aprendizaje.

A pesar de los avances producidos en la introducción de las nuevas tecnologías y de las potencialidades que las mismas tienen para mejorar la eficiencia de las distintas actividades, hasta el momento no parecen haberse producido efectos significativos sobre la productividad. Pero hoy ya se han identificado las causas principales de ese comportamiento anómalo. En efecto, se ha corroborado que la introducción de las tecnologías de la información y de la comunicación no fue acompañada, en la mayoría de los casos, por las indispensables transformaciones organizacionales, y existen evidencias del hecho de que la implementación exitosa de tales tecnologías demanda un enfoque integrado que las complemente con los cambios organizacionales y con nuevas políticas de recursos humanos⁶.

Durante casi un siglo la organización del trabajo se basó en una organización jerárquica estructurada de arriba hacia abajo con puestos caracterizados por un alto grado de especialización y tareas simples y, con frecuencia, de carácter repetitivo. Por el contrario, dentro de la SI las empresas exitosas serán “empresas flexibles” basadas cada vez más en procesos y cada vez menos en funciones especializadas y en rígidas estructuras jerárquicas. En las mismas los trabajadores tendrán a su cargo un conjunto de funciones en vez de la estricta demarcación de tareas vigente en el viejo modelo. En esto tal vez radica la mayor diferencia que muestran los desarrollos producidos en los Estados Unidos y en el Japón.

La organización del trabajo, que puede ser definida como el modo de organizar los procesos de producción en el lugar de trabajo⁷ estuvo

⁶ Cf. European Commission, (1997).

⁷ Cf. Montuschi, L., (1997) y (1998).

determinada, hasta principios de los setenta, por los procesos de producción masiva. Estos procesos se llevaban a cabo de acuerdo con principios de mecanización, especialización y estandarización a lo largo de una línea de producción. De acuerdo con el enfoque fordista o taylorista la actividad productiva estaba determinada por los ritmos de las máquinas e implicaba la especialización de funciones y la fragmentación de tareas. La insatisfacción con este estado de la organización del trabajo y con las relaciones laborales derivadas del modelo prevaleciente⁸ se había vuelto claramente perceptible en esos años en todas las economías industrializadas. Esto originó debates, centrados sobre todo en el tópico de la “**calidad de la vida laboral**”, que se tradujeron luego en variados intentos de reforma laboral.

El énfasis de los intentos fue variando en el tiempo. En los primeros tiempos se centraba en el diseño y enriquecimiento de los puestos y en la reorganización del trabajo. En los ochenta se enfatizó la cuestión más amplia del **management participativo** que contemplaba la participación de los trabajadores en decisiones referidas a la calidad de la vida laboral y a la organización del trabajo.

La creciente globalización de las economías y el surgimiento de la SI originaron presiones adicionales sobre las empresas que las obligaron a emprender ulteriores cambios en la organización del trabajo para obtener mejoras en los niveles de productividad a fin de poder competir mejor en los mercados internacionales. En el pasado, niveles de productividad desiguales se asociaban con diferencias en las inversiones realizadas por las empresas en capital físico, capital humano y tecnología y en las inversiones realizadas por los gobiernos en educación, entrenamiento, infraestructura física e investigación y desarrollo.

De acuerdo con teorías modernas, a los factores anteriores deben añadirse otros que han ido asumiendo una importancia creciente en la llamada “nueva economía” tales como la naturaleza de las inversiones, la efectividad que pueden tener las empresas en organizar los procesos de innovación y los

⁸ Cf. Montuschi, L., (1997), (1998) y (1999).

modos de organizar el trabajo que las mismas tienen⁹. Este último aspecto se ha constituido en un elemento crucial para la implementación de las decisiones estratégicas que las empresas deben tomar en respuesta a los desafíos y oportunidades que presenta el medio de los negocios. En casos estudiados en relación con modificaciones en la organización del trabajo se ha determinado que las empresas buscaban nuevas orientaciones estratégicas o variar las bases de la competencia y que los cambios tenían su origen tanto en problemas internos de la empresa como en variaciones continuas o estructurales de tipo exógeno¹⁰.

La modalidad que ha asumido en los últimos años la organización del trabajo se basa en un modelo organizacional caracterizado por elevados niveles de “confianza” y un alto contenido de “habilidades”, con amplia participación de los trabajadores en la toma de decisiones operativas. A pesar de que se indica que no existe un modelo único, se han señalado siete áreas en las cuales, en general, se han centrado los cambios:

1. **Nuevas estructuras organizativas:** unidades de negocios orientadas a procesos y equipos de trabajo semiautónomos.
2. **Métodos de trabajo más flexibles y menos jerárquicos:** horas de trabajo flexibles y trabajadores con habilidades múltiples.
3. **Nuevas culturas empresarias:** un mayor énfasis en la gente, en los clientes, en el servicio y en la calidad.
4. **Nuevas prácticas de negocios:** programas de management de la calidad.
5. **Mayor inversión en educación y entrenamiento:** mayor cantidad de trabajadores involucrados en los programas de entrenamiento y formación e implementación de nuevos programas para mejorar las habilidades.
6. **Nuevas técnicas de medición del desempeño:** utilización de indicadores no financieros y fijación de objetivos para los equipos y los individuos.

⁹ Cf. Business Decisions Ltd. (1998), (1999).

¹⁰ Los casos estudiados en materia de cambios en la organización del trabajo han demostrado que la reducción de costos no ha sido, en la mayoría de las situaciones, la razón principal que ha impulsado su implementación. Cf. Business Decisions Ltd. (1998).

7. **Nuevos sistemas de remuneración:** participación en los beneficios, bonos opciones para la compra de acciones de la compañía.

Estos cambios dan lugar a beneficios para las empresas y para los trabajadores. Para estos últimos la evidencia indica mejoras en los niveles de satisfacción en relación con sus puestos de trabajo debido al aumento de la responsabilidad, a la mayor autonomía personal, a una gama más amplia de tareas y a mayores niveles de consulta. También se ha mostrado que con los cambios se incrementó la empleabilidad de los trabajadores por las mayores inversiones en entrenamiento que realizaron las empresas como parte de los mismos.

Introducir las nuevas formas de organización del trabajo no ha mostrado ser un proceso fácil. Aunque los beneficios finales pueden ser considerables, existen muchos ejemplos de fracasos. El nivel de compromiso y participación de la fuerza de trabajo aparece como un factor importante para el éxito de todo experimento en materia de cambios organizativos. También ha sido importante el papel de las organizaciones gremiales ya que en muchos casos exitosos las nuevas formas organizativas fueron elaboradas en forma conjunta con los sindicatos.

Los cambios en la organización del trabajo se han visto obstaculizados o facilitados según el tipo de relaciones laborales prevalecientes en la empresa o sector. Existen ejemplos de situaciones en que los cambios se debieron a iniciativas de los propios sindicatos. La tendencia general parece apuntar hacia una descentralización de las relaciones laborales y una mayor flexibilidad en el uso de la mano de obra. Sin embargo, la actitud de los sindicatos o la vigencia de una legislación supuestamente protectora de distintos aspectos de la vida laboral pueden constituir serios impedimentos a los cambios que se pretende implementar. Las experiencias de diversos países parecen corroborar la hipótesis de que se han producido cambios en el actor dominante y en los niveles de interacción¹¹. En cuanto al primer aspecto se ha observado, con algunas excepciones, una declinación en la sindicalización así como en la

¹¹ Cf. Rojot, J. y P. Tergeist, (1992).

influencia de los sindicatos¹². También la conflictividad de las relaciones laborales ha decrecido. Esto ha implicado una reversión de la tendencia vigente desde la Segunda Guerra Mundial donde los sindicatos actuaban como factor dominante en relaciones laborales que mostraban al management reaccionando a las demandas y presiones de las organizaciones gremiales que gozaban entonces de considerable influencia y poder. Los empleadores han modificado su actitud y constituyen hoy una fuerza que está cambiando el carácter de las relaciones laborales mediante políticas de recursos humanos que procuran dar una más activa participación a los trabajadores en forma individual. El cambio en los niveles de interacción no resulta independiente de las otras transformaciones relacionadas con el factor laboral en la empresa. El uso flexible de la mano de obra, los mecanismos de consulta y participación de los trabajadores, la organización de consejos de trabajo, han implicado la necesidad de descentralización en las relaciones laborales que tienden cada vez más a llevarse a cabo al nivel de la empresa o de la planta.

2. La flexibilidad laboral¹³

El caso de la flexibilidad de la mano de obra ha tenido indudable importancia en el contexto definido por las nuevas formas de organización del trabajo. Sin embargo, debe tenerse presente que no debe inferirse la existencia de una relación necesaria de causalidad entre flexibilidad y nuevas formas de organización del trabajo.

La demanda de políticas tendientes a lograr una mayor flexibilidad en el mercado de trabajo, en las economías industrializadas que se enfrentaban al ingreso a un mundo post-industrial, respondió, en general, a dos conjuntos de factores que deben ser diferenciados. En primer lugar, se presentaba la necesidad de las empresas obligadas a enfrentar procesos de ajuste e incorporación de nuevas tecnologías que les permitieran adaptarse a las nuevas condiciones de competitividad de los mercados internacionales. Por otra parte, no podía ignorarse la declinante capacidad de creación de empleos de tales economías que se manifestaba en las persistentes e inusualmente

¹² Cf. Montuschi, L., (1996).

¹³ Cf. Montuschi, L., (1991).

elevadas tasas de desempleo que la memoria de las experiencias inflacionarias de los años setenta impedía afrontar con las tradicionales políticas de demanda agregada.

En cierta medida, puede considerarse que algunos tipos de flexibilidad han sido una respuesta a la crisis, así como otras propuestas pudieron haberse generado como consecuencia de la introducción de los nuevos esquemas productivos. Los casos de la flexibilidad de los costos laborales, los cambios en el período de prueba, en las vacaciones y en la jornada de trabajo, que en su conjunto se traducirían en una intensificación del tiempo de trabajo, se corresponderían, en cierta medida, con la primera situación. La externalización podría responder tanto al primero como al segundo caso. Ello podría explicar su amplia difusión.

En cuanto a las situaciones derivadas de cambios en las modalidades productivas las mismas pueden vincularse con la flexibilidad cuantitativa externa e interna y con la flexibilidad funcional o polivalencia. La flexibilidad funcional significa que pueden modificarse, de acuerdo con las necesidades de la empresa, las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo. Conlleva la polivalencia laboral pues se integra un mayor número de habilidades en menos categorías ocupacionales. Aparecen así trabajadores y grupos de trabajo polifuncionales que trascienden la vieja estructura organizativa basada en puestos estrictamente delimitados alrededor de los cuales se organizaba el proceso de negociación colectiva. Este tipo de flexibilidad implica realmente un cambio trascendente en la forma de organizar el trabajo y también en la forma de negociar salarios. Es, en parte, consecuencia del cambio técnico operado a partir de la década del 80 y, sobre todo, de los 90, vinculado con la introducción de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Este tipo de flexibilidad es inherente al proceso de crecimiento y al cambio técnico.

Es cierto que se ha señalado que la flexibilidad y la adaptabilidad de los mercados laborales aparecen como una condición importante para posibilitar y facilitar el cambio estructural y el ajuste de las economías y de las empresas. Pero, a nivel de cada empresa la flexibilidad laboral constituirá sólo un aspecto de la flexibilidad global que la misma debe asumir que implicaría, además, cuestiones relativas a la introducción de nuevos productos, a la permanente

evaluación y adopción de nuevas tecnologías, a la distribución y/o reasignación de plantas, a la política de precios y al cambio en las prácticas del management. En este contexto de ajuste y crecimiento, considerar sólo la flexibilidad laboral constituiría, por cierto, un enfoque parcializado y miope conducente al fracaso en un medio crecientemente competitivo y en cambio permanente.

No puede ignorarse que los sindicatos han sido siempre hostiles a las modalidades de trabajo flexible y, en el caso de la Argentina, finalmente lograron la derogación de lo que denominaban “contratos basura”. Sin embargo, no se puede ignorar que, en muchos casos, entre los cuales la Argentina constituye por cierto un ejemplo destacado, se ha alcanzado una flexibilidad *de facto*, a pesar de la desaparición de las normas legales derogadas, por el hecho de que una más que considerable proporción de la mano de obra no está registrada. En estos momentos esa mano de obra en negro, para la cual no se realizan aportes sociales, asciende al 41,6% de la mano de obra total.

3. La globalización y las relaciones laborales

La globalización ha sido uno de los cambios originados en la revolución de la información, cuyo desarrollo se produjo a lo largo de poco más de una década, que está afectando de modo significativo las vidas de todos los habitantes del planeta. El mundo del trabajo se ha visto enfrentado con los desafíos presentados por cuatro aspectos de la globalización¹⁴:

1. **La globalización tecnológica y de la información:** Internet, el fácil acceso a las computadoras, las telecomunicaciones y los viajes han revolucionado el mundo del trabajo y del ocio, han permitido la reducción en el tamaño óptimo de las empresas y la localización y relocalización (de acuerdo con necesidades y conveniencia) de operaciones y trabajadores.
2. **La globalización financiera:** el volumen y la rapidez de operaciones realizadas en los mercados cambiarios, no relacionadas con procesos productivos sino con la búsqueda de beneficios de corto plazo, han reducido

¹⁴ Cf. Townsend, P. (1998).

el poder de los estados individuales y tienen un efecto desestabilizador y potencialmente amenazador para los puestos de trabajo.

3. **La globalización del comercio:** la creación de áreas de libre comercio, la acción de la Organización Mundial del Comercio y la creciente disposición de los países a reducir las barreras comerciales puede afectar el empleo en el corto plazo y crear nuevas oportunidades para el plazo mediano o largo.
4. **La globalización de las corporaciones:** las corporaciones transnacionales ya no parecen pertenecer a un estado nacional, su poder económico y financiero puede superar el de los países y sus objetivos y forma de operar difieren sustancialmente de los de las empresas que operan dentro de las fronteras de un país.

De manera paralela con los cambios señalados se fue produciendo una creciente interdependencia en las economías de los distintos países, facilitada por la caída en las barreras a las transferencias internacionales de capitales, la rápida expansión de la inversión extranjera directa, la reducción en las barreras al comercio y, sobre todo, por los desarrollos operados en las comunicaciones que posibilitaron que todo tipo de operaciones entre distintos países fueran realizadas en tiempos cada vez más reducidos. Estas tendencias, que por otra parte son vistas de modo altamente positivo por economistas y políticos¹⁵, indican que los mercados de capitales parecen haber asumido un control creciente de los procesos políticos y que sus demandas parecen estar dirigiendo el proceso de toma de decisiones¹⁶.

Desde el punto de vista de los trabajadores la combinación de los programas de ajuste, el revisionismo en las relaciones laborales y la globalización de los mercados parecen haberse convertido en una creciente amenaza para los avances en materia de bienestar de los asalariados. Esto también ha tenido un indudable impacto en el movimiento sindical. Sin embargo, es una tarea difícil, prácticamente imposible, intentar discriminar los efectos atribuibles al proceso de globalización de aquellos causados por otros factores que estuvieron operando de modo casi simultáneo. Lo que parece

¹⁵ Cf. Sachs, J., (1998) e ILO, (1997).

¹⁶ Cf. International Monetary Fund, (1997).

indudable es que al impacto de la globalización, de los cambios en la organización del trabajo y de la expansión de la economía de servicios se le añadieron los efectos de un rápido cambio tecnológico, de un crecimiento explosivo de modalidades no tradicionales de empleo, de la feminización de la fuerza de trabajo y la creciente incidencia de las migraciones laborales. Todos operaron en la misma dirección ejerciendo una influencia negativa sobre la sindicalización, la cobertura de los convenios colectivos y el poder de los sindicatos en las relaciones laborales¹⁷.

En una economía mundial interdependiente la oportunidad, e incluso conveniencia, de que los sindicatos puedan ejecutar acciones limitativas de la competencia en materia de salarios o condiciones laborales se ve severamente acotada por la movilidad del capital. Esto ha sido comprobado en las economías más desarrolladas que se quejan de un supuesto **“dumping social”** que sería ejercido por los países en desarrollo y que limitaría severamente la creación de empleo en aquellos. Los países en desarrollo, por su parte, se lamentan del **“desempleo tecnológico”** que se origina en el flujo de innovaciones técnicas, originadas en los países avanzados, que hoy atraviesan libremente las fronteras.

En un pasado más proteccionista, donde la competitividad no constituía un factor estratégico determinante de las empresas y la producción se dirigía sobre todo a mercados domésticos aislados de la competencia externa, parecía razonable negociar salarios y condiciones laborales al nivel de industria o, incluso, a escala nacional. Eso ofrecía un reaseguro adicional para mantener la cuota del mercado doméstico y protegerse de la competencia interna¹⁸. En tal caso era habitual observar una suerte de colusión entre los sindicatos y las cámaras empresarias que negociaban incrementos salariales sin mayores restricciones, dado que los mismos eran luego trasladados a precios.

En la economía globalizada los costos laborales son considerados como un factor clave de la competitividad y existe una continua presión para bajarlos. Un factor adicional que ha contribuido a crear un clima de incertidumbre

¹⁷ Cf. Kyloh, R., (1997).

¹⁸ Este es el caso aún vigente de los países nórdicos.

respecto del futuro de las negociaciones colectivas y del empleo mismo está dado por la creciente incidencia en las economías locales de empresas multinacionales. Estas empresas, con filiales y plantas en distintos países, tienden a relocalizar su producción hacia aquellos lugares con menores costos laborales o a subcontratar partes de sus procesos productivos con empresas de países en desarrollo que ofrecen bajos salarios y otras ventajas de índole bancaria o impositiva.

En algunos casos las empresas domésticas han respondido a los nuevos desafíos introduciendo reformas en la organización del trabajo, en la línea de las analizadas anteriormente. Este tipo de empresas, basadas en el conocimiento y en la innovación, requieren una mano de obra capacitada y polifuncional, con habilidades no comunes entre los trabajadores de mayor antigüedad.

Pero, es en industrias locales de baja tecnología como confecciones, textiles o acero, donde puede apreciarse en todo su dramatismo el impacto de una economía mundial interdependiente. Es en estas industrias donde más se siente la presión que proviene de competidores de países que cuentan con bajos costos y nula protección de los trabajadores¹⁹. El desplazamiento de los empleos por la caída en la producción no puede realizarse sin elevados costos de ajuste para una mano de obra que no cuenta con calificaciones adecuadas para insertarse en las industrias intensivas en conocimiento. Su única posibilidad residirá en lograr una ocupación en servicios no calificados. En muchos casos sólo podrá conseguir empleos temporarios u ocupaciones informales sin protección social y con mucha inestabilidad y altas tasas de rotación.

En estas condiciones queda claro que ha desaparecido el vínculo que anteriormente había existido entre una prosperidad económica creciente y la mejora sostenida de las condiciones de la vida laboral. El balance de poder

¹⁹ Es en la industria textil y de confecciones donde puede apreciarse con toda crudeza la situación laboral de 30 millones de trabajadores que en todo el mundo forman parte de un proceso competitivo sin precedentes entre países, empresas y entre los trabajadores mismos. Hoy 130 países producen artículos para exportar a tan sólo 30 mercados consumidores. En muchos aspectos se considera que las condiciones laborales en la industria textil se están retrotrayendo a niveles que se consideraban desaparecidos desde hace décadas. Cf. Kyloh, R., (1997).

existente entre las partes de la negociación colectiva se ha inclinado hacia uno de los lados y esta ya no puede cumplir con uno de sus objetivos que era justamente el de “repartir los frutos del crecimiento económico entre quienes contribuyeron al mismo”. Además, la internacionalización de la economía y el predominio de las empresas multinacionales impone presiones adicionales a los sindicatos nacionales a los que será cada vez más difícil emprender acciones en defensa de sus afiliados. Estas empresas tienen la posibilidad de desplazar su producción de una subsidiaria a otra sin incurrir en excesivos costos de ajuste y frente a una huelga siempre pueden compensar la caída en la producción de la planta afectada con el aumento en otra localización. La amenaza de desplazamiento permanente de actividades constituye una seria limitación al alcance de las acciones del sindicato que puede verse obligado a concesiones que no hubiera hecho bajo otras condiciones. Además, resulta casi imposible llevar a cabo acciones concertadas con sindicatos de otros países por el conflicto de intereses que se presentaría en el caso de amenazas de relocalizaciones.

4. El sindicalismo y las relaciones laborales en los nuevos entornos

En el pasado y hasta mediados de los años setenta los movimientos sindicales se desarrollaron dentro de un marco estable y preconcebido. El mismo estaba definido por la presencia de un Estado poderoso con un sector público de significativa incidencia en la economía, relaciones de empleo estables y de largo plazo, actores sociales organizados con un esquema de valores compartidos. Hoy ese marco se ha desintegrado y se ha alterado el esquema tripartito de relaciones entre el trabajo, las empresas y el Estado. Los cambios tecnológicos, los nuevos modelos de organización del trabajo, una fuerza laboral diferente asociada con la economía de servicios que está predominando en todo el mundo, el nuevo modelo descentralizado de relaciones laborales, la creciente globalización e internacionalización de las economías, han debilitado la posición del sindicalismo y han incrementado la vulnerabilidad del trabajo.

Todos los factores señalados han tenido, sin duda, un efecto negativo sobre los movimientos sindicales en distintos países. Sus resultados más visibles han sido la declinación operada en la tasa de sindicalización, una

proporción cada vez más reducida de mano de obra cubierta por negociaciones colectivas y un progresivo debilitamiento de la protección legal de los trabajadores. Esta situación queda claramente ejemplificada en los datos del Cuadro N° 1 donde se muestra la evolución de la tasa de sindicalización para un número de países entre los años 1970 y 2004.

CUADRO N° 1
Tasa de sindicalización 1970- 2003

PAIS	1970	1980	1990	1995	2000	2003
Países con baja tasa						
Estados Unidos	23,5	19,5	15,5	14,3	12,8	12,4
Australia	50,2	49,5	40,5	32,7	24,7	22,9
Nueva Zelanda	55,2	69,1	51,0	27,6	22,7	22,1*
Unión Europea	37,8	39,7	33,1	30,4	27,3	26,3*
Alemania	32,0	34,9	31,2	29,2	25,0	22,6
Francia	21,7	18,3	10,1	9,0	8,2	8,3
Italia	37,0	49,6	38,8	38,1	34,9	33,7
Reino Unido	44,8	50,7	39,3	32,6	29,7	29,3
España	..	12,9	12,5	16,3	16,1	16,3
Holanda	36,5	34,8	24,3	25,7	23,1	22,3
Japón	35,1	31,1	25,4	24,0	21,5	19,7
Países con alta tasa						
Finlandia	51,3	69,4	72,5	80,4	75,0	74,1
Suecia	67,7	78,0	80,8	83,1	79,1	78,0
Noruega	56,8	58,3	58,5	57,3	53,7	53,3
Dinamarca	60,3	78,6	75,3	77,0	73,3	70,4

*2002;

Fuente: Visser, J., "Union membership statistics in 24 countries", **Monthly Labor Review**, enero 2006.

Debe tenerse presente que esta tasa ha sido tradicionalmente considerada como una medida representativa de la fuerza del sindicato y, por lógica inferencia, representativa de la fuerza colectiva que los trabajadores pueden ejercer en la negociación de salarios y otros beneficios. Ello es así pues

ella debería indicar el potencial del sindicato para movilizar a los trabajadores para acciones en la industria, capacidad y amplitud de las votaciones y, algunas veces, protestas políticas.

J. Visser encontró algunos resultados interesantes e ilustrativos de las tendencias en la tasa de sindicalización, que pueden explicar algunos aspectos implicados de los datos arriba presentados. En primer lugar, debe enfatizarse el hecho de que la declinación de la sindicalización ha operado principalmente en el sector privado de la economía. Y esto es así tanto para los países con baja tasa de sindicalización como para aquellos con una elevada tasa. El sector público no parece haber sido afectado en forma significativa por esa tendencia. Y cabe suponer que en el mismo se concentra la mayor parte de la actividad sindical caracterizada por las antiguas tácticas y estrategias. En mucho menor medida, sucede algo similar en el sector manufacturero. Otro dato interesante para señalar es que la sindicalización ha declinado en mayor proporción entre los jóvenes y entre los trabajadores a tiempo parcial, grupos que por sus características son mayormente indiferentes a la actividad de los sindicatos.

También para la Argentina parece haberse dado un comportamiento consistente con los datos anteriores, a pesar de que el acceso a los beneficios de las negociaciones colectivas no está limitado a los afiliados sino que es extendido a todos los asalariados de la rama o empresa. De acuerdo con datos de OIT la tasa de sindicalización argentina (para el total de asalariados) era del 38,7% en 1995 y se registraba una caída de la misma del 42,6% que había operado entre 1985 y 1995²⁰. En un trabajo referido al Gran Buenos Aires se había calculado que la tasa de sindicalización era del 49% en 1990, que se habría reducido al 42% en 2001. Estos porcentajes referidos al total de asalariados, excluidos servicio doméstico y beneficiarios de planes de empleo²¹. Esta caída se atribuye, casi en su totalidad, al crecimiento del empleo no registrado.

²⁰ Cf. International Labour Organization, (1997).

²¹ Cf. Marshall, A. y Groisman, F., "Sindicalización en la Argentina: Análisis desde la perspectiva de los determinantes de la afiliación individual", trabajo presentado al 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires, agosto 2005.

El comportamiento, aparentemente anómalo, que registra la tasa de sindicalización en los países nórdicos ya fue considerado en anteriores trabajos²². En los mismos se señalaba que, de acuerdo con la opinión de algunos economistas²³, la razón podía estar dada por la existencia de negociaciones centralizadas que, de alguna manera, estarían eliminando la principal causa para la presencia de comportamientos de las empresas antagónicos al sindicalismo.

Esta situación ha enfrentado a los sindicatos con desafíos a los cuales han dado respuestas diferentes en los distintos países. Por un lado, han procurado diseñar estrategias para reclutar y representar los nuevos trabajadores con nuevas habilidades y carreras laborales no convencionales, generalmente de cuello blanco y localizados en los servicios. Además, también deben intentar representar a trabajadores que pueden ser considerados **atípicos** y reconciliar los intereses, a veces contrapuestos, de los distintos grupos de trabajadores, especialmente de aquellos que no encuentran atractivo o justificación en la afiliación al sindicato²⁴. Finalmente, dada la tendencia hacia la creciente descentralización de las negociaciones y la virtual imposibilidad de lograr una cobertura aun parcial de las mismas para la mano de obra marginal, los sindicatos deberían ocuparse de estudiar medidas tendientes a asegurar que para dichos trabajadores se asegure el cumplimiento de niveles mínimos aceptables en materia de salarios y condiciones laborales.

Pero otros desafíos enfrentan a las organizaciones gremiales. Uno, no menor, está dado por las nuevas políticas de recursos humanos implementadas por muchas empresas. Estas políticas tienden a constituirse en un sistema particular de relaciones laborales propio de la empresa que excluye la intervención del sindicato. En efecto las mismas incorporan elementos como la comunicación directa del management con los trabajadores, sistemas de remuneración **individualizados**, sistemas productivos organizados alrededor

²² Cf. Montuschi, L., (1995), (1998).

²³ Cf. Freeman, R.B., (1989).

²⁴ Estos trabajadores, indiferentes al accionar de los sindicatos pueden encontrarse tanto entre quienes poseen habilidades escasas y novedosas, con demanda excedente en el mercado, como entre los trabajadores marginales con empleos inseguros, alta rotación y nula o escasa protección social.

de grupos de trabajo polivalentes con “**team leaders**” que forman parte de la estructura del management y muchas veces son elegidos por los mismos trabajadores y la constitución de consejos del trabajo, a nivel de empresa o planta, que tienen una larga tradición en muchos países²⁵. Todas estas iniciativas se basan en un argumento de “**humanizar el lugar de trabajo**” pero es indudable que ellas excluyen al sindicato de cuestiones que en el pasado habían sido objeto de negociación colectiva.

A esto habría que añadir el creciente desempleo que afecta a economías sujetas a severos planes de ajuste, desregulación y privatizaciones. Esto pone un límite a las posibles demandas sindicales y da origen a un proceso de retroalimentación negativa. Crece el desencanto de trabajadores ya afectados por el desempleo que se muestran entonces reticentes a adherir a una organización que no puede resolver sus problemas. Esto reduce el poder e influencia de los sindicatos que deben entonces procurar desarrollar nuevas estrategias que, de algún modo, tiendan a justificar su derecho y capacidad para representar a sus afiliados y a toda la fuerza de trabajo. Esta actitud se convierte así en una cuestión de supervivencia. Y ello será cierto aun en el caso de países en los que los sindicatos gozaban de reconocimiento y **status público** con el derecho de ser los cuerpos representativos de los trabajadores en la negociación colectiva.

Pero también en los países y sectores florecientes la actitud de los trabajadores hacia el sindicalismo si no es de hostilidad es, al menos, de indiferencia. En ese caso los trabajadores parecerían tender a identificarse más con la empresa que con el gremio. La internacionalización de la actividad productiva y la exposición a mayores niveles de competencia en los mercados globales demandaban un esfuerzo de mayor productividad y competitividad. En estas condiciones se produjo naturalmente una suerte de coalición entre los sindicatos u otras organizaciones representativas de los intereses asalariados²⁶ tendiente a mejorar la productividad y la competitividad. En este caso se encontró una coincidencia entre los intereses de los trabajadores y de la empresa que llevó a la cooperación entre las organizaciones gremiales y el

²⁵ Cf. Montuschi, L., (1997).

²⁶ Como, por ejemplo, los consejos de trabajo.

management. Esta cooperación se facilitaba con relaciones laborales descentralizadas y, en consecuencia, fue declinando la influencia de los sindicatos nacionales o de industria que ya no podían dar respuestas eficaces a las nuevas condiciones creadas por los cambios iniciados en la década del ochenta.

Sin embargo, se ha señalado que la mera descentralización de la negociación colectiva no debería ser interpretada como una causa de la inactividad en la política interna de los sindicatos. Pero, sería causa de ese comportamiento el hecho de que los miembros del sindicato buscaran integrarse a la empresa sobre la base de valores compartidos. Así, por ejemplo, se encontró que en el caso de la empresa Hitachi el sindicato se integró a la empresa sobre la base del valor “la empresa como comunidad” compartido tanto por los líderes como por los miembros del sindicato²⁷. En un caso como el reseñado, la empresa estaría asumiendo el rol de una organización social, adicional a su papel tradicional de organización de tipo económico.

Todas estas circunstancias han obligado a los sindicatos a desarrollar nuevas estrategias. La Organización Internacional del Trabajo ha propuesto la siguiente categorización de los desarrollos observados en distintos países²⁸:

1. **Provisión de nuevos servicios**, tales como bolsas de trabajo, prestamos a tasas preferenciales, asistencia y consejo profesional, beneficios sociales suplementarios.
2. **Reclutamiento de nuevos miembros**, sobre todo mujeres, pero también jóvenes, trabajadores informales, trabajadores de cuello blanco, trabajadores con contratos laborales atípicos y desempleados.
3. **Expansión de la cooperación internacional**: esto está demandando un esfuerzo considerable por las lógicas diferencias culturales y de lenguaje. Sin embargo algunos cuerpos internacionales y varias organizaciones regionales han mejorado la coordinación de sus actividades. En algunos

²⁷ Cf. Suzuki, A., “The Impact of the Decentralization of Collective Bargaining On the Internal Politics of Unions”, **The Journal of Social Science** (International Christian University, Tokyo, Japan), Vol. 38, 1998.

²⁸ Cf. ILO, (1997).

casos la presión de la opinión público ha llevado a la adopción de “**códigos de conducta**” que las empresas se han comprometido a cumplir y hacer cumplir a sus subcontratistas²⁹.

4. **Establecimiento de nuevas alianzas:** el trabajador no deriva su identidad sólo en función del puesto que ocupa, sino que la misma puede también originarse en su origen, sexo, religión, puntos de vista políticos, edad, o, al fin, del hecho de ser un simple consumidor. Por lo tanto, existen instancias en que el mismo puede verse impelido a integrarse a otras instituciones, tales como las ONG o asociaciones de consumidores, que comparten con los sindicatos algunos objetivos en áreas tales como derechos humanos, políticas comerciales, defensa del medio ambiente. Ya se han desarrollado algunas acciones conjuntas en defensa de los sectores más desprotegidos de la población³⁰.

Enfrentado con los variados desafíos que han sido reseñados, debe señalarse que, en la mayoría de los casos, el sindicalismo ha comprendido que para sobrevivir deberá adaptarse. También ha aceptado que la mesa de negociación ya no puede constituir el foco exclusivo de la actividad sindical y que es necesario un cambio y una ampliación de su esfera de influencia³¹. En la era de cambios rápidos y profundos que se ha iniciado, las estrategias defensivas no constituyen ya respuestas válidas.

Con el avance sostenido de las nuevas formas de organización del trabajo surgen otras cuestiones relativas a los fundamentos sobre los cuales se sostiene el actual sistema de relaciones laborales y la legislación que las regula. La mayoría de las regulaciones vigentes responden a esquemas desarrollados para un modelo de organización del trabajo que presuponía un

²⁹ En abril 1997 empresas de confecciones de Estados Unidos (Nike, Reebok, LL Bean) concluyeron un acuerdo con sindicatos y movimientos de derechos humanos para implementar reglas básicas en materia de salarios y condiciones laborales a cumplirse en todas las plantas que tienen en el mundo. Cf. ILO, (1997).

³⁰ Así, por ejemplo, en los Estados Unidos la acción mancomunada de sindicatos y organizaciones religiosas, femeninas, de estudiantes y de consumidores, lograron en 1996 que una de las mayores empresas productoras de vestimenta en el mundo (The Gap) aceptara la responsabilidad por las condiciones laborales de sus subcontratistas en 47 países. Cf., ILO, (1997).

³¹ Cf. Olney, S.L., (1996).

empleo permanente para toda la vida activa del trabajador, con un sistema de seguridad social que respondía a iguales supuestos, con remuneraciones vinculadas al puesto y no a la persona y con un esquema de negociaciones con los sindicatos que no contemplaba la situación de aquellos trabajadores que hoy forman parte de esas nuevas estructuras laborales. Las nuevas prácticas relativas a la organización del trabajo han vuelto poco precisas ciertas nociones básicas de la relación laboral. El concepto de empleador se ha vuelto ciertamente más complejo ante las variadas formas de organización empresarial, la localización del empleo se ha diversificado, las prácticas relativas al tiempo de trabajo se han individualizado, han surgido nuevos criterios para las remuneraciones que tienden a sustituir los pagos basados en el tiempo de trabajo. Ya no aparece tan clara la distinción entre el trabajo asalariado y el autoempleo. En consecuencia, la legislación laboral vigente resulta obsoleta para contemplar situaciones que son cada vez más frecuentes.

Debe señalarse que uno de los efectos relacionados con las experiencias apuntadas ha sido el surgimiento de un sindicalismo de carácter transnacional, en el sentido de que puede emprender acciones a través de fronteras nacionales y, para ello, hacer uso de las nuevas tecnologías. También se han registrado experiencias de empresas multinacionales que se muestran dispuestas a negociar acuerdos con organizaciones sindicales de carácter internacional. El sindicalismo acepta que, en general, tales acuerdos no se habrán de referir a la cuestión de las remuneraciones, que aún habrán de diferir entre países y continentes. Pero tales acuerdos, que constituirán la base para construir el marco de un sistema de relaciones laborales globales, deberán asegurar que en todas las operaciones de las multinacionales se cumplan con los mismos estándares en materia de protección de la salud, seguridad y protección del medio ambiente³².

³² En ese sentido un avance significativo en las relaciones industriales internacionales estuvo dado por los acuerdos logrados entre la multinacional francesa de alimentos Danone y la IUF. En 1989 firmaron un acuerdo marco sobre requerimientos mínimos de información social y económica que los trabajadores y sus sindicatos debían conocer así como un acuerdo sobre igual tratamiento para hombres y mujeres. En 1991 IUF y Danone acordaron programas conjuntos de entrenamiento y en mayo de 1994 ambas organizaciones firmaron una carta considerada "histórica" por la cual Danone acordó garantizar el pleno ejercicio de todos los derechos sindicales reconocidos para todas sus operaciones en el mundo. Otros acuerdos significativos

Sin embargo, no todas las empresas multinacionales han mostrado una favorable disposición a realizar negociaciones con el sindicalismo internacional. En muchos casos existe una notoria inclinación a intentar prescindir de tal sindicalismo. Esto es fuente de conflictos que adquieren también un carácter globalizado por su difusión gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación³³.

5. Los cambios en el modelo de relaciones laborales: implicaciones y perspectivas

Un análisis de varias experiencias en materia de relaciones laborales muestra un panorama por demás heterogéneo en cuanto a los alcances que han tenido los cambios en la organización del trabajo así como en la respuesta dada por los sindicatos frente a los nuevos desafíos planteados por los mismos³⁴. Es muy grande la variabilidad que se observa entre los distintos países en relación con las actitudes que las organizaciones gremiales han asumido en cuestiones tales como la flexibilidad funcional o polivalencia, la flexibilidad del tiempo de trabajo o duración de la semana laboral y la externalización.

No obstante, parecen surgir algunas tendencias comunes. En primer lugar, se observa que paulatinamente el nivel de las decisiones ha ido bajando al lugar de trabajo. Se observa también una creciente descentralización en las negociaciones colectivas que ha sido acompañada por la emergencia de un diálogo más directo y democrático entre los trabajadores y el management. Este diálogo parece excluir, en alguna medida, la participación de los

fueron firmados en 1996 y 1997. Otros acuerdos globales fueron logrados por ICEM, uno con la multinacional Statoil por el cual la empresa se comprometió a respetar las convenciones de la OIT. Otro con la industria química ICCA por el cual ICEM colabora con la empresa para que esta efectivamente pueda asegurar en todas sus operaciones en el mundo los más elevados niveles en materia de salud, seguridad y protección ambiental.

³³ Un caso ejemplificador es el de los conflictos suscitados en diversos países entre la empresa Río Tinto, la mayor minera del mundo que opera en 40 países, y los sindicatos agrupados en ICEM. Este caso también puede ser tomado como un ejemplo significativo de la utilización de Internet para una campaña que se desarrolla en varios países sede de filiales de Río Tinto y en el resto del mundo. Cf. www.icem.org/campaigns/rio_tinto/

³⁴ Cf. Montuschi, L., 1997.

sindicatos. En el nuevo paradigma organizacional no encajan bien las formas tradicionales de negociar que, en la mayoría de los casos, procuraban defender “conquistas de los trabajadores” que se contradicen abiertamente con los nuevos esquemas flexibles.

En la mayoría de los casos los sindicatos han asumido la necesidad de un replanteo en sus roles tradicionales y han tomado debida nota del impacto que los cambios técnicos y organizacionales tienen sobre la calidad de la vida laboral de sus afiliados. Como consecuencia de ello han procurado lograr nuevas formas de influencia sobre los mismos, con resultados diversos. Es cierto que en algunos casos han intentado oponerse a cambios que consideraban amenazadores para su propia existencia. Pero, en otros, adoptaron respuestas estratégicas que buscaban ampliar y profundizar su participación en un amplio rango de áreas y actividades. La mayoría parecen encontrarse en puntos intermedios entre los dos extremos. Del análisis realizado surgen algunos aspectos comunes en el nuevo accionar de los sindicatos.

Se observa un cambio o ampliación en las cuestiones que los sindicatos consideran como pertenecientes a su área de interés. Los problemas atinentes a la organización del trabajo y la elección de los procesos productivos habían sido siempre considerados como prerrogativas del management. En los casos en que se había buscado algún tipo de consenso o participación de los trabajadores ello se había canalizado a través de órganos de representación de los mismos en los lugares de trabajo, tales como los consejos de trabajo, sin intervención del sindicato. Hoy, los sindicatos buscan tener un papel más activo en los procesos de cambios técnicos y organizacionales y reconocen que su participación en las etapas iniciales puede influenciar la dirección y alcance de las decisiones que se adopten. Este es uno de los resultados derivados de varios estudios realizados en países de la OECD³⁵.

Otro aspecto en el cual existe una coincidencia de carácter bastante general es el referido a los niveles de negociación. Los cambios técnicos y organizacionales se implementan a nivel de empresa o planta y las

³⁵ Cf. Daniel, W.W., (1987).

negociaciones realizadas por rama o por sector, a nivel nacional, no pueden ejercer mucha influencia sobre los mismos. Es así como ha ido operando un gradual deslizamiento hacia negociaciones por empresa. Aun en países como Suecia y Alemania, en los cuales las negociaciones a nivel de sector o rama siguen siendo importantes, los sindicatos han buscado tener presencia en la implementación de sus políticas en el lugar de trabajo. Debe señalarse que continua siendo importante en Europa la tradición sindical de utilizar el campo político en procura de sus propios fines. Esto ha asumido una nueva importancia también en países como Japón y Australia.

Esta ampliación de los tradicionales campos de interés de los sindicatos ha requerido también de un cambio en las relaciones con los empleadores. Las discusiones estratégicas sobre los cambios en la organización del trabajo no forman parte de los tradicionales procesos de negociación y demandan actitudes de cooperación y no de confrontación entre las partes. En algunos países, como Japón, Suecia o Alemania, el sindicalismo tiene una larga tradición en materia de relaciones cooperativas con los empleadores. Pero en otros, como en el caso del Reino Unido o de los Estados Unidos, esta tradición está ausente y ello ha requerido el desarrollo de todo un nuevo sistema de relaciones cooperativas que se ha convertido en parte integral de la respuesta estratégica a las nuevas formas organizacionales. En Australia se ha desarrollado un sistema tripartito de relaciones cooperativas entre sindicatos, empleadores y gobierno que ha contribuido de modo significativo a los objetivos de mejoras de largo plazo en el desempeño y la productividad.

Finalmente, debe notarse que el desarrollo de trabajadores polivalentes ha requerido de los sindicatos un replanteo de sus estructuras organizativas. El viejo sindicalismo que negociaba sobre la base de puestos estrictamente delimitados no parece tener lugar en un medio laboral donde los trabajadores desempeñan multitud de tareas y donde surgen con mucha frecuencia nuevas ocupaciones no cubiertas por las tradicionales estructuras sindicales. En general, parece tenderse a un sindicalismo de amplia cobertura a nivel de industria. Aun en países con negociaciones descentralizadas, como Japón y los Estados Unidos, los sindicatos han procurado organizarse en confederaciones ampliamente abarcadoras.

La principal conclusión que parece derivarse del análisis de variadas experiencias en materia de cambios en la organización del trabajo es que tanto los empleadores como los sindicatos se habrán de ver beneficiados por una actitud de participación activa en los cambios por parte de las organizaciones gremiales. Esto es cierto también en los casos en que el management promueve formas directas de participación de los trabajadores. Se ha señalado que el éxito de cambios organizacionales en un medio caracterizado por un compromiso activo de los sindicatos puede ser apreciado tanto en términos de factores humanos como en términos de mejoras de la productividad y de la calidad del producto³⁶.

No obstante, no puede dejar de considerarse que todas las experiencias analizadas así como las tendencias observadas en la sindicalización³⁷ plantean serias dudas acerca del futuro de las organizaciones gremiales en un medio crecientemente indiferente a la pertenencia a este tipo de instituciones. Las elecciones estratégicas que deben realizar los sindicatos resultarán esenciales para su futuro³⁸.

En el caso de la Argentina se dieron desarrollos interesantes en la década del noventa que tenían mucho en común con lo observado para otros países. Los mismos indicaban una tendencia sostenida hacia formas más flexibles de organización de los mercados laborales tanto en materia de contrataciones, organización del tiempo de trabajo, remuneraciones, externalización. El decreto 470/93 procuró crear las condiciones adecuadas para facilitar negociaciones descentralizadas. Por el mismo se establecía que podía modificarse el nivel de negociación a petición de cualquiera de las partes signatarias de un convenio o de cualquier empleador o grupo de empleadores comprendidos por el mismo. A partir de la vigencia de tal decreto fueron

³⁶ Cf. Ryan, R., (1992).

³⁷ Cf. Montuschi, L., (1995).

³⁸ Resulta pertinente lo observado por Edwards *et al.* en este contexto: "Are unions passing from the scene, merely a temporary phenomenon in history of industrial capitalism? What will be the role of unions in the highly internationalized and competitive economy of the future? What strategies of unions have been most successful in meeting the challenges of their new circumstances?" Cf. Edwards *et al.* (1986).

aumentando los acuerdos realizados al nivel de empresa³⁹. Esta modalidad de negociación facilitaba, sin duda, la introducción de modalidades más flexibles en la organización del trabajo. Varias de estas experiencias iniciales han sido analizadas en un trabajo anterior⁴⁰.

A partir de esos casos pioneros, y gracias a la estructura facilitada por el decreto 470/93 fueron avanzando los casos de convenios y acuerdos negociados para ser aplicados a nivel de empresa. Las cláusulas incluidas en los acuerdos que fueron adquiriendo importancia creciente, son típicas de este tipo de negociaciones: afectación del tiempo operativo en la jornada, distribución anual de las vacaciones, movilidad o polivalencia funcional y trabajo en equipo, reasignación de funciones y categorías, promoción y vacantes.

Si bien no cabe duda de que esta modalidad implica un avance considerable respecto de los anteriores acuerdos de carácter centralizado (por rama o por actividad), en casi todos los casos las negociaciones fueron realizadas con los sindicatos representativos de la rama o la actividad⁴¹, mientras que a nivel de empresa se negociaban las condiciones de la vida laboral en el lugar de trabajo o adicionales sobre el básico de convenio. Es entonces en ese aspecto donde aún habrían podido producirse cambios hacia una ulterior descentralización⁴². Lo cual no tendría porqué implicar una desaparición o declinación de los sindicatos. Puede señalarse al respecto que, en el caso de Australia, el uso de acuerdos de empresa estuvo estrechamente vinculado con la presencia sindical y con la existencia de estructuras formales que facilitaban la cooperación entre el sindicato y el management. A pesar de ello, en ese país parece haberse producido cierta declinación de la tasa de

³⁹ De acuerdo con el estudio de Aldao-Zapiola et al.(1994) desde la vigencia del decreto 1334 el 17-7-91 hasta la del decreto 470 el 23-3-93 del total de 383 acuerdos negociados sólo 41, el 10,7%, lo habían sido a nivel de empresa o establecimiento. A partir de la vigencia del decreto 470 y hasta el 31-12-93 esta modalidad de negociación mostró un crecimiento importante ya que, de un total de 128 acuerdos negociados 27, el 21,1% lo fueron de modo descentralizado.

⁴⁰ Cf. Montuschi, L., (1997).

⁴¹ Tal como también fue el caso de Australia.

⁴² El caso bastante reciente de Aerolíneas Argentinas arroja, sin embargo, una sombra de duda respecto de las ventajas de negociar a nivel de empresa con múltiples sindicatos representativos de distintos grupos de trabajadores de la misma.

sindicalización que, de acuerdo con la evidencia disponible, no debería ser atribuida al hecho de haberse generalizado la práctica de las negociaciones por empresa⁴³.

CUADRO N° 2

Convenios y acuerdos negociados según ámbito de aplicación

Período	Empresa	Rama	Actividad	Total
1991	18	41	38	97
1992	44	56	109	209
1993	91	39	88	218
1994	104	21	77	202
1995	125	4	67	196
1996	107	14	31	152
1997	167	10	31	208
1998	189	2	28	219
1999*	87	2	12	101
1999	185
2000	64
2001	128	..	22	150
2002	181	..	27	208
2003	338
2004	236	..	112	348
2005	365	..	203	568
2006**	413	..	236	649

*Primer semestre

**Hasta 3er trimestre

Fuente: Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo del MTSS

Debe notarse la actitud asumida por los empleadores en el curso de los noventa. Si bien es cierto que, en las décadas anteriores, un sindicalismo fuerte impuso sus condiciones y se opuso a muchas iniciativas empresarias en materia de cambios técnicos y organizacionales queda claro que, de acuerdo

⁴³ Cf. National Institute of Labour Studies, (1999).

con casos analizados, y con la posible excepción de Siderca⁴⁴, cuando consideraron el momento propicio, las empresas tomaron decisiones en esta materia sin darle intervención ni a los sindicatos ni a los trabajadores a través de las comisiones internas. Esta actitud aparece también clara en las discusiones sobre reforma laboral en las cuales con las demandas del sector empresario de negociaciones descentralizadas, que pueden ser justificadas, aparecía una no disimulada intención de prescindir del sindicato.

Una posición de confrontación con los sindicatos no parece ser la más conveniente en el largo plazo para el éxito de los cambios organizacionales que se proponen. Es cierto que parece haber emergido, en casi todos los países⁴⁵ una corriente que quiere minimizar o directamente eliminar los sindicatos del futuro panorama económico y social⁴⁶. Sin embargo, muchos de los argumentos en favor de la presencia de los sindicatos como actores en el proceso sociolaboral siguen teniendo completa vigencia y no pueden ser ignorados en términos de criterios de eficiencia o productividad⁴⁷. Es cierto también que el sindicalismo venidero deberá haber asumido los cambios producidos, y los que vendrán, y modificar sus objetivos, estrategias y estructuras para adaptarlos a las nuevas condiciones de las economías y a las nuevas características de la fuerza laboral⁴⁸.

Es importante destacar que las tendencias de los noventa, ciertamente positivas en algunos aspectos, parecen haberse revertido en esta primera década del siglo XXI, debido en parte a las particulares circunstancias políticas, económicas y sociales que se han dado en el país. Y ello es así a pesar de que

⁴⁴ Y también en el caso de esta empresa con limitaciones bien establecidas. Cf. Montuschi, L., (1995).

⁴⁵ Australia parecería ser una de las pocas excepciones a esta tendencia.

⁴⁶ Cf.. Leisink, P., Van Leemput, J. y Vilrocx, J., (1996).

⁴⁷ Resulta pertinente citar en este contexto a S.S. Juan Pablo II en su mensaje al Primer Simposio Internacional para representantes sindicales: “La demanda de mayor eficiencia es inevitable y legítima pero a condición de que no esté motivada sólo por la búsqueda de beneficios, sino que respete el trabajo como un bien que se ha de promover y compartir”.

⁴⁸ Nuevamente parece adecuado citar a S.S. Juan Pablo II en el Simposio aludido cuando hizo un llamamiento a los gremialistas participantes a realizar “un replanteamiento del papel de los sindicatos y a una renovación del modo como representan la fuerza del trabajo”.

los datos del Cuadro N° 2 parecerían indicar la permanencia y aun el crecimiento de las negociaciones descentralizadas. De hecho se ha producido un resurgimiento del sindicalismo tradicional y de las prácticas que parecían haber sido definitivamente superadas, y, en consecuencia, las negociaciones salariales recientes se han sido centralizadas. Debemos considerar que los cambios de los noventa no marcaron una nueva tendencia sino un desvío que fue prontamente corregido no bien las nuevas condiciones crearon un marco favorable para ello. La pregunta, sin respuesta por ahora, se refiere a la eventual sostenibilidad de un modelo que parece ir a contramano de las tendencias que se observan en el mundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aldao-Zapiola, C., Hülsberg, H.A. y Jaureguiberry, C.E., **Productividad y negociación colectiva**, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1994.

Business Decisions Ltd., **New Forms of Work Organisation and Productivity, A Study prepared for DGV of the European Commission**, abril 1999.

Business Decisions Ltd., **New Forms of Work Organisation: Case studies**, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, junio 1998.

Daniel, W.W., **Workplace Industrial Relations and Technical Change**, Londres, Frances Pinter, 1987.

Edwards, R., Garonna, P., y Tödtling, F., **Unions in Crisis and Beyond. Perspectives from Six Countries**, Auburn House, Londres, 1986 .

European Commission, **The Social and Labor Market Dimension of the Information Society. People First – The Next Steps**, 1997.

Freeman, R.B., "The Changing Status of Unionism Around the World. Some Emerging Patterns", en **Organized Labor at the Crossroads**, Wei Chiao Huang (ed), W.E. Upjohn Institute, 1989.

International Labour Office, **World Labour Report 1997-98. Democracy and Social Stability**, Ginebra, 1997

International Monetary Fund, **World Economic Outlook**, "Globalization: Opportunities and Challenges", mayo 1997.

Kyloh, R., "Governance of Globalization: The ILO Contribution", International Labour Office, 1997.

Leisink, P., Van Leemput, J. y Vilrocx, J., **The Challenges to Trade Unions in Europe. Innovation or Adaptation**, Edward Elgar, Cheltenham, 1996.

Madrick, J., "Is the New Economy New?" **WorkingUSA**, Vol. N° 4, noviembre-diciembre 1999.

Marshall, A. y Groisman, F., "Sindicalización en la Argentina: Análisis desde la perspectiva de los determinantes de la afiliación individual", trabajo presentado al 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires, agosto 2005.

- Montuschi, L., "Crecimiento, empleo y flexibilidad laboral", **CEMA Documento de Trabajo Nº 80**, diciembre 1991.
- Montuschi, L., "Objetivos de los sindicatos y militancia sindical. Tendencias y perspectivas con especial referencia al caso argentino", **CEMA Documento de Trabajo Nº 102**, marzo 1995.
- Montuschi, L., "Tendencias de corto y largo plazo del empleo en la Argentina", **CEMA Documento de Trabajo Nº 110**, 1996.
- Montuschi, L., "Tendencias recientes en las relaciones laborales y en la organización del trabajo. Análisis de experiencias con referencia al papel de los sindicatos", **CEMA Documento de Trabajo Nº 116**, mayor 1997.
- Montuschi, L., "Cambios en la estructura del empleo: de la industria a los servicios", **CEMA Documento de Trabajo N 127**, marzo 1998.
- Montuschi L., "Perspectivas del empleo en los nuevos mercados laborales", **Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Buenos Aires, 1999.
- Montuschi, L., "Perspectivas del sindicalismo en las economías globalizadas", **Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Buenos Aires, 2000.
- National Institute of Labour Studies, **The Transformation of Australian Relations Project, Executive Monographs**, Flinders University of South Australia, 1999.
- OECD, **New Directions in Work Organisation. The Industrial Relations Response**, Paris, 1992.
- Olney, S.L., **Unions in a Changing World. Problems and Prospects in Selected Industrialized Countries**, ILO, Ginebra, 1996.
- Rojot, J. y Tergeist, P., "Overview: Industrial Relations Trends, Internal Labour Market Flexibility and Work Organisation" en OECD, 1992.
- Ryan, R., "Changes in Work Organisation: The Response of Labour Movements", en OECD, (1992).
- Sachs, J., "Globalization and Employment", International Institute for Labour Studies, ILO, Ginebra, 1998.
- Suzuki, A., "The Impact of the Decentralization of Collective Bargaining On the Internal Politics of Unions", **The Journal of Social Science** (International Christian University, Tokyo, Japan), Vol. 38, 1998.
- Towsend, P., The Future World of Work**, European Social Policy Forum, Workshop 1, 1998.
- Visser, J., "Union membership statistics in 24 countries", **Monthly Labor Review**, enero 2006.
- Webster, F., **Theories of the Information Society**, Londres, 1995.
- World Bank, **World Development Report. Knowledge for Development**, Washington, septiembre 1998.
- Yates, M.D., "The "New" Economy and the Labor Movement", **Monthly Review**, Vol. 52, Nº 11, abril 2001.