

# CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN LOS SECTORES DE PUNTA: LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA DE CÓRDOBA EN LOS '90

Mónica B. Gordillo<sup>1</sup>

## Resumen

Los primeros años del gobierno de Menem fueron escenario de reformas estructurales tendientes a conformar un nuevo régimen de acumulación. Para ello era necesario modificar las instituciones existentes y generar un modo de regulación que cristalizara los cambios. En cuanto a las relaciones laborales, comenzaron a producirse transformaciones, al comienzo de manera subrepticia, hasta que encontraron coyunturas favorables para institucionalizarse especialmente en algunos sectores dinámicos de la economía. Así puede sostenerse la paulatina conformación de una nueva "relación salarial" en esos sectores. En este artículo avanzaremos sólo sobre algunos aspectos de la misma, delineando el contexto, la acción estatal y las políticas empresarias implementadas para propiciar su institucionalización y algunas de sus consecuencias en el mundo del trabajo. Tomaremos como objeto de estudio la situación en la industria metal mecánica de Córdoba en la década del '90, más específicamente, *la coyuntura crítica que se abrió entre 1995 y 1999*, dado que se conjugaron en ella condiciones locales, nacionales y globales que alentaron nuevas inversiones y la institucionalización de proyectos flexibilizadores.

**Palabras claves:** Relación salarial, Industria automotriz, Córdoba

## Abstract

The early years of Menem's government were the scenery of structural reforms aimed to conform a new regime of accumulation. For that porpoise it was necessary to modify existing institutions and to create a new regulation mode according to the liberalization politics. At first, changes began in labor relations in a surreptitious way, until they found favorable joints to be institutionalized, especially in some dynamic sectors of the economy. It can be argued the gradual formation of a new "wage relation" in those sectors. This article will only discuss some aspects of that process, outlining the context, the State actions and the some politics implemented to foster its institutionalization and their consequences for the labor world. The study will be focussed in the situation of the metal-mechanic industry of Cordoba, Argentina, in the 1990 decade, more specifically, in the critical juncture opened between 1995 and 1999, since it combined local, national and global conditions that encouraged new investments and the institutionalization of flexibilization projects.

**Key words:** Salary Relationship, Automotive Industry, Córdoba

---

<sup>1</sup> CIFFYH. UNC. CONICET. Pabellón Argentina. Ciudad Universitaria. C.C. 801. Estf. 32 O, 5500 Córdoba. E-mail: gordillo.monica@gmail.com

Los primeros años del gobierno de Menem fueron escenario de reformas estructurales tendientes a conformar un nuevo régimen de acumulación. El gobierno democrático posterior a 1983 no había conseguido revertir la situación de “agotamiento” de la matriz Estado-céntrica<sup>2</sup>, producto de la crisis en el modelo de sustitución de importaciones iniciada a mediados de la década del '70, y profundizada hacia el final del gobierno de Alfonsín por la conformación de un consenso neoliberal que exigía redefinir los mecanismos de la acumulación. Para ello era necesario modificar las instituciones existentes y generar un nuevo modo de regulación que cristalizara los cambios económicos que se querían operar.<sup>3</sup> Ha sido ya destacada por varios autores<sup>4</sup> la dificultad encontrada por el gobierno de Menem para avanzar en las referidas al ámbito laboral, fundamentalmente en los proyectos de reforma que afectaban el monopolio de la representación sindical y el control sobre las obras sociales, así como la negociación centralizada de los convenios colectivos. Las reformas entonces se concentraron, al comienzo, en los que implicaban derechos individuales de los trabajadores, tales como las modalidades de empleo, la clasificación y montos de las indemnizaciones por accidentes de trabajo y los aumentos salariales, que tendieron a incrementarse sólo en base a pautas de productividad. Sin embargo, más allá de los mínimos cambios en la normativa general que regulaba las relaciones laborales, de hecho y sectorialmente comenzaron a producirse transformaciones importantes, al comienzo de manera subrepticia hasta que encontraron coyunturas favorables para institucionalizarse, sobre todo en algunos sectores dinámicos de la economía. Es posible advertir en este proceso un nuevo tipo de “proteccionismo” o intervencionismo estatal tendiente a crear las

---

<sup>2</sup> Cfr. Marcelo Cavarozzi, **Autoritarismo y democracia. La transición del Estado al mercado en la Argentina, 1955-1996**, Buenos Aires, Ariel, 1997; también Julio C. Neffa considera que el período comprendido entre 1976-1989 significó el agotamiento del modelo de industrialización mediante sustitución de importaciones, dentro de lo que él denomina como cuarta fase de ISI, **Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996)**, Buenos Aires, Eudeba, 1998.

<sup>3</sup> Siguiendo el planteo de la Teoría Francesa de la Regulación (TFR) todo régimen de acumulación, entendido como el esquema o modelo de crecimiento de una economía nacional en una época dada, se legitima y reproduce a partir de un modo de regulación, que aparece como el conjunto de formas institucionales que codifican -con la intervención del Estado- las relaciones sociales fundamentales propias de cada sociedad en un momento dado, se convierte en el escenario donde interactúan los actores movidos por una racionalidad situada y limitada históricamente. La TFR reconoce cinco “formas institucionales”: a) Estado, b) formas del intercambio externo, c) formas de la competencia en el mercado, d) moneda y e) relación salarial. Cfr. Julio C. Neffa, op. cit., pp. 48-69, y Robert Boyer e Yves Saillard, **Teoría de la regulación: estado de los conocimientos**, V. I Buenos Aires, Universidad Nacional de Buenos Aires, 1996.

<sup>4</sup> Cfr., entre otros, Sebastián Etchemendy y Vicente Palermo, “Conflicto y concertación. Gobierno, Congreso y organizaciones de interés en la reforma laboral del primer gobierno de Menem (1989-1994)”, **Desarrollo Económico** V. 37 N° 148, enero-marzo 1998, pp. 559-590; Héctor Palomino, “Quiebres y continuidades de la acción sindical”, en Carlos Acuña, **La nueva matriz política argentina**, Buenos Aires, Nueva Visión, 1995; y Mónica Gordillo “El modelo cordobés y su crisis: la caída de Angeloz en 1995”, en **Anuario de la Escuela de Historia**, Córdoba, Escuela de Historia, Facultad de Filosofía y Humanidades, UNC., Año III N° 3, 2003 pp. 249- 269.

condiciones materiales y simbólicas para la consolidación de un consenso legitimador de esos cambios, cuyas consecuencias fueron la expansión productiva de determinados sectores sin que esto redundara favorablemente en el empleo ni en las condiciones laborales de sus trabajadores. De este modo, puede sostenerse la paulatina conformación de una nueva “relación salarial”, en el sentido sostenido por la teoría francesa de la regulación (TFR)<sup>5</sup>. Interrogarse sobre esto resulta necesario para comprender las transformaciones particulares sectoriales dentro de contextos macroestructurales que le dan sentido, y como parte de un determinado modo de regulación que se implementa para garantizar la continuidad del régimen de acumulación.

Ahora bien, por tratarse de una resultante socio-histórica, para analizar las características de esa relación salarial se hace necesario considerar las especificidades sectoriales que permitan contrastar las transformaciones macroestructurales con las tradiciones laborales y las particularidades locales. Esto requiere del análisis de todas las dimensiones implicadas en el concepto en un período dado, así como la consideración de las trayectorias históricas de los actores intervinientes. En este artículo trataremos de avanzar sólo sobre algunos aspectos de la relación salarial<sup>6</sup>, delineando el contexto, la acción estatal y las políticas empresarias implementadas para propiciar la institucionalización de los cambios y analizando también algunas de sus consecuencias en dicha relación.

Tomaremos como objeto de estudio la situación en la industria metal mecánica de Córdoba, por haber ocupado ésta un lugar principal en la provincia a partir de la radicación de las plantas automotrices Fiat y Kaiser (IKA), entre 1954 y 1955. Esto fue acompañado a su vez por la conformación de importantes sindicatos mecánicos que consolidaron una particular tradición sindical, convirtiéndolos en líderes y principales activadores de la protesta obrera durante la etapa de crecimiento industrial y de vigencia del modelo fordista. A pesar del importante papel jugado en el país por esta industria, no son muchos todavía los trabajos que han abordado empíricamente la modalidad específica que adoptó en el ámbito local la articulación entre las nuevas concepciones empresarias de finales de siglo y la organización del trabajo resultante.<sup>7</sup> Según lo han

<sup>5</sup> Cfr. Robert Boyer e Ives Saillard, op. cit.; y Julio C. Neffa, op. cit. ésta es entendida como el conjunto de instituciones adoptadas históricamente entre asalariados y propietarios de los medios de producción, o sea el sistema de condiciones jurídicas e institucionales que rigen el uso del trabajo asalariado y el modo de existencia de los trabajadores; esto incluye el tipo de medios de producción y de procesos de trabajo, la división social del trabajo y del empleo, la modalidad de movilización y organización sindical, los determinantes y formas de establecer el salario y las pautas de consumo.

<sup>6</sup> Es necesario señalar que se trata de una investigación en curso dentro de un proyecto más general titulado “Conflictos y formas de movilización social dentro de un paradigma flexibilizador: identidades, resistencias, protestas, 1997-2003”, subsidiado por la SECYT- UNC, de la que soy directora.

<sup>7</sup> Entre los trabajos que han abordado los cambios en la industria automotriz para el caso argentino, podemos citar: Marta Novick y A. M. Catalano, “Reestructuración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina”, en *Estudios del Trabajo*, N° 11, primer semestre 1996, pp. 63-99; Jorge Katz y colaboradores, *Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana. El caso de la industria metalmeccánica*, Buenos Aires, IDES, 1996; Marta Novick, “Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical. Métodos japoneses de producción en la industria argentina”, en *Estudios del Trabajo*, N° 1, primer semestre 1991, pp. 77-111; y Martha Roldán, *¿Globalización o mundialización? Teoría y práctica de procesos productivos y asimetrías de género*, Buenos Aires, EUDEBA, 2000.

señalado varios autores<sup>8</sup>, la introducción de nuevas tecnologías se había ya generalizado en la industria argentina hacia fines de los '80, pero esto no organizó formalmente las relaciones laborales. En efecto, los convenios colectivos celebrados a partir de 1988 parecían reeditar los del período de 1973-1975. De este modo, la flexibilización de hecho comenzó a operar en los sectores más dinámicos pero habría que esperar condiciones propicias para su formalización. Estas se encontrarían a partir de los cambios estructurales producidos durante el gobierno de Menem pero, más específicamente, *en la coyuntura crítica que se abrió entre 1995 y 1999*. Entendemos que el período aparece entonces como un momento de inflexión en la década y, en lo que se refiere particularmente a la provincia de Córdoba, se asistió a un escenario transformado luego de haberse mantenido todavía en ella en la primera mitad de los '90 cierto modelo de Estado benefactor con canales tradicionales de canalización de los conflictos. Durante la segunda mitad la situación cambió debido a varios factores: la consolidación del proyecto menemista al ser Menem reelecto en 1995, la crisis mexicana, el fortalecimiento de los proyectos de regionalización que legitimarían cambios en las principales industrias, una nueva ofensiva de las empresas multi o transnacionales que encontrarían condiciones ventajosas en el país, entre otros factores, que llevaron al gobierno a intentar completar la tarea inconclusa, favoreciendo así nuevos proyectos flexibilizadores. Por otra parte, en lo que se refiere a la situación provincial, la caída del gobernador radical Angeloz en julio de 1995 y la política de ajuste aplicada por el nuevo gobernador Mestre sirvieron, a su vez, para generar un contexto de legitimación de cambios estructurales que permitieron *“institucionalizar” nuevas formas de organización del trabajo y de funcionamiento del mercado de trabajo*.

## **La situación en la industria metal-mecánica, nuevo “proteccionismo” estatal**

Los estudiosos de la industria automotriz en Argentina reconocen que entre 1976-1990 se produjo una segunda etapa en su desarrollo caracterizada por la concentración de capital, crisis del sistema de producción, intentos de apertura del mercado, introducción de cambios tecnológicos, progresiva ruptura del acuerdo fordista en las relaciones laborales y tendencia de las empresas hacia la especialización autopartista, en un contexto de fuerte recesión y disminución del consumo. Una tercera etapa se iniciaría a partir del proceso de integración regional de los mercados que se fue gestando durante los '80 a través del MERCOSUR, se consolidó con la firma en marzo de 1991 de un Acta Acuerdo que otorgó una serie de beneficios a estas industrias, y se renovó en 1994 con vigencia hasta 1999. Ese acuerdo se suscribió entre el gobierno, los sindicatos - Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA)- y las Cámaras empresarias del sector: entidades representativas de las firmas terminales (ADEFA) y de las concesionarias (ACARA).<sup>9</sup> Si bien el

---

<sup>8</sup> Cfr. Marta Novick, op. cit., entre otros.

<sup>9</sup> Marta Novick y A. M. Catalano, op. cit., p. 64.

acuerdo se limitó a una reducción de impuestos por parte del gobierno, precios y comisiones por parte de las entidades empresarias y de la presión sindical sobre las negociaciones salariales en curso<sup>10</sup>, sin que se plantearan cambios en la organización del trabajo, instaló como cuestión la situación de crisis en la industria y la necesidad de generar un régimen especial para su recuperación. De este modo, el gobierno propulsó el “Régimen automotriz” que reguló la importación anual de nuevos modelos de vehículos para uso personal no producidos en el país en una proporción del 15 al 20% sobre el total de la producción nacional, pero aplicándoles un arancel superior al máximo general. Además, las empresas automotrices radicadas en el país podían importar una cierta cantidad de modelos no fabricados en Argentina sin pagar aranceles, en una relación fija de uno a uno con sus respectivas exportaciones, es lo que se conoció como reintegro por exportaciones, pagando además un 2% por la importación de autopartes; mientras que los autos traídos de países fuera del MERCOSUR tenían un arancel que iba del 18 al 35% y cupos determinados. Para favorecer la integración regional se autorizó por cada línea de cilindrada la importación de hasta un 40% de componentes y autopartes, por lo que los que se importaban desde Brasil dentro del comercio intrafirma se consideraban argentinos luego del proceso de ensamblaje para su posterior exportación, por lo general hacia el mismo país.<sup>11</sup> La adopción del plan “Real” a mediados de 1994 incrementó la demanda de las importaciones provenientes de Argentina, pero luego de 1995 la política proteccionista adoptada por el gobierno brasileño frenó esa tendencia en cuanto a los bienes de consumo durables. A pesar de que a través de esta política se pretendió impulsar las exportaciones, la relación entre éstas y el PBI total descendió en Argentina del 6,3% al 5,7% entre 1991-1994, mientras que el porcentaje de las importaciones sobre el PBI aumentó rápidamente del 4,4% al 7,8%.<sup>12</sup> El tipo de industria automotriz que se desarrolló en el país fue entonces una protegida, destinada fundamentalmente al mercado externo, bajo la forma de una ampliación del consumo dentro de un bloque regional; integrada horizontalmente, lo que permitía reducir el tamaño de las plantas; con permanente innovación de modelos y, como veremos, adaptabilidad de la mano de obra a los procesos de trabajo.

Dado que el régimen automotriz vencía el 31 de diciembre de 1999, desde comienzos de 1998 se iniciaron las conversaciones para su renegociación, de este modo las políticas empresarias durante el período bajo análisis estuvieron condicionadas no sólo por el movimiento coyuntural del mercado sino también -como veremos- por las expectativas generadas en torno al contenido del acuerdo. El temor ante el futuro de la industria llevó a los tres sectores involucrados: empresas terminales, autopartistas y SMATA a unificar posturas en torno a lo esperado del futuro régimen, acordándose que los vehículos debían contener al menos el 30% de componentes nacionales.<sup>13</sup> Finalmente, en el mes de diciembre de 1998, los socios del MERCOSUR acordaron una política automotriz común (PAC) a partir del 1° de enero del 2000, que no exigía un porcentaje mínimo de componentes nacionales sino sólo que el 60% de cada unidad

<sup>10</sup> *Ibíd.* P. 73

<sup>11</sup> Cfr. Julio C. Neffa, *op.cit.*, p. 364.

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 365.

<sup>13</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 28/8/1998, p. 13 A.

fuera fabricada en el MERCOSUR; también preveía un período de transición entre 2000 y 2003 antes de ingresar en el libre comercio en 2004.<sup>14</sup> Esta decisión contrariaba los reclamos de los autopartistas y comenzó a incidir en el ajuste de la variable mano de obra, ante la expectativa de contracción de las ventas nacionales. Frente a ello y para frenar los despidos y suspensiones que comenzaron a implementarse con más fuerza desde fines de 1998, así como los reclamos de los gobernadores de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, el gobierno nacional decidió en abril de 1999 afrontar durante seis meses el 70% del costo de las viejas unidades entregadas por los compradores de vehículos cero kilómetro, dentro de lo que se conoció como “Plan Canje Plus”; esto sin embargo benefició sólo a algunas empresas productoras de vehículos considerados más económicos.<sup>15</sup> La decisión significaba una subvención encubierta tendiente posiblemente a atenuar los conflictos en un período pre-electoral.

La política aplicada tuvo efectos importantes sobre la industria. Los datos referidos a producción total y ventas de vehículos (incluidos automóviles y camiones) en Argentina muestran un constante crecimiento a partir de 1991, luego de superar una caída en los valores en el año 1990 con relación a los de 1989. Esta línea ascendente continuará hasta 1995, en cambio a partir de entonces se observa un brusco descenso que será revertido hacia 1997. Este comportamiento es diferente al seguido, por ejemplo, por Brasil que vivió un proceso de lento pero permanente crecimiento desde 1992, luego del descenso en su producción operado entre 1990-1991, con relación al valor de 1989.<sup>16</sup> Si además consideramos la variación en el empleo en la industria del automóvil, se observa para el caso argentino un comportamiento similar al ocurrido con la producción. En efecto en términos globales la ocupación había caído del tope de 57.400 trabajadores en las terminales en 1975 a unos 20.000 en 1989<sup>17</sup>, con un crecimiento constante entre 1991-1994 y posterior caída en 1995<sup>18</sup>.

De este modo el Acuerdo de 1991 y su renovación en 1994, así como los proyectos de integración regional que -como veremos- se formalizaron ese año, hicieron del año 1995 un momento de inflexión en la industria, nuevos proyectos de inversión con pautas flexibilizadoras comenzaron a plantearse en el país y en Córdoba en particular, en consonancia con los planes de expansión de las principales empresas transnacionales, excedidas en su capacidad de producción. La etapa que se abrió entonces entre 1995-1998 se caracterizó por nuevas inversiones, tanto de las empresas ya existentes en el país como de otras que llegaron, todas con planes de inversión en tecnología para la renovación integral de la oferta de modelos y mejorar la calidad, lo que llevó también a una reestructuración del sector autopartista.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 27/4/1999 p. 8 A.

<sup>15</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 24/4/1999, p. 13 A. La empresa Ford manifestó su disconformidad por haber sido marginados sus modelos de mayor venta producidos en Brasil.

<sup>16</sup> FITIM, **Informe del automóvil de la FITIM. Año 1997**, Ginebra, FITIM, 1997 p. 17.

<sup>17</sup> Martha Roldán, op. cit., p. 205.

<sup>18</sup> FITIM, op. cit., p. 23.

<sup>19</sup> Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFAs), **La industria automotriz en la Argentina: Estado de situación y escenarios de desarrollo futuro**, Buenos Aires, ADEFAs, abril 2001. p. 8.

## *Presupuestos generales para la legitimación de los cambios en la industria*

Para comprender el comportamiento de las EMS se hace necesario analizar, brevemente, los presupuestos generales de los cambios que se generalizarían. En efecto, las alianzas políticas del gobierno de Menem y su proyecto neoliberal encontraron en la teoría de la globalización y en su interpretación del pasaje al “capitalismo regional fin de siglo” los fundamentos para las transformaciones macro-estructurales que se querían aplicar. Los escritos del japonés K. Ohmae, “*El fin del Estado- Nación*” y “*La emergencia de economías regionales. Cómo el capital, las corporaciones, los consumidores y la comunicación están rediseñando los mercados globales*”, legitimaron los cambios ya introducidos por Ohno en la firma japonesa Toyota y explicaron las causas de la globalización como consecuencia irreversible de los efectos del desarrollo tecnológico sobre los procesos empresarios que, a su vez, se sujetaban a las preferencias de los consumidores. Así los Estados-región aparecían como unidades naturales de negocios que reemplazaban a los Estados-nación en su capacidad generadora de actividad económica. Esta visión se complementó con la hipótesis de la “inexorable transición: de la producción en masa a la producción magra” (*lean production*) de las firmas japonesas, difundida por Womack, Jones y Roos (1991) en su libro “*La máquina que cambió el mundo. La historia de la producción magra*”, cuya versión en castellano data de 1992, convirtiéndose en un best-seller en los Estados Unidos y en el vocero indiscutible de la perspectiva empresarial en la materia.<sup>20</sup>

Ahora bien, conseguir este tipo de producción requería cambios en la organización del trabajo, que permitieran maximizar la productividad y la calidad, su meta explícita era alcanzar la perfección, para ello debía transferirse el máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores e incorporar un sistema para detectar defectos que rastreara todo problema a su causa original. Trabajo en equipos con operarios aptos para desempeñar todos los puestos y una variedad de saberes para que pudieran rotar en sus operaciones, llevaría a un “empoderamiento” y una humanización del trabajo en el círculo virtuoso de delegación de tareas y control del trabajo. El modelo *ohnista* implicaba así la producción en lotes chicos, con cero stock y “justo a tiempo” (JAT). Esto requería *jidoka* (autocontrol de defectos) y descentralización de la información: el producto pasaría de una estación de trabajo a otra sin depósito intermedio y sólo cuando la próxima en la línea estuviera lista para recibir el producto. Cada equipo debía producir al mismo tiempo lo que se necesitaba permitiendo adaptar la producción y controlar la calidad, por lo que desaparecían esas secciones y las de mantenimiento ya que cada unidad debía cuidar y limpiar las máquinas.<sup>21</sup> Esta organización requería, entonces, un “saber-hacer” y “saber-ser” basado en la integración a la empresa.

<sup>20</sup> Martha Roldán, op. cit., pp. 34-42.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 82-92.

## *La versión local de la legitimación*

Me detuve en la presentación de los fundamentos generales para mostrar cómo estos fueron rápidamente incorporados en Argentina y encontraron concreciones en las medidas adoptadas por el gobierno de Carlos Menem, convirtiendo al país en centro de interés para nuevas inversiones. Entre aquellas la más importante fue, sin duda, la creación de una Unión Aduanera o zona de libre comercio en diciembre de 1994 entre los países que habían suscripto el Acta de Asunción en 1991, reforzando con ello el concepto de “regionalismo abierto”. A partir de 1995 se inició entonces una nueva etapa por la cual, siguiendo ese esquema, los sectores productivos del MERCOSUR debían lograr competitividad internacional en base a proyectos conjuntos. Dentro de ese modelo el capital humano ocupaba un lugar central, pero concibiendo la empresa como un “taller global” repartido en distintas ubicaciones que responderían a las condiciones de productividad y costo.<sup>22</sup>

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) se reforzó con el Acuerdo con Chile, que entró en vigencia en octubre de 1996 y que incluyó un Protocolo de integración física, por el cual Argentina y Chile se comprometieron a invertir en infraestructura en una serie de pasos fronterizos. Estos eran vistos así como avances concretos hacia una integración productiva que consistiría en abandonar total o parcialmente la producción del bien final en el mercado pre-existente para pasar a producir partes para el mercado ampliado del bien final en el MERCOSUR, lo que implicaría alternativas de complementación industrial.<sup>23</sup>

Los presupuestos relativos a la nueva organización de la producción y del trabajo buscaron consolidarse en nuevas formas institucionales. Para ello se hace necesario reseñar brevemente cuál fue la traducción de los mismos en los convenios colectivos del sector, distinguiendo los que fueron renovados siguiendo los parámetros existentes en 1975 de los nuevos, firmados con las empresas que se reinstalaron en el país a partir de 1995, como los de General Motors, FIAT, Toyota y Chrysler.

La estrategia sindical del SMATA fue la de diferir en los primeros la negociación de nuevas formas de organización del trabajo, con los consiguientes cambios que esto acarrearía en las categorías laborales, centrando el eje de la negociación en las pautas salariales, una vez restituidas las convenciones colectivas en 1988. En esa oportunidad los convenios establecieron la revisión cada dos años de las cláusulas referidas a condiciones de trabajo y anualmente las pautas salariales, estableciéndose la actualización trimestral según índice de costo de vida. Será recién luego de la firma del Acta Acuerdo de 1991 y al implementarse la convertibilidad -y particularmente los decretos 1331/91 y 470/93 que reconocían aumentos sólo en función de productividad- cuando el SMATA comenzó a incluir cláusulas de

---

<sup>22</sup> Cfr. Carlos V. Kesman, **Las transformaciones mundiales: Argentina y las regiones del país en las próximas décadas**, [sin fecha de edición. Se indica que el trabajo fue preparado para el Consejo Federal de Inversiones, marzo de 1997, se realizó la publicación en una serie reducida con fines académicos.] pp. 8-12. Lo importante es que este trabajo fue encontrado en el Archivo del SMATA Córdoba, lo que habla de la circulación del mismo entre sus dirigentes. Todo el planteo replica los fundamentos señalados en el punto anterior.

<sup>23</sup> *Ibidem*, pp. 30-31.

productividad en sus convenios. La posición del gremio fue la de apelar en los otros aspectos a la “ultraactividad”, decidiendo a su vez reforzar la centralización frente a la autonomía que habían tenido las seccionales en el pasado. Como se podrá apreciar, se intentó limitar el protagonismo de las Comisiones Ejecutivas de las Seccionales tratando con esto de frenar posibles alternativas de tipo político o gremial que atentaran contra los compromisos de paz social y concertación celebrados.<sup>24</sup> La posición del sindicato de no discutir ni enfrentarse a los cambios llevó a que -de hecho- estos comenzaran a aplicarse en las firmas, más allá de que no aparecieran registrados en los convenios hasta el momento de instalación de las nuevas empresas.

La re-elección de Menem en 1995 aseguró no sólo la convertibilidad sino, también, el avanzar en los proyectos de reforma estructural que habían quedado pendientes en la primera etapa, entre ellos la reforma laboral para reducir los costos laborales. Aunque en los hechos, por la fuerte oposición sindical, no fue mucho lo que se pudo realizar en este sentido<sup>25</sup>, sin duda se fortaleció un discurso oficial flexibilizador que frente a la mirada externa convertía al país en uno atractivo para proyectos de inversión integrada.

## **Nuevas inversiones y avances flexibilizadores en la industria automotriz cordobesa**

Se comenzó entonces a establecer una diferencia entre las empresas “nuevas” y las “viejas”, que habían concertado convenios colectivos entre 1988-1990 y que mediante Actas-acuerdos ajustaban salarios pero sin modificar los procesos de trabajo y la filosofía empresaria, más allá de que -en los hechos- comenzaran a implementarse también algunos cambios.

La primera empresa que llegó al país con la intención de establecer un convenio flexibilizado fue la General Motors (GM). Está se ubicó en Córdoba utilizando un sector de la planta de Santa Isabel (ex Renault, ahora Compañía Industrial Argentina de Fabricantes de Automóviles -CIADEA-) para fabricar *pick ups* Chevrolet. La empresa, que se había ido del país en 1978, firmó el acuerdo con el SMATA Córdoba el 1° de noviembre de 1993, imponiéndose por primera vez el sistema de trabajo en equipos multifuncionales y/o células con sistemas de mejoras continuas, suprimiendo las categorías anteriores y clasificando al personal por funciones con el concepto de polivalencia. De todos modos, en otros aspectos referidos a remuneraciones y bonificaciones, se mantuvieron las pautas prevalecientes todavía para entonces en la industria. Como consecuencia de esta instalación, se radicó también en 1994 en la ciudad de Jesús María, a 60 kms de la ciudad de Córdoba, una de las empresas más importantes en la fabricación de motores diésel: IOCHPE-MAXION, que firmó también un convenio con el SMATA. Su producción estaba básicamente destinada a

<sup>24</sup> Marta Novick y A.M. Catalano, op. cit., pp. 86-87.

<sup>25</sup> Cfr. Sebastián Etchemendy y Vicente Palermo, op. cit., y Pablo Gerchunoff y Juan Carlos Torre, “La política de liberalización económica en la administración de Menem”, en **Desarrollo Económico**, V. 36, N° 143, octubre-diciembre 1996, p. 761.

abastecer de motores a GM, pero luego amplió su cartera de clientes lo que le permitió subsistir al cierre de GM.<sup>26</sup>

En Córdoba, el impacto del “efecto Tequila” en 1995 se acentuó por la situación de cuasi cesación de pagos de salarios a los empleados públicos y a los proveedores del Estado por parte de la provincia desde fines de 1994, con el consiguiente impacto sobre el consumo y sobre el crédito. A comienzos de 1996 la crisis en la industria y el problema del desempleo se instalaron con fuerza en la agenda pública. La Asociación de Industrias Metalúrgicas de Córdoba señalaba que desde 1978 se observaba un 33,5% menos de establecimientos fabriles en el sector, una disminución de 2.624 puestos de trabajo y una baja en la producción del 43%.<sup>27</sup> En el mismo sentido se indicaba que en encuestas realizadas, el desempleo era el “problema más grave” en la percepción de la gente. En ese contexto comenzaron a plantearse una serie de cambios en el sector metal-mecánico que pasaremos a precisar.

### *Tercerización en CIADEA*

El año 1995 marcó un momento de inflexión en la historia cordobesa y en su principal industria: la automotriz. En efecto ese año, cuando comenzó a aplicarse el ajuste provincial, se dio el fin de la “isla” cordobesa de bienestar<sup>28</sup> y fue también uno de los momentos más críticos de toda la década en la industria metal-mecánica. La principal planta automotriz de Córdoba CIADEA, que producía los modelos Renault, inició una política de reconversión tecnológica y productiva que incluía también reducción de personal. Desde comienzo de año se activaron las conversaciones con la empresa francesa Polymont, especializada en mantenimiento industrial, en automatización, robótica, asistencia técnica e informática, con la intención de tercerizar esas actividades. En julio Polymont presentó a CIADEA un ante-proyecto de subcontratación del mantenimiento que incluía el traspaso de personal a la nueva empresa.<sup>29</sup>

Mientras estas conversaciones se desarrollaban, CIADEA inició la reducción de personal en las líneas de producción. Así, en julio de 1995, amenazó con cerca de 1.500 suspensiones que posteriormente terminaron transformándose en retiros voluntarios con pago de indemnizaciones superiores a las normales, algunos despidos y la suspensión de 357 operarios<sup>30</sup>. Los cambios afectaron también al personal de la planta Matricería

---

<sup>26</sup> Marisabel Arriola y José Campellone, **50 años de Vida... 50 años de Lucha**, Córdoba, M.E.L. Editor, 2006.

<sup>27</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 16/1/1996.

<sup>28</sup> Cfr. Mónica Gordillo, op. cit, pp. 249- 268, donde analizo las características del “modelo cordobés” sostenido en las tres gobernaciones consecutivas de Eduardo Angeloz de la UCR y el ciclo de protesta iniciado a fines de 1994 que lo obligó a renunciar el 6 de julio de 1995.

<sup>29</sup> “Minuta sobre continuación de negociaciones” firmada entre Esteban E. Antelo en representación de CIADEA y por Michel Tersou por Polymont, Córdoba, 27/11/1995.

<sup>30</sup> De ellos 202 fueron reincorporados en junio de 1996, en el marco de las negociaciones con el SMATA y argumentándose la reactivación que estaba operándose en la planta, **La Voz del Interior**, Córdoba, 12/6/1996, p. 8 A.

Austral, dependiente de Renault, ya que ésta dejó de comprar gran parte de las matrices que producía para comprarlas en Malasia, que le resultaban más baratas. En consecuencia en esta planta también se produjeron 59 cesantías en agosto.

La segunda mitad de 1996 mostró, sin embargo, los síntomas de la reactivación en la industria, lo que no implicó aumento del empleo. En efecto, a mediados de julio, al mismo tiempo que continuaban los despidos en la planta CIADEA destacaba un aumento en su productividad conjuntamente con la robotización creciente de su proceso industrial, que la colocaban al nivel de algunas terminales europeas. En igual sentido, anunciaba sus primeros embarques del modelo Renault Clío a Brasil y a Chile.<sup>31</sup>

### *La reinstalación de Fiat Auto*

Pero, sin duda, el acontecimiento más importante del período para la provincia fue la nueva radicación de Fiat Auto. La empresa se había instalado por primera vez en Córdoba, a partir del acuerdo suscripto en 1954 con el entonces presidente Perón, con tres plantas en Ferreyra una al lado de la otra: la de CONCORD, que comenzó produciendo maquinaria agrícola y tractores y luego inició la fabricación de autos con el modelo Fiat 600; la que producía grandes motores Diésel (GMD) y la que fabricaba material ferroviario (MATERFER). Durante la década del '80 la producción de estas plantas fue en constante descenso, hasta que en 1992 MATERFER cerró y CONCORD convertida en CORMEC continuó con la fabricación de motores. Desde que la empresa se radicó en Córdoba comenzó la lucha entre el SMATA y la UOM por el encuadramiento sindical de su personal. Fiat propició la creación de sindicatos de planta y cuando éstos se disolvieron en 1972 -tras la experiencia de los sindicatos "clasistas"- la afiliación a la UOM. El único personal de la empresa que fue afiliado al SMATA fue el de GMD en 1966.

Luego de varios años de ausencia, Fiat Auto decidió reasumir directamente las actividades productivas. En un primer momento se iniciaron conversaciones con Macri para la compra de su planta en Caseros y con la UOM en su carácter de futuro representante del personal, llegándose incluso a elaborar un ante-proyecto de convenio. Al parecer el monto solicitado para la compra llevó a Fiat a considerar más conveniente instalar una nueva planta en Córdoba, en Ferreyra, al lado de la ex CONCORD. El SMATA Córdoba, apenas tomó conocimiento de esta intención, inició tratativas a través del Ministerio de Trabajo de la provincia para solicitar -en caso de radicarse finalmente en Córdoba- el encuadramiento sindical de su personal. El SMATA Córdoba pidió que las negociaciones se desarrollaran en la ciudad, pero tanto la Fiat como el SMATA central insistieron para que se realizaran en Buenos Aires. Esto limitó el margen de negociación ya que, según la opinión de quien era el Secretario del SMATA Córdoba, se podría haber obtenido un mejor convenio pero la central priorizó conseguir lo que había sido la reivindicación histórica del SMATA de representar al

<sup>31</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 14/79/1996, p. 1 E.

personal de Fiat, más allá de las condiciones en que esto se hiciera.<sup>32</sup> Por su parte para Córdoba, en la situación crítica en la que se encontraba la industria, el proyecto de radicación de Fiat que preveía la creación de cinco mil puestos de trabajo y, además, de afiliados al SMATA aparecía como una oportunidad muy promisoría. El convenio aprobado fue impugnado por la UOM, que reclamó la representación sindical del personal de Fiat, como lo había hecho hasta ese momento, pero finalmente en abril de 1996 la impugnación fue resuelta definitivamente a favor del SMATA.<sup>33</sup> Pero entre los cambios que la Fiat estaba dispuesta a realizar en Córdoba señalaremos, por último, otra innovación.

Una vez homologado el convenio e iniciados los trabajos de instalación de la nueva planta en Córdoba, la empresa tomó otra decisión: incorporar a la nueva empresa al personal de la CORMEC -que seguía produciendo motores con cerca de mil setecientos empleados- y de este modo, al pasar a formar parte de Fiat Auto, encuadrar a sus trabajadores en el convenio con el SMATA. El primer paso para esto fue la desvinculación de Sevel que era propietaria de gran parte de CORMEC, comprando en mayo una parte del paquete accionario.<sup>34</sup> El argumento de la empresa era que quería establecer un polo industrial en Ferreyra y tener dos sindicatos diferentes les podía traer problemas con la producción, con posibles boicots, por ello la solución que proponía era la de despedir a todo el personal con la indemnización que correspondía más un plus importante, según la antigüedad, y luego recontractar al personal sin hacer valer la antigüedad en la nueva empresa. En septiembre la Comisión interna de CORMEC, actuando al margen de la UOM de la que dependía, hizo firmar a los trabajadores un petitorio solicitando la desvinculación de CORMEC y su ingreso a Fiat Auto.<sup>35</sup> Es de destacar que el texto del petitorio requería la intervención de la Comisión interna para “negociar las condiciones en que se registraría el traspaso a Fiat Auto”<sup>36</sup>, o sea manifestaba la intención de los trabajadores de ingresar a Fiat pero esto no implicaba necesariamente la aceptación del convenio firmado con el SMATA ni que esto debiera ocurrir inmediatamente. Sin embargo, al día siguiente del petitorio, Fiat procedió a convocar en forma individual a los trabajadores haciéndoles conocer la finalización de la relación laboral con CORMEC y la obligatoriedad de aceptar el nuevo convenio firmado con el SMATA, la negativa sería causal de pérdida del puesto de trabajo.<sup>37</sup> El monto total de las indemnizaciones previstas ascendía a los 25.000.000 de dólares, cada operario percibiría un promedio de 15.000 dólares, más un plus pagadero en ocho

<sup>32</sup> Entrevista con José Campellone, Secretario General del SMATA Córdoba entre 1984-2000, Córdoba, 13/7/2005. Campellone señala que había posibilidades para negociar un mejor convenio pero que, de todos modos, la estrategia de Córdoba en esa coyuntura fue la de esperar conseguir mejores pautas con la renovación del convenio dentro de los tres años, porque con la planta instalada y en producción y con la movilización que el SMATA Córdoba podía asegurar, sería mucho más fácil negociar. No obstante remarcó que el proyecto de convenio sobre el que trabajaron era el que la empresa había preparado con la UOM

<sup>33</sup> El convenio fue ratificado por la Corte Suprema de Justicia, **La Voz del Interior**, Córdoba, 4/4/1996, p. 1 A.

<sup>34</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 7/5/1996, p. 7 A.

<sup>35</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 18/ 9/1996, p. 9 A.

<sup>36</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 20/ 9/1996, p. 8 A.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

cuotas cuatrimestrales a partir del último día de enero de 1997 y hasta octubre de 1998. Los trabajadores traspasados quedarían efectivos, sin afrontar períodos de prueba.<sup>38</sup> De este modo el personal de CORMEC pasó a depender de Fiat. En el momento de la puesta en producción de la planta de Ferreyra la empresa contó entonces con dos tipos de trabajadores: los que habían trabajado en CORMEC, encuadrados sindicalmente en la UOM hasta su incorporación al SMATA y trabajadores nuevos, jóvenes, en la mayoría de los casos sin experiencia sindical previa, capacitados por la empresa o por programas del gobierno nacional, como el “Proyecto Emprender” del Ministerio de Trabajo, o del gobierno provincial a través de los centros de Desarrollo Regional, establecidos en la capital y en el interior.<sup>39</sup> Al parecer la política de la empresa tendió a ir reemplazando progresivamente a los trabajadores de la ex CORMEC por los nuevos, formados bajo los lineamientos de la empresa.

### *Otras inversiones, expansión de las expectativas, la flexibilización en debate*

Los primeros meses de 1996 se llenaron de anuncios de nuevas inversiones. En enero Dana Corporation compró Thompson Ramco en Ferreyra y en abril adquirió el paquete principal de la metal-mecánica AESA Aceros Especiales, en Jesús María, especializada en la fundición de autopiezas para camiones, maquinarias agrícolas y todo tipo de vehículos pesados.<sup>40</sup> Se hablaba de la “revolución metal-mecánica por la llegada de Fiat”, aludiendo al desarrollo que generaría en el sector autopartista, dado que se contabilizaban por lo menos 21 empresas que proveerían de distintas partes y se integrarían al parque industrial previsto. Además se señalaba que, dentro del modelo de “fabrica integrada”, muchos proveedores estratégicos operarían dentro mismo de la planta, colocando sus productos directamente sobre la línea de producción.<sup>41</sup> Esta situación instaló también el tema de la flexibilización para el sector autopartista; los metalúrgicos de Córdoba pidieron al Ministro de Trabajo de la Nación que convocara a paritarias para pautar un convenio laboral propio, lo hacían en nombre de 250 empresas en las que trabajaban 3.000 operarios.<sup>42</sup> En el mes de junio Chrysler hizo la presentación oficial de las obras de radicación de la planta industrial en la zona sudeste de la ciudad, la inversión sería de 100 millones de dólares y contrataría 300 operarios al iniciar su producción a comienzos de 1997. Produciría el Jeep Grand Cherokee,

<sup>38</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 19/ 9/1996, p. 9 A. El diario comenta: “hecho inédito en las relaciones laborales del país, los 1.700 operarios de la autopartista CORMEC SA fueron despedidos, indemnizados e incorporados desde hoy a Fiat Auto SA por su propia voluntad”. El día de pago de las indemnizaciones sería el 24 de septiembre.

<sup>39</sup> Estos centros fueron transferidos a la cartera laboral junto con 600 docentes que antes dependían del Ministerio de Educación. A la misma sede, donde antes funcionaba la Dirección de Aguas Sanitarias, se trasladó también la Dirección de Promoción del Empleo. La provincia proyectaba capacitar en 1998 a alrededor de 20.000 personas, comenzando con las especialidades en construcción y metalúrgica para seguir luego con otras, estimándose contar con aportes de socios privados. Cerca del 50 a 60% de los capacitados durante 1997 habían conseguido trabajo. **La Voz del Interior**, Córdoba, 8/10/1997, p. 10 A.

<sup>40</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 3/4/1996, p. 10 A.

<sup>41</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 15/4/1996, p. 10 A.

<sup>42</sup> *Ibidem*. El titular decía “Los autopartistas quieren flexibilizar”.

destinado principalmente al Mercosur<sup>43</sup>; en realidad operó por muy poco tiempo fusionándose posteriormente con la Mercedes Benz de Alemania y formando así Daimler-Chrysler, que trasladó su producción a la localidad de González Catán en la provincia de Buenos Aires.<sup>44</sup>

La presencia de Fiat y las perspectivas de futuras inversiones trajo a su parque industrial a varias empresas proveedoras con las que el SMATA Córdoba firmó convenios: Magneto Marelli, en junio de 1996, una de las principales autopartistas del mundo dedicada a la fabricación de sistemas térmicos para automotores y Ferrosider en 1997, dedicada al estampado de chapas para automotores. Asimismo, el Banco de Inversión y de Comercio Exterior lanzó una línea de créditos por 80 millones de dólares dirigida a Córdoba para la adquisición de tecnología de última generación para proveer a las terminales locales. En este sentido, la Cámara de Industriales Metalúrgicos de Córdoba (CIMC) hablaba de “refundar sobre estas columnas edificadas con millones de dólares la nueva Córdoba industrial”.<sup>45</sup> Todos estos anuncios daban sustento a la idea de conformar un verdadero parque industrial donde se radicarían nueve empresas proveedoras de Fiat, con una serie de beneficios impositivos.<sup>46</sup> Varias empresas autopartistas como Cibié, Ligget, Thompson Ramco, Magneto-Marelli, Denso, incluso abastecerían a otras plantas, como la de Toyota, que no estaba radicada en Córdoba y que presentaría su primera *pick up* fabricada de manera completa en el país.<sup>47</sup>

La venta de autos creció en septiembre de 1996 14,7% con relación a igual mes del año anterior y en los primeros nueve meses del año, un 82% en las ventas al exterior respecto a igual período en 1995. El primer lugar en las ventas del mes de septiembre lo ocupaba CIADEA con 6.081 unidades, seguido por Fiat- Sevel con 5.884, por Volkswagen con 5.662 y por Ford con 3.813 unidades.<sup>48</sup> Hacia fin de año otras nuevas autopartistas arribaron a Córdoba.

En líneas generales se observaba un clima de optimismo acerca del crecimiento de la producción en la industria y de la integración con las autopartistas. Pero esto instaló también como tema de la agenda y de debate el de la flexibilización.<sup>49</sup> Además de los avances concretados en el sector, a nivel general el gobierno presentó nuevos proyectos de flexibilización, provocando la reacción de la CGT que anunció la elevación de su propio proyecto. Como anticipo y al no encontrar consenso, el presidente firmó dos decretos flexibilizadores en diciembre: uno que eliminó la

<sup>43</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 5/6/1996, p. 9 A.

<sup>44</sup> Arriola y Campellone J., op. cit., p. 217.

<sup>45</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 5/6/1996, p. 9 A. El diario destacaba como titular “una lluvia de dólares cae sobre la industria automotriz cordobesa”, hablaba de un “boom de inversiones”, y todos coincidían en reconocer los enormes desafíos que se planteaban y que ya nada sería igual.

<sup>46</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 6/10/1996, p. 4 E.

<sup>47</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 8/12/1996, p. 6 E.

<sup>48</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 5/10/1996, p. 8 A.

<sup>49</sup> Resultan elocuentes dos notas aparecidas en el diario local sobre la relación desocupación-flexibilización. La primera arroja los resultados de una encuesta realizada en 30 de los principales sindicatos de la ciudad; el 97% opinaba que desde que gobierna Menem el sindicalismo perdió poder; el 17% que la flexibilización laboral disminuirá la desocupación; el 27% que no influye en ella; el 50% que la flexibilización aumentará la desocupación y el 80% creía que el plan económico del gobierno perjudicaba a la clase obrera. Cfr. **La Voz del Interior**, Córdoba, 2/6/1996 p. 6 A, y 8/6/1996, p. 4 A.

ultraactividad en los convenios y otro que alentaba la negociación por empresa con las comisiones gremiales internas.<sup>50</sup>

## **La institucionalización de los cambios y sus consecuencias en la relación salarial**

### *Nuevos procesos de trabajo*

Para valorar la magnitud de los cambios “institucionalizados” hemos comparado distintos convenios de las principales terminales automotrices y de autopartistas celebrados en el período con otros anteriores. En líneas generales, aunque con matices, todos los nuevos convenios incorporan la filosofía empresaria que se ha descrito más arriba -haciéndola explícita en la fundamentación general- que implicaba una nueva concepción del trabajo y del trabajador en pos de aumentar la productividad, creatividad, autonomización e integración con la empresa, lo que se traducía en cláusulas flexibilizadoras en los procesos de trabajo, categorías -cuyo concepto se suprimía para ser reemplazado por el de funciones, de acuerdo con la idea de un trabajador polivalente- en las remuneraciones, en la jornada de trabajo y, en general, en las relaciones gremiales en el interior de la fábrica. Lo anterior llevaría a pensar que, al menos desde el punto de vista normativo, el sistema se generalizó en la industria metalmeccánica cordobesa. Tomaremos como casos paradigmáticos dos convenios: el de Fiat, por el valor emblemático que éste adquirió y porque al haberse renovado en 1999, en un contexto que no parecía tan promisorio, nos permitirá considerar las adaptaciones locales que debieron efectuarse y, por otro, el celebrado con Renault como ejemplo de un convenio “viejo”, más allá de los cambios encubiertos que se produjeron en los procesos de trabajo.

El convenio Fiat explicitó y sirvió para institucionalizar prácticas que ya se producían de hecho en otras plantas. Ya en las “premisas generales” quedó clara la concepción que regiría las relaciones laborales: la de “fábrica integrada” que implicaba la adaptabilidad en la gestión de los factores de producción.<sup>51</sup> De este concepto se derivaron modificaciones en la organización del trabajo y en la determinación de las categorías ocupacionales, ya que instituía la figura de trabajadores aptos para distintos puestos de trabajo cuya categoría no estaba determinada por el conocimiento de un oficio o de las tareas requeridas para un puesto de trabajo, sino por conocimientos generales que permitirían su rotación. Se incorporaba también la figura de “conductores de procesos integrados” (CPI), cuya tarea era la de realizar el adiestramiento de los trabajadores, verificar que éstos estuvieran siempre en condiciones de efectuar la actividad asignada y realizar las actividades de prevención de defectos en conjunto con las otras figuras profesionales y el responsable de la UTE (Unidad tecnológica) o tramo de línea. Este trabajo en equipo y la introducción de “cartas de control”, que podían llevar a producir paradas en la línea, tenía como objetivo controlar y realizar

<sup>50</sup> *La Voz del Interior*, Córdoba, 19/12/1996, p. 10 A.

<sup>51</sup> *Convenio Colectivo de Trabajo Fiat Auto Argentina- SMATA Córdoba*, 185-E/96 p. 5.

intervenciones correctivas antes que el proceso y/o el producto sufrieran un grado no aceptable.<sup>52</sup>

La idea de “fábrica integrada” implicaba también mayor flexibilidad en la jornada de trabajo y, sobre todo, una total disponibilidad para los requerimientos de la empresa. En vez de las 48 horas semanales, que incluía el sábado inglés en Córdoba y que regía en CIADEA, el convenio estableció un ciclo plurisemanal (de tres semanas) que permitía alcanzar un promedio de 44 horas pagas por semana. La reducción salarial, entre el 14 y 18 % menos, no estaba dada sólo en los montos de las escalas salariales sino también en la determinación de la conformación del mismo. La política de la Fiat desde su radicación en Córdoba había sido la de establecer un “premio a la productividad”, cuya derogación progresiva e incorporación al básico fue establecida en el convenio firmado con los sindicatos “clasistas” en los ’70. En el nuevo convenio de Fiat el “premio por competitividad” fue incorporado como la parte “variable” del salario, cuyo porcentaje máximo se fijó en el 15%.<sup>53</sup> Otra diferencia la marcaba el menor porcentaje en los adicionales por antigüedad, que sería de 1% por año sobre el jornal básico de la categoría, mientras que en CIADEA -por ejemplo- era del 1,5% por año. De todos modos esa antigüedad se pagaría recién al renovarse el convenio, a los tres años, dado que la empresa arrancaba con antigüedad cero. También la disminución se observaba en los adicionales por vacaciones, donde el monto de horas fijadas por este concepto era inferior al de otras plantas. Lo que no estipulaba era la actualización automática por incremento del costo de vida, que marcaba una distinción muy importante con el convenio que el SMATA había firmado en 1989 con otras empresas automotrices y que, por ejemplo, sí contenían los convenios gestionados por la UAW norteamericana con las empresas automotrices.<sup>54</sup> Con respecto a las relaciones sindicales había también algunas diferencias. En ese sentido parecía darse más importancia a estructuras nuevas de consulta que a las Comisiones Internas de Reclamos, dado que si bien estaban reconocidas en el convenio su funcionamiento quedaba un tanto ambiguo al no estipularse, por ejemplo, reuniones sistemáticas y periódicas<sup>55</sup> y por indicarse entre sus funciones la de derivar gran parte de los asuntos a

---

<sup>52</sup> *Ibíd.* pp. 18-23.

<sup>53</sup> *Ibíd.* pp. 25-31. En el título III se dejaba aclarado que la “remuneración consta de una parte fija y una variable”, la parte fija está constituida por el salario básico y la variable por el premio de competitividad “vinculado a indicadores que miden los efectivos resultados gestionales de la empresa” (p. 25). Estos indicadores, a diferencia de prácticas anteriores cuando el premio se había adjudicado discrecionalmente, estaban claramente explicitados y debía ser publicitado mensualmente el que correspondía; la fundamentación del mismo estaba también contenida en el convenio: “la relevancia de los trabajadores dentro de la organización y su participación con los objetivos de constante mejoramiento de la capacidad competitiva de la Empresa resulta ser uno de los valores distintivos de la nueva filosofía del trabajo (...)” (p. 26) Este porcentaje era similar al establecido en los otros convenios, salvo en el de la General Motos que había fijado porcentajes entre el 10 y 25% según las funciones

<sup>54</sup> Por ejemplo los convenios de la United Automobile Workers (UAW), tienen estipulada la asignación por costo de vida (ACV), que garantiza la compensación del 80% de la inflación de los precios de consumo, al comienzo de un nuevo contrato, la ACV acumulada durante el período contractual anterior pasa a formar parte del sueldo base. FITIM, *op. cit.*, p. 46.

<sup>55</sup> A diferencia de lo que era la práctica habitual en otras empresas donde las reuniones de CIR se realizaban hasta dos veces por semana en el horario de trabajo, en el nuevo convenio se establecía: “cuando se estime necesario la Comisión Interna y la Dirección de la Empresa establecerán de común acuerdo las

la Comisión Mixta de Consulta y Prevención que, de alguna manera, aparecía con mayor importancia que el mismo sindicato. La existencia de ésta última encajaba bien con la finalidad declarada por la empresa de “desarrollar modelos innovadores que prevén encuentros periódicos durante los cuales se examinarán con espíritu constructivo las cuestiones inherentes a la Empresa, su personal y la organización sindical”.<sup>56</sup>

En el caso de la empresa CIADEA, ésta había comprado el paquete accionario de Renault Argentina quedando sólo un 20% para ésta última. La empresa siguió aplicando el convenio celebrado entre el SMATA Córdoba y Renault en 1989, con vigencia hasta el 31/8/1990, pero luego aplicó la ultraactividad. Este establecía actualizaciones salariales mensuales y automáticas, de acuerdo con el costo de vida operado en el mes anterior; incluso se dispuso un incremento del 17 al 25% adicional para el personal que trabajase en el turno noche. Se reconoció también el pago del “sábado inglés” estipulado por ley provincial de 1932 que establecía 44 horas semanales de trabajo y el pago de 48 horas, con turnos y horarios fijos, quedando sólo a voluntad de los trabajadores el cambio de los mismos en la medida que se produjeran vacantes. Se fijaron diez categorías para el personal jornalizado. Se reconocía plenamente la existencia y atribuciones de las CIR, como representación sindical en la planta sin crearse ningún otro organismo de control o supervisión. No aparece ningún apartado sobre la organización del trabajo, sin embargo -al final como disposiciones especiales- se introducen ya algunas consideraciones en el sentido de la nueva filosofía empresaria, tales como destacar la “creciente importancia de los mercados exteriores para el sostenimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa y la especial sensibilidad de estos mercados ante las cuestiones relativas a la calidad y cumplimiento”; o la necesidad de introducir técnicas modernas, tales como “automación, centros de control numérico, buzón de sugerencias, calidad en el puesto de trabajo, control continuo de procesos, detección analítica de fallas y otras que en el futuro pudieran aparecer”, con el objeto de asegurar la “productividad, la eficiencia y la calidad como factores decisivos para la rentabilidad, permanencia y crecimiento de la compañía.”<sup>57</sup>

Si bien, como se dijo, este convenio no fue modificado, de hecho la empresa comenzó a aplicar cambios en la organización del trabajo, tales como la tercerización de algunas actividades y permanentes intentos de reducción de personal, para adecuar los anteriores métodos fordistas con acumulación de stocks a los nuevos “*just in time*” y “producción magra”. Así la empresa que, anteriormente, producía todo lo que necesitaba para la fabricación del automóvil, comenzó a achicar departamentos y depender más de los proveedores externos. Incluso empezó a experimentar con el trabajo en células y recibió asesoramiento de una delegación japonesa que diagnosticó

---

fechas y la hora de las reuniones para considerar los asuntos sometidos por las partes. Estas reuniones se desarrollarán dentro del establecimiento y en las horas de trabajo. **Convenio Colectivo de Trabajo Fiat Auto Argentina- SMATA Córdoba**, 185-E/96 p. 39.

<sup>56</sup> *Ibidem*. Esta Comisión estaría compuesta por dos representantes por la dirección de la empresa y dos por el sindicato y tenía como funciones la de examinar temas relacionados a asuntos estratégicos como programas de inversión y perspectivas productivas, de innovación tecnológica y organizacional, niveles ocupacionales, evolución de las relaciones laborales, entre otros; prevenir y conciliar cualquier controversia de carácter colectivo que haya superado las etapas previstas en el convenio, reconociendo para sí el carácter de ámbito preferencial donde buscar soluciones, fomentar planes de capacitación, etc. pp. 40-41.

<sup>57</sup> **Convenio Colectivo de Trabajo Renault Argentina SA y SMATA Córdoba**, 1/5/1989, p. 90.

que la planta podía aumentar su productividad en un 40%, si efectuaba los cambios necesarios.<sup>58</sup> Al implementarse el plan de convertibilidad se frenó la actualización salarial contenida en el convenio y se celebraron acuerdos de productividad que nunca fueron consignados en los convenios. Es de destacar que los porcentajes por productividad en Renault eran superiores a los de otras plantas, oscilando entre el 15 y el 17% y llegando excepcionalmente al 25%.

### *Sus consecuencias en la división social del trabajo*

Avanzaremos ahora sobre otras de las dimensiones contenidas en el concepto de relación salarial, especialmente en las referidas a las características que adopta la división social del trabajo -particularmente los cambios operados en la demanda de mano de obra- y en su incidencia sobre los salarios en el sector, tomando algunos casos paradigmáticos.

En otro trabajo he destacado que el problema del desempleo comenzó a instalarse fuertemente en la agenda pública en la segunda mitad de la década<sup>59</sup>, a pesar de las buenas perspectivas de crecimiento que ofrecían algunos sectores de punta de la economía. Tal era el caso de la industria metal-mecánica en Córdoba que desde comienzos de 1997 inició un incremento constante en su producción.<sup>60</sup> Sin embargo, a diferencia de otros momentos cuando el crecimiento fue acompañado de incorporación de mano de obra, los cambios ocurridos en los procesos y organización del trabajo que priorizaban la incorporación de capital y tecnología no hicieron posible absorber la liberada en otros sectores de la economía cordobesa como consecuencia de las políticas de ajuste aplicadas desde 1995.<sup>61</sup>

Los datos para el período comprendido entre julio de 1995 y julio de 1997 muestran que el porcentaje de desempleo continuaba en ascenso, saltando desde 7,8% en 1994 al 15,2% en 1995 y al 18,6% en 1997, a pesar de las cuantiosas inversiones en el sector metal-mecánico que ascendían a 2.421 millones de dólares, seguidas por las del sector servicios que alcanzaban los 639 millones.<sup>62</sup> Para el último trimestre del año se evaluaba que las empresas autopartistas y automotrices habían aumentado su

---

<sup>58</sup> Entrevista a José Campellone, ex -Secretario de la Seccional Córdoba del SMATA. Córdoba, 19/7/2006.

<sup>59</sup> Cfr. Mónica Gordillo, "Acción colectiva y construcción de nuevas agendas en el marco de los ajustes provinciales: Córdoba, 1995-1997", en **Anuario de la Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes**, UNR, N° 21, 2006, pp. 123-155.

<sup>60</sup> a producción en Córdoba saltó de 1587 unidades producidas en enero de 1997 a 6.810 en febrero, para llegar en octubre a las 19.767 unidades. **La Voz del Interior**, Córdoba, 11/11/1997, p. 9 A.

<sup>61</sup> Ibídem y Mónica Gordillo, "El modelo cordobés y su crisis: la caída de Angeloz en 1995", en **Anuario de la Escuela de Historia**, Córdoba, Escuela de Historia, Facultad de Filosofía y Humanidades, Año III N° 3, 2003 pp. 249- 269. Según fuentes del propio gobierno provincial, desde que Mestre asumió su gobierno entre 7000 y 15.000 personas dejaron de formar parte de la planta de trabajadores del Estado. **La Voz del Interior**, Córdoba, 27/7/1997 p. 2 E.

<sup>62</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 27/7/1997, p. 2 E. El titular de la nota destaca: "Llueven inversiones, brota desempleo" marcando la aparente contradicción que, sin embargo, no es más que la síntesis de un modelo reconocida por el presidente de la CIMC al señalar que la misma industria se había transformado en expulsora de empleo mientras que el sector servicios la había reemplazado como tomadora del mismo.

producción en un 38,5% con respecto a igual período del año anterior, destacándose que para toda la industria las empresas que más habían crecido eran las de más de cincuenta empleados, con un alza del 80% con relación al segundo período del año 1997<sup>63</sup>; por su parte para noviembre de 1997 las plantas cordobesas habían ensamblado 113.902 vehículos, superando el record de 110.997 unidades del año 1994, el hasta entonces mejor de la década para la industria. Dentro de ese total, CIADEA fue la planta con mayores niveles de producción, seguida por Fiat, General Motors, Chrysler e IVECO.<sup>64</sup> Sin embargo, un dato relevante para entonces eran las expectativas negativas de las empresas frente a la crisis bursátil brasilera que las llevó a detener sus planes de expansión productiva, manteniendo por el momento los niveles alcanzados.<sup>65</sup> Esta “brasil-dependencia” fue levemente atenuada en el primer trimestre de 1998 por las ventas efectuadas dentro del mercado interno, donde las marcas que las encabezaban eran Fiat, Ford y Renault, seguidas por Volkswagen y Audi.<sup>66</sup> Aunque en ese período también se incrementó la venta de autos importados (53,3% sobre el total), la incidencia de los fabricados en Córdoba fue muy notable; en el mes de marzo los primeros lugares en ventas al mercado interno lo ocuparon Fiat y Renault, luego seguidas por Ford y Volkswagen que no producían en la provincia.<sup>67</sup>

Luego del temor desatado por la situación de Brasil, las conversaciones iniciadas para renovar el “Régimen automotriz” produjeron expectativas favorables que acompañaron nuevos planes de inversión en las plantas de Córdoba: Renault decidió invertir 80 millones de dólares en la línea de montaje del utilitario *Kangoo* que comenzaría su producción en serie en febrero de 1999, más otras inversiones programadas para entonces por 70 millones más. También en Santa Isabel, General Motors invirtió 12 millones de dólares en la producción de la Chevrolet Grand Blazer y Fiat IVECO ampliaría su planta de camiones en Ferreyra dentro de un plan de inversiones por 66,4 millones de dólares durante 1998.<sup>68</sup> Lo anterior permitió batir el record de producción hacia el final de 1998, superando los totales alcanzados en el excelente año 1997. Los datos disponibles muestran que las ventas en las principales marcas superaron lo producido, lo que pone en evidencia que se completaron con vehículos importados como parte del comercio intrafirma con Brasil.

Sin embargo, el ciclo de casi dos años de prosperidad en la industria se vio totalmente interrumpido a comienzos de 1999 como consecuencia de la caída de las ventas a Brasil por la devaluación del real, lo que repercutió también en las autopartistas. El mes de febrero fue crítico por la suspensión de prácticamente todo el

<sup>63</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 10/11/1997, p. 13 A.

<sup>64</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 11/11/1997, p. 9 A.

<sup>65</sup> Resultan muy interesantes los resultados de las encuestas presentadas en el “Coloquio de Idea” en el que participaron Fiat, Chrysler y General Motors dado que, comparando los de octubre y noviembre, se observa el pasaje de las expectativas favorables del 67% al 28%, de los que creen que seguirá igual del 22 al 38% y de los que creen que irá peor del 11 al 36%, **La Voz del Interior**, Córdoba, 14/11/1997, p. 12 A.

<sup>66</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 5/2/1998, p. 9 A.

<sup>67</sup> Las marcas fabricadas en Córdoba que ocupaban los primeros puestos eran el Fiat Palio, el Fiat Siena, el Renault 19, Clío y Megane; entre las otras marcas más vendidas no fabricadas en la provincia se encuentran el Volkswagen Gol y Polo, Chevrolet Corsa y Ford Escort, **La Voz del Interior**, Córdoba, 4/4/1998, p. 11 A.

<sup>68</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba 3/6/1998, p. 7 A.

personal ocupado en las terminales.<sup>69</sup> El cuadro social se agravó más en marzo por la suspensión de cerca de 1.500 trabajadores de empresas autopartistas, entre ellas se destacó la de 700 trabajadores de Delphi Packard -ubicada en Río Segundo -que producía cableado para Fiat, Peugeot y Volkswagen Brasil y la de Zanello y otras empresas en las localidades de Las Varillas y San Francisco.<sup>70</sup> A las cifras de suspensiones se sumaron además, como veremos, despidos que alcanzaron en el gran Córdoba las 1.298 personas, siendo los gremios más golpeados el SMATA y la UOM.<sup>71</sup>

Esto adquiere relevancia si consideramos que aunque para 1998 el desempleo había descendido 2,5% en Córdoba, ubicándose en el 16,1%<sup>72</sup>, la precariedad del empleo seguía siendo un tema central de preocupación, así como los importantes cambios operados en los procesos de trabajo. Según una encuesta<sup>73</sup>, en 1997 hubo que trabajar más cantidad de horas y casi el 70% de los trabajadores debieron aceptar recortes salariales a cambio de no perder el empleo, reconociendo menor calidad en el mismo, sobreocupación y estrés -por un lado- y menor poder adquisitivo, por el otro. El 50% de la PEA declaró que necesitó trabajar más, a pesar de tener empleo; el 43% trabajó más de 46 horas semanales y el 35% de esos trabajadores ocupados trabajaron más de 62 horas semanales. Una percepción generalizada era el temor, para todos el trabajo era la materia pendiente a resolver, no encontrando diferencias en lo que ocurría en la provincia y la situación nacional general.<sup>74</sup> Esas percepciones se correspondían con el comportamiento del mercado de trabajo, dado que si bien la producción industrial subió en promedio el 9,4% en el primer trimestre del año -dentro de ese porcentaje la automotriz y autopartista lo hizo en el 21%- con respecto a igual período de 1997, la ocupación bajó el 1,2% con relación al último trimestre de ese año.<sup>75</sup>

Dentro de ese panorama general, la estrategia de Fiat fue la de manipular permanentemente su mano de obra como variable de ajuste frente a las expectativas de producción. Esta política de ajustes permanentes de la producción recurriendo a las suspensiones, aún en un año considerado record para la producción automotriz, muestra la consolidación del nuevo paradigma productivo “justo a tiempo”, con cero stock, totalmente dependiente de la demanda inmediata, fundamentalmente la brasilera que, a su vez, implicaba la innovación permanente de los modelos con los consecuentes problemas para la adquisición de repuestos. Por otra parte, dada la integración del parque industrial desarrollado en Ferreyra por la radicación de Fiat, esa manipulación de la mano de obra repercutía en las empresas autopartistas. En el momento de pleno crecimiento de la empresa se habían instalado casi veinte autopartistas internacionales,

<sup>69</sup> La cantidad de trabajadores suspendidos alcanzaron los 5.360 sobre un total de 6.290 empleados en las terminales, distribuidos de la siguiente manera: en Fiat 2.460 ( todo el personal), en Renault 1.200 hasta el 31 de mayo; en General Motors 200 hasta el 31 de marzo; en IVECO 300 con jornada reducida y en Perkins 500 suspendidos y 40 despedidos, **La Voz del Interior**, Córdoba, 20/2/1999, p. 7 A.

<sup>70</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 4/3/1999, p. 9 A.

<sup>71</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 15/4/1999, p. 10 A.

<sup>72</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 4/1/1998, p. 2 E.

<sup>73</sup> Encuesta realizada por la consultora “Perspectivas Sociales” sobre una muestra de 320 casos seleccionados por cuotas de edad, sexo y nivel socio-económico, **La Voz del Interior**, Córdoba, 4/1/1998, p. 2 E.

<sup>74</sup> *Ibidem*.

<sup>75</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 22/5/1998, p. 13 A.

empleando cerca de 1.500 trabajadores. En total Fiat trabajaba con 140 proveedores, de los cuales 65 contaban también con plantas en Brasil, 70 sólo lo estaban en ese país y 5 pertenecían a otros países.<sup>76</sup> La magnitud de esta política durante todo el período se refleja en el siguiente cuadro presentado en el Anexo.

La política de reducción sistemática de los días trabajados tenía sus obvias consecuencias en los salarios de los trabajadores, ya de por sí inferiores a los de otras terminales. A pesar de que durante 1998 Fiat cumplió lo estipulado en el convenio respecto al pago del 75% de las jornadas suspendidas, el componente por productividad del salario se vio afectado, así como el correspondiente al vale alimentario.<sup>77</sup> Acompañando esta política de suspensiones, a partir de marzo de ese año se acordó un programa de retiros voluntarios con beneficios adicionales para reducir, como mínimo, cien trabajadores en ese mes y no renovar las vacantes que se fueran generando, así como también la eliminación progresiva de los contratos temporarios. Esa política contrasta con la aplicada para entonces por las otras automotrices, por ejemplo ni Renault ni Chrysler suspendieron su personal y señalaron que no habría reducciones; tampoco General Motors, aunque ésta comenzó el traslado de algunos operarios hacia la planta de General Alvear en Santa Fe.<sup>78</sup> Renault recién suspendió por tres días a su personal a mediados de septiembre, por la caída de las ventas en Brasil y la falta de suministros<sup>79</sup> y volvió a hacerlo por dos días entre el 23 y 27 de noviembre, resolviendo también eliminar el tercer turno y no renovar los contratos de 150 trabajadores eventuales. Asimismo se informó que se pondría en vigencia el “Plan social Renault”, con la intención de generar un esquema social para la implementación de los retiros voluntarios que alcanzaran a 600 personas.<sup>80</sup>

Para fin de año también Fiat intensificó su programa de despidos y retiros voluntarios. Aunque acordó con SMATA que se abonaría el 100% más una bonificación del 30% a los que se acogieran a él, posteriormente el sindicato denunció presiones hacia los trabajadores por parte de la empresa para obligarlos a renunciar.<sup>81</sup>

Además de las suspensiones, retiros voluntarios y despidos, otras acciones sobre su mano de obra fue la de tercerizar el mantenimiento de la empresa. Para esto, más de 200 operarios encargados de esa tarea firmaron su pase a la empresa Global Services<sup>82</sup>, lo que significaba para ellos la pérdida del convenio con el SMATA.

A comienzos de 1999 la empresa decidió modificar sus planes productivos y concentrarse estrictamente en lo que demandara el mercado interno, por la pérdida de competitividad frente a Brasil como consecuencia del efecto “*caipirinha*”. Pero para

<sup>76</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 28/4/98, p. 6 Suplemento Especial.

<sup>77</sup> Para diciembre de 1998 se habían acumulado 100 días de jornadas parciales o sin trabajo en Fiat.

<sup>78</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 18/2/1998, p. 9 A. La intención de la empresa era ir concentrando toda la operación industrial allí.

<sup>79</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 17/9/1998, p. 9 A.

<sup>80</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 5/11/1998, p. 9 A.

<sup>81</sup> En un duro comunicado el SMATA sostuvo que la guardia de la planta “se asemeja a la GESTAPO hitleriana”, dichos desmentidos por la empresa que sostuvo –naturalizando esta estrategia– que “en una empresa de esta magnitud estas situaciones son permanentes”, **La Voz del Interior**, Córdoba, 14/11/1998, p. 7 A. Para los primeros días de diciembre ya se habían retirado 100 empleados sobre los 700 que se pretendía reducir, **La Voz del Interior**, Córdoba, 1/12/1998, p. 11 A.

<sup>82</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 5/12/1998, p.10 A.

ello consideraba esencial la puesta en marcha del “plan canje” por parte del gobierno y la rebaja de los aranceles de importación para las marcas que producían dentro del país.<sup>83</sup> Esa decisión significó la permanencia de la empresa en Córdoba, aunque con una fuerte reducción de su personal, con relación al número inicial. El cuadro N° 2 del Anexo muestra esa contracción.

Una estrategia diferente fue la que intentó aplicar Renault para no operar sobre la cantidad de mano de obra. Esta fue la de flexibilizar la organización del trabajo para mejorar su competitividad y equiparar sus condiciones con las de Fiat, dado que sus costos eran mayores por la vigencia de un convenio rígido. Renault compartía la idea del regionalismo abierto y concebía la planta de Córdoba no limitada a Argentina sino dentro de un proyecto industrial de alcance regional, conjuntamente con la que estaban levantando en Curitiba.<sup>84</sup> Sin embargo, el SMATA no aceptó avanzar en modificaciones parciales, como la propuesta de instrumentar un banco de horas o un sistema de jornada laboral anual en el que los trabajadores fueran compensando las horas en épocas de alta actividad con las no ocupadas. Por el contrario, se mantuvo firme en la defensa del convenio celebrado con la empresa en 1989 y en sostener los mecanismos formales de las comisiones paritarias para intentar cualquier modificación en la organización o condiciones de trabajo. Igual posición sostuvo frente a la pretensión de la empresa de trasladar 250 trabajadores del sector depósitos de abastecimiento y repuestos a las líneas de producción y tercerizar esas actividades. Propuso, en cambio, integrar una Comisión con miembros de la Comisión Directiva y delegados de planta del SMATA para analizar la situación y ver la manera de fomentar una mayor producción, sin afectar a los trabajadores<sup>85</sup>; lo que puso en evidencia el peso de la tradición sindical. Un aspecto importante dentro de la relación salarial es el que se refiere al monto de la remuneración (salario) y a la composición de la misma. Las empresas y el gobierno, por lo general, justificaron los planes flexibilizadores con el argumento de los altos costos laborales de la mano de obra argentina que no la tornaba competitiva. Sin embargo, si consideramos los salarios pagados por las empresas terminales en Brasil, se observa la falacia de esta afirmación.<sup>86</sup>

Los salarios más bajos eran los pagados por Fiat. En esto incidió el hecho de que el convenio con el SMATA fuera firmado como condición para la instalación de la planta sin que pudiera el gremio en esa ocasión realizar medidas que pudieran afectar a la empresa. Las expectativas estaban puestas en modificar la situación cuando se renovara el convenio que fenecía el 31 de diciembre de 1998.<sup>87</sup> En consecuencia una

---

<sup>83</sup> **La Voz del Interior**, Córdoba, 16/1/1999, p. 10 A.

<sup>84</sup> El presidente mundial de la terminal Louis Schweitzer señaló: “(...) La política de la empresa es producir cerca de los puntos de venta y fuera de Europa, el mercado de mayor desarrollo es el del MERCOSUR (...) la fábrica de Córdoba ha progresado mucho en los últimos años pero hay que progresar mucho más para ser compatible con el sistema industrial que queremos imponer en el MERCOSUR”, **La Voz del Interior**, Córdoba, 16/4/1998, p. 9 A y 17/4/1998, p. 12 A.

<sup>85</sup> El SMATA sostuvo como argumento que el cambio de sección perjudicaría al personal dado que se desempeñaban muchos trabajadores cuya edad o condiciones físicas no permitirían adaptarse a las exigencias de las líneas de producción, **La Voz del Interior**, Córdoba, 17/6/1998, p. 11 A.

<sup>86</sup> Véase Cuadro N° 3 en Anexo.

<sup>87</sup> Entrevista con José Campellone, Secretario General del SMATA Córdoba entre 1984-2000. Córdoba, 13/7/2005. Campellone señaló que la estrategia de Córdoba era esperar conseguir mejores pautas con la

vez cumplido el plazo éste fue denunciado inmediatamente por el gremio para iniciar las conversaciones con la empresa. Sin embargo las negociaciones -en un contexto de crisis para la industria como el que hemos descripto- duraron seis meses para ser finalmente renovado a comienzos de junio de 1999. El SMATA pretendía un aumento salarial del 20% pero debió conformarse con el 10% más otros adicionales que sumarían un 15,5 % (3% más por productividad y 2,5% más en los *tickets* canasta). Además se pagaría un plus de 300\$ por única vez, para compensar la demora en las negociaciones. La oferta contemplaba también un incremento del 4% a partir del 1° de junio de 2000, 4% más a partir de junio de 2001 y un 6% más a partir de junio de 2002, momento en el cual pasarían a cobrar, según lo que se sostenía, más que los trabajadores de Renault.<sup>88</sup>

Con respecto a los salarios básicos de convenio se observan importantes incrementos, sobre todo teniendo en cuenta la vigencia de la convertibilidad. El porcentaje máximo de premio a la productividad también aumentó del 15 al 18%, se estipuló el pago de horas extras, que en el CC de 1996 no estaban contempladas, con los recargos establecidos por la legislación vigente.

Además de la mejora salarial, el acuerdo incluyó una modificación en los horarios de trabajo, estableciéndose que, de acuerdo con el incremento de la producción, se implementarían diferentes horarios de seis días laborales en los tres turnos, con francos semanales variables, un descanso de 30 minutos para refrigerio y cálculo de la jornada laboral con una base plurisemanal. Este último punto, ya establecido en el convenio de 1996, no pudo ser modificado. Al parecer la empresa accedió a este acuerdo que implicaba importantes aumentos salariales por las expectativas positivas generadas con motivo del “plan canje” y porque para entonces había reducido notablemente su personal; de esta manera se atenuaría el impacto salarial en los costos empresarios.

## Reflexiones finales

Durante el período analizado se produjeron cambios importantes en la relación salarial, tanto en lo que se refiere a la organización y procesos de trabajo y categorías, como en el empleo y salarios. Fundamentalmente se consolidó una concepción del trabajo que consideraba al trabajador como precario, como variable de ajuste en función de los altibajos en la demanda de productos, como el factor a modificar para mantener el nivel de ganancias esperadas, más allá del impacto específico y real operado en las ventas. Lo

---

renovación del convenio en 1999, porque con la planta instalada y en producción y con la movilización que el SMATA Córdoba podía asegurar, sería mucho más fácil negociar.

<sup>88</sup> - **Comparación salarios obrero de línea con 3 años de antigüedad**

	Fiat hasta mayo 1999	Fiat desde Junio 1999	Fiat desde Junio 2002	Renault 1999	Renault (2002)
Bruto mensual	734,87	847,88	<b>955,79</b>	861,43	<b>861,41</b>
Con antigüedad	756,91	873,31	<b>1013,13</b>	893,71	<b>926,01</b>

Fuente: **La Voz del Interior**, Córdoba, 9/6/1999, p. 11 A y 10/6/1999, p. 10 A.

anterior adquiere mayor relevancia como indicador de un nuevo paradigma si se considera que la etapa fue de mucha prosperidad en la industria, por lo que no se podía argumentar la contracción de la producción como motivo para afectar la estabilidad de los trabajadores. De todos modos la anterior relación salarial ya estaba en crisis, por la fragmentación y diferenciación producidas entre distintos tipos de trabajadores, por los altos índices de desempleo y por el surgimiento de nuevos actores de protesta por fuera de los canales tradicionales. Nuevas concepciones empresarias y de organización del trabajo buscaron generalizarse al resto de la industria, legitimadas por una coyuntura local de crisis en el sector pero, sobre todo, por un aparato normativo nacional y supranacional -por ejemplo la consolidación del MERCOSUR- que implicaron una intervención directa del Estado, tanto para crear las condiciones materiales como simbólicas para que se aplicaran nuevas pautas productivas. En ese nuevo contexto Córdoba nuevamente ocupó un lugar principal, por sus antecedentes históricos en el sector.

Sin embargo, en el período se observa también la tensión entre situaciones diferentes en función de la vigencia de “viejos” o “nuevos” convenios celebrados entre el SMATA y las empresas. Esto guarda relación también con las condiciones en que se celebraron esos convenios y con la experiencia y tradición sindical de sus trabajadores que proveyeron más o menos recursos institucionales para resistir y/o confrontar los avances flexibilizadores de las empresas. Obviamente esa situación incidió en el comportamiento sindical, dado que en esta oportunidad el crecimiento económico no fue acompañado del crecimiento del empleo sino más bien por permanentes ajustes e incertidumbre, por lo que las correlaciones clásicas entre crecimiento y empleo que aseguraban éxito a la movilización sindical y a sus demandas ya no se mantendrían. En este trabajo intenté efectuar una primera caracterización de la relación salarial que comenzó a consolidarse y del contexto que lo hizo posible, sin indagar en otro aspecto fundamental de la misma, el de las formas de la movilización obrera. De todos modos parece pertinente hipotetizar que la conformación de un paradigma flexibilizador habría llevado a modificar los repertorios de confrontación y las arenas de negociación, aspectos sobre los que sin embargo es necesario avanzar.

Si bien hacen falta estudios especiales que consideren las relaciones de trabajo realmente existentes en el sector, lo hasta aquí analizado permite sostener que las nuevas tecnologías de gestión de la mano de obra se generalizaron tanto en las terminales automotrices como en el sector autopartista proveedor de las mismas. También pudimos observar impactos en el empleo que es necesario seguir estudiando, en especial los referidos a los cambios operados en la selección del personal y los efectos sobre los trabajadores de las políticas de capacitación y adiestramiento en la nueva filosofía del trabajo programada por las empresas.

Como en otras ocasiones y modelos de relación, los que aparecieron liderando los cambios fueron los sectores de punta de la economía, ¿llegó a constituirse un cambio de paradigma? Lo que observamos fueron indicios claros en esa dirección, pero será necesario evaluar también la incidencia que tuvo en la relación salarial la crisis del “modelo menemista” y las nuevas alternativas de organización del trabajo surgidas a comienzos del siglo XXI.

## ANEXO

**Cuadro N° 1**  
**Jornadas suspendidas en la empresa Fiat**

MES	1997	1998	1999
Enero	-----	2 semanas	Sin actividad
Febrero	-----	1 semana	11 días
Marzo	-----	1 semana	9 días
Abril	-----	1 semana	12 días
Mayo	-----	9 días	10 días
Junio	-----	4 días	S/D
Julio	-----	6 días	S/D
Agosto	-----	-----	
Septiembre	-----	12 días	
Octubre	-----	Dif. Por sectores: de 6, 9 y 11 días	
Noviembre	-----	Dif. Por sectores: de 6 y 12 días	
Diciembre	Una semana	9 a 10 días	

Fuente: Cuadro elaborado en base a la información provista por el diario **La Voz del Interior**, período enero 1997-julio 1999.

**Cuadro N° 2**  
**Total de trabajadores en Fiat**

Febrero 1997	5000 trabajadores
Diciembre 1997	4500 trabajadores
Febrero 1998	4400 trabajadores
Diciembre 1998	2800 trabajadores
Febrero 1999	2460 trabajadores
Junio 1999	Entre 1800 y 2000

Fuente: Cuadro elaborado en base a la información provista por el diario **La Voz del Interior**, período enero 1997-julio 1999.

**Cuadro N° 3**  
**Salarios por hora, en dólares, con cargas y beneficios**

Región Sur				Mina Gerais			San Pablo		
Renault	Chrysler	Audi	Fiat	GM	Fiat	Ford	Mercedes Benz	GM	VW
5,20	5,66	5,76	<b>5,03</b>	5,15	<b>7,31</b>	15,26	13,27	15,11	16,73

Fuente: Cuadro elaborado en base a la información provista por el diario **La Voz del Interior**, Córdoba, 15/11/1998, p. 12 A.