

Un acercamiento al análisis de los discursos y las prácticas en torno a los cambios en el mundo de trabajo. Estudio de caso "Ford".

Koczwara, Victor Martín y Blanco, Laura Silvana.

Cita:

Koczwara, Victor Martín y Blanco, Laura Silvana (2000). *Un acercamiento al análisis de los discursos y las prácticas en torno a los cambios en el mundo de trabajo. Estudio de caso "Ford". IV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-033/214>

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
JORNADAS DE SOCIOLOGIA
AÑO 2000

Koczvara, Víctor Martín
BLANCO, LAURA

UN ACERCAMIENTO AL ANALISIS DE LOS DISCURSOS Y LAS PRACTICAS ENTORNO A LOS CAMBIOS EN EL MUNDO DEL TRABAJO: ESTUDIO DE CASO "Ford"

*El obrero sufre mas que nunca en su estado
De declinación social. Tiene que agradecer la
Dureza especifica de su opresión a su citación
De obrero, pero la opresión en general a la situación
De la sociedad.
Pero en el estado ascendente de la sociedad, la
decadencia y el empobrecimiento del obrero son
producto de su trabajo y de la riqueza por el producida.
La miseria brota, pues, de la esencia del trabajo actual.
(Marx, Karl: "Manuscritos Economía y
Filosofía"; Edt, Alianza-1997; pag 58)*

Contexto histórico:

La estrategia de acumulación ligado a las formas llamadas fordista de producción languidece en todo el mundo.

Esta estrategia asumió diversas formas en cada país o región, hay diferencias según se trate de países desarrollados o subdesarrollados.

Vamos a mencionar algunas características comunes a casi Todos los países capitalistas.

Respecto a la actividad económica, en esta estrategia la actividad industrial era la mas dinámica, orientándose hacia la producción en masa, para el consumo de masas.

El tipo de estado propio de esta estrategia se caracterizaba por organizar, regular el mercado de trabajo y de consumo masivo a través de derechos y garantías consagrados legalmente.

Además era un Estado que intervenía asumiendo directamente la realización de actividades productivas y protegía el desarrollo local de la industria con subsidios directos permanentes y a través de los "salarios indirectos" por medio de políticas públicas universalistas.

Por supuesto que esto debe explicarse en función de las relaciones de fuerza existente en la lucha de clases y en este sentido lo que se puede decir es que esta estrategia del capital tiene que ver con la capacidad de lucha y de presión de los trabajadores y de sus organizaciones.

En general varios autores coinciden en que algunos de los factores que llevan a la crisis de estas estrategias tienen que ver con la rigidez que supone la misma.

Esto se materializa en: grandes instalaciones preparadas para la producción en serie de miles de piezas, una división extrema y estricta del trabajo, convenios colectivos que regulaban fuertemente las condiciones de trabajo.

Frente a esta realidad era urgente, por un lado, atacar a ese ordenador demasiado visible que era el Estado, y por otro flexibilizar la economía, la gestión de la producción, las máquinas y equipos, las formas de organización del trabajo, la mano de obra, etc.

Este proceso no sólo se da en el ámbito de lo económico, sino también en el plano político e ideológico, transformando profundamente la cultura política, las formas políticas del rol del estado (a través de su achicamiento) y de los actores e instituciones democráticas, consagrando la globalización del sistema capitalista.

Era urgente quebrar por un lado la combatividad de los asalariados, el poder de negociación de los sindicatos, las “rigideces de las convenciones colectivas”, los derechos sociales que se habían introducido en las relaciones de producción. Era preciso, en una palabra, “liberar el mercado de trabajo” de lo que lo “falseaba”. La palabra a la orden del día era “desregulación”.¹

En este contexto, la competitividad no debía depender más de las economías de escala obtenidas, en el pasado por la producción en serie.

Debían en cambio, obtenerse por la capacidad de producir una Variedad creciente de productos en plazos cada vez más cortos, en cantidades reducidas ante un consumo que tiende a ser en mayor medida restringido, sofisticado y de rápida rotación.

Las rigideces propias del llamado modo de producción fordista tales como, trabajo parcelado en grandes cadenas de montaje, concebidas para la producción en gran serie de productos estandarizados, no eran funcionales al nuevo modelo en gestión que vendría a reemplazarlo

Este nuevo modelo tiene como principales protagonistas a los grandes grupos económicos transnacionales, que controlan la mayor parte de los mercados y las áreas más dinámicas de la producción en la actualidad.

Para caracterizar los alcances de la crisis de esta estrategia de acumulación podemos decir que, “La crisis implica una mutación de las premisas del proceso de valorización del capital”, mediante la introducción de nuevas tecnologías, la reestructuración del proceso de trabajo y de producción, ya sea a

¹Gorz, André, “Miserias del presente, riqueza de lo posible”, pág. 21. Paidós, 1998.

nivel de las diversas unidades de capital, ya a nivel del conjunto del capital social, el reajuste de la división social del trabajo, la tendencia a la concentración y centralización del capital, las nuevas condiciones y formas de la intervención estatal en la economía”.²

Las estrategias empresarias para salir de la crisis, que se conocen bajo el nombre genérico de flexibilidad, dieron lugar a un nuevo modelo de empresa implicando una nueva concepción de la organización de la producción y del trabajo y de la gestión de la mano de obra.

Procederemos a la descripción, en grandes rasgos, de los que podrían ser las principales características de lo que sería el nuevo modelo, llamado toyotista o japonés, por ser éste el país en el cual se ha desarrollado con mas magnitud las nuevas ideas.

Sin embargo esas nuevas modalidades de organización se tienden a imitar en las más importantes empresas de todo el mundo, situación a la que no esta exento nuestro país, claro está, con sus particularidades y en un contexto diferente.

Uno de los objetivos fue aumentar la productividad sin aumentar la producción, debido a que las posibilidades de colocar la producción en el mercado eran pocas, por otro lado ganar competitividad en el mercado mundial en base a la calidad y a una oferta diversificada y flexible de mercancías. Finalmente darle un nuevo y decisivo papel a la mano de obra.

En cuanto a este último punto, a diferencia de la organización científica del trabajo que estaba destinada a extraer del obrero el mayor rendimiento, encerrándolo en un sistema de restricciones que le quitaran todo margen de iniciativa, para el toyotismo el obrero es un “capital humano” a desarrollar y explotar.

“La dominación absoluta, totalmente represiva, de la personalidad obrera debía ser reemplazada por su movilización total”.³(represiva y absoluta)

El obrero, escribe Benjamin Coriat, debe convertirse a la vez en “fabricante, tecnológico y administrador”, polivalente, encargado de un conjunto de operaciones.

Se maneja la concepción de “fábrica integrada”, de la empresa integradora que la representa como una comunidad de trabajo y de pertenencia, en la cual no puede haber antagonismos sociales ni conflictos de interés.

De esto se desprende la suposición de que la empresa funciona para el bien común, o mejor dicho que los intereses capital-trabajo no provocan conflicto,

² Cita de Elmar Alvater extraída de Gilly, Adolfo, en “La mano rebelde del trabajo”, pág. 102, publicado en Azimut, revista sindical de economía, política y cultura. Milán, Italia. N° 7, 1983.

³ ídem

no pudiendo haber negociación ya que Todos los problemas se deben arreglar de manera consensual sobre un examen por parte de los interesados.

En lo referido a la organización de la producción podemos decir que el énfasis de la flexibilización esta puesto en disponer en cada momento de los insumos que fuesen necesarios sin tener la acumulación de stocks o realizar ningún tipo de espera.

Es así como se diseñaron métodos como el Just in Time, el Kan bam, y subcontratación de numerosas actividades.

Este proceso está íntimamente relacionado con otro aspecto del nuevo modelo de acumulación: una nueva relación institucional y jurídica entre el capital y el trabajo y entre el estado y los sindicatos.

La reestructuración capitalista en la crisis coloca la ofensiva en la producción, en las condiciones de Utilización de la mano de obra, en la intensidad y flexibilización de las horas de trabajo.

Siguiendo el análisis de Adolfo Gilly, a su vez busca reestructurar las relaciones de fuerza sociales en beneficio del capital y en detrimento del trabajo en distintos ámbitos: en el de la fábrica, en el sindical, en el político nacional y en el espacio jurídico de la legislación laboral.

“(...) el capital inició un proceso de reorganización de sus formas de dominación social, procurando reorganizar en términos capitalistas el proceso productivo, y procurando gestar un proyecto de recuperación de la hegemonía en las más diversas formas de sociabilidad. Por ejemplo en el plano ideológico, a través del culto de un subjetivismo y un ideario fragmentador que hace apología a un individualismo exacerbado contra las formas de solidaridad colectiva y social.”⁴

Trataremos de analizar esto último con relación a como la reestructuración de las relaciones de fuerza en favor del capital puede observarse, por ejemplo, en el plano ideológico en el caso específico de la empresa Ford por medio de información recolectada en un trabajo de campo realizada a principios del año 1999.

Para esto vamos a analizar básicamente 3 documentos emitidos por Ford y una serie de publicaciones de circulación interna, y varias entrevistas, donde observaremos como la empresa desde el plano ideológico y político sienta bases para imponer una subjetividad que acorde con una reconversión tecnología y organizativa permita someter lo más posible el trabajo en función de los intereses de valorizar el capital

⁴Antunes, Ricardo. “El Toyotismo. Nuevas formas de acumulación de capital y las formas contemporáneas de extrañamiento (alienación). Ponencia presentada en el ultimo Congreso de Sociología del Trabajo organizado por ASET, Mayo de 2000.

Consenso y conflicto entre el capital y el trabajo.

Análisis; del Ford Producción System y Programa de Calidad Total.

En el discurso de la empresa es posible apreciar una serie de afirmaciones y una recurrencia que ubica como nudo de la lógica que está presente el principio del individualismo posesivo para pensar el proceso de trabajo, las prácticas de trabajo y la relación empresa-trabajadores-clientes.

Este principio se aplica a una concepción de sociedad y de sujeto que aparece implícita, pero que esta presente en comparaciones como por ejemplo ubicar en un mismo nivel instituciones publicas y empresas capitalistas.

Un ejemplo de esto se puede ver en la página 1 de ¿Qué es la calidad Total?, cuando explican que los procesos no son sólo los de industria ya que “ Es un proceso tanto aquel cuyo resultado es un producto(...) como un servicio. Por lo tanto lo que de aquí en más se diga es válido tanto para lo que se hace en un taller, en un banco, en un restaurante o en una escuela, sea pública o privada”.

El protagonista que está relacionado con el concepto de calidad, productividad, es un individuo, es el cliente o sea el consumidor individual dotado de libertad de elegir. Los empleados de la empresa también están concebidos como clientes individuales. Así como la calidad es definida por el cliente también la productividad es mayor o menor según el quantum de satisfacción que provoque el producto en el cliente.

“¿Para quién es ese producto o servicio?. La respuesta es simple: para el cliente.” Por lo tanto puede ser para el consumidor, un compañero de trabajo, alguno de otro departamento o sección (cliente interno).⁵

El discurso de la empresa concibe al éxito “nuestro” (de la propia empresa) como la suma de victorias individuales. “Nuestro gran éxito depende de pequeñas victorias individuales”.⁶

Esta concepción de la naturaleza posesiva del hombre que orientará la racionalidad y la libertad de cada uno tiene una larga tradición en el pensamiento acerca de lo social, Smith, Stuart Mill, y más cercano a nuestro tiempo Hayeck y Friedman, justificadores de la sociedad de libre mercado.

Cuando esta presencia fuerte y de remisión constante al individuo está articulando el discurso de la empresa, también debería ser asociado a una legitimación de la cancelación de políticas sociales de los derechos sociales.

El conjunto de instituciones que acabamos de mencionar asociadas a la lógica del estado de bienestar ya no tienen cabida.

⁵ Documento de la empresa Ford ¿Qué es la calidad total? pag 2

⁶ Op cit pág. 6

Afirmamos esto porque la empresa plantea que la productividad no debe calcularse en la función de la cantidad producida, y en el esfuerzo, por dar ejemplos sostiene que la calidad no se corresponde “ con la cantidad de alumnos a quienes se enseña”(idem pág. 5), el ejemplo vale para profundizar el análisis.

Alejada la filosofía de la concepción social de derechos el énfasis está puesto en satisfacer a aquellos que puedan demandar y consumir, si seguimos con el caso de la educación que la misma empresa lo pone como ejemplo, esta concepción significa que no debe ser prioritario que todos los niños jóvenes y adultos aprendan, sino que por el contrario aquellos que pueden consumir educación no importa su numero queden satisfechos, obtengan la educación que demandaron.

La empresa dice: “La productividad... (debe calcularse) en función de la cantidad de clientes satisfechos”, esto es “de alumnos que han aprendido lo que necesitaban aprender.”⁷

Coherente con esta lógica individualista se observa una reducción de lo social, del sistema social.

La empresa afirma que “es el sistema social el que opera al sistema técnico”.

Habría en este enunciado una subordinación de lo técnico a lo social.

Sin embargo al interrogar al propio discurso sobre el contenido que atribuye a lo que denomina sistema social encontramos que

1- El sistema social es la suma de los individuos que utilizan Técnicas (pág. 5).

2- Concebir lo social como simple suma de individuos remite nuevamente al individualismo metodológico que desarrollamos anteriormente.

3- Aparece la denominación de lo común reducido a interacción entre individuos con el objetivo de servir a la competitividad de la empresa y a la concertación de alianzas estratégicas entre empresa y sindicato.

Acerca de como lograr la satisfacción del cliente dicen “Con aporte que olvide las “quintitas y comprenda que el bienestar de cada integrante de la organización depende de la posición competitiva de la empresa”⁸

4- Lo común lo compartido por todos es aquello que puede ser compartido entre clientes en la sociedad del consumo y es también aquello que puede ser compartido entre el capital y el trabajo.

⁷ Op cit pág. 5.

⁸ Op cit pág. 7

En relación a la empresa con el sindicato dicen “No debería permitirse que los desacuerdos impidan el bienestar común”.

5- Lo común en el discurso es remitido a intereses y beneficios, pero tanto intereses como beneficios son los necesarios a la competitividad de la empresa, y esto remite a la mercantilización de las relaciones sociales.

Se podría sostener que apelar a lo común consiste en una estrategia de cooptación apelando a núcleos de sentido que permitan vincular a los sujetos a la propuesta de la empresa vía “consenso”, considerando que puede haber repartición de beneficios.

Desde este reduccionismo de lo social y desde esta parcelación sectorial de lo común se podría hipotetizar la falacia de la subordinación y la neutralidad de lo técnico a lo social e indicar que la racionalidad instrumental impulsora de rentabilidad es a la que está sosteniendo el entramado del discurso.

En el documento sobre calidad total en el que se refuerza la relación que hay entre calidad y satisfacción individual del cliente como una de las conclusiones se afirma que hay que volver a darle a cada integrante de la organización la visión del negocio que se tenía a fines del siglo pasado donde cada uno conocía a su cliente y que necesitaba éste, y administraba con eficiencia sus limitados recursos para satisfacer las necesidades del cliente.

“Propongo volver a darle a cada integrante de la organización la visión del negocio que se tenía a fines del siglo pasado, donde cada uno conocía a su cliente y que necesitaba éste, y administraba sus limitados recursos para satisfacer esas necesidades siendo creativo, innovador y aceptando correr riesgos.”⁹

Lo que se está enfatizando en esta conclusión es la utilización de la interacción o del contacto que permita conocer los gustos de los clientes, adelantarse a los deseos del cliente, anticiparlos, acentuar la demanda.

Lo que aquí sé esta planteando es resolver como estrategia el problema de la comunicación.

Este tema remite a la doctrina de las relaciones humanas cuyo exponente es Mayol, doctrina que sostuvo que es posible aumentar la productividad mediante la manipulación de factores sociales.

También esta preocupación de la interacción más directa y a niveles micro, está presente en la concepción neoliberal de la política que es reducida a la actuación local y a la interacción individual para procurarse una satisfacción (bienes y servicios).

En términos de Milton Friedman se trata de la política del buen vecino.

⁹ Documento Ford ¿qué es la calidad total?, pág. 6

En el discurso que expresa la filosofía de la empresa también se hace presente una justificación neopositivista de cuño darwinista social de la competencia y la agresividad para imponerse en el mercado.

Ford lo expresa de esta manera hablando en la revista acerca del “Espíritu de Ford”: “Siempre se nos identificó como una raza fuerte y no fue por casualidad. Ha llegado la hora de extender esto mismo al servicio.”¹⁰

Así como hubo “legitimación biologicista para justificar el genocidio de los débiles por parte de la raza aria, la raza de los elegidos, ahora el capital justifica su centralidad invocando el poseer “condiciones biológicas que lo hacen superior”.

Así como la empresa se incorpora a sí misma al segmento de los superiores, de la raza fuerte, también da cabida a las pequeñas cosas que forman parte de la vida cotidiana y de los afectos de sus trabajadores, quienes deberían encontrar en la empresa un lugar de reconocimiento, un lugar donde puede transcurrir buena parte de su vida privada, o por lo menos una parte de organización del tiempo libre.

De esto hay claros ejemplos de historias de vida en la revista Noticias Ford.

Además de señalar el uso de la dialéctica agresividad-competitividad / comunicación humana, lo que cabe señalar es que las últimas estrategias explicitadas pueden tener la pretensión de generar dispositivos de control subjetivos y de fortalecimiento de una relación dependiente con la empresa pero bajo una “mascara de compromiso humano” que bien puede remitir a una orientación de cuño neoconservador como es sostener que la relación entre los individuos debe generarse en pequeñas comunidades orgánicas” en las cuáles la relación entre unos y otros no están mediadas por las clases, ideas, las ideologías y los intereses. Además por la supuesta vía del consenso, podría pensarse como una tentativa de eliminación del conflicto a través de la creación de grupos de trabajos, que es una de las características de las nuevas formas de gestión

En el pensamiento político esta concepción enfatiza la comunidad como una organización libre de conflictos y de desarrollo armónico.

Lo de la tapa final, intitulada Pachequito la empresa propone un sustituto de pertenencia a la sociedad global, que la identidad pase por la empresa convirtiéndose en miembro de una gran familia, el lazo con la empresa y el colectivo de trabajo es el lazo social que prima.

Dice Pachequito, “... con las cosas que pasan en el país y el mundo te sentís un **gasóleo** en ideas!! Pero bueh... nosotros tenemos una **causa común**,

¹⁰ Revista Noticias Ford, pág. 11.

somos Ford!! Por eso tengamos **memoria** no podemos nunca dejar de ser **campeones.**”

Se supone que la empresa funciona para el interés común y para el bien común de todos los miembros.

No puede haber negociación: todos los problemas se deben arreglar de manera consensual sobre la base de su examen atento por parte de todos los interesados.

Teniendo en cuenta que el discurso no es una construcción neutral y que bajo relaciones capitalistas de producción esta sujeto a los efectos distorsionadores de las relaciones de fuerza, y distinguiendo los intereses expuestos y reales, daremos cuenta ahora de aspectos que nos permitirán ver la situación en la planta.

En contraste la visión de la empresa que analiza el impacto de “ La inflación, recesión, políticas de precios y otras regulaciones gubernamentales, creciente competencia y nuevas tecnologías” impactan sobre sus negocios, y que todos estos cambios “provocan además un cambio en la educación de la gente, su nivel de vida, tipos de productos y confort al cual pueden acceder, sistemas de gobierno creando nuevas expectativas (...), expectativas por un trabajo más significativo y rutinario, por tener participación en la toma de decisiones(...) ¹¹ creemos que los cambios en la organización laboral deben ser pensados como cambios que adoptan las relaciones sociales.

A su vez el desempleo, y las políticas de ajuste implementadas por el Estado actúan como disciplinadores de la fuerza de trabajo, cuya consecuencia es la inmovilización a los avances de las empresas y del gobierno con las políticas de ajuste.

Es en el espacio constituido por la unidad productiva donde se pueden observar los enfrentamientos, a veces evidentes, a veces encubiertos, entre el capital y el trabajo, es por eso que en esta etapa del análisis procederemos a describir la situación específica que esta relación adquiere en la Planta Ford de Pacheco.

La planta cuenta en este momento con 1434 obreros suspendidos, trabajando en un solo turno de seis horas de lunes a viernes.

Para describir las condiciones en las cuáles se encuentran los suspendidos nos remitimos al informe acordado por Smata-Ford, extraído del Ministerio de Trabajo. El mismo se instrumenta en el marco de la normativa de procedimiento de crisis previsto por la ley 24.013. La vigencia es desde el 1 de febrero de 1999 hasta el 30 de abril del 2000.

En la cláusula segunda el Smata acepta la suspensión de 1434 trabajadores del plantel encuadrado en el convenio. Cabe destacar que no se

¹¹ Documento “¿Qué es la calidad total?”, pág. 2

identifican trabajadores ni secciones o categorías, quedando librado al exclusivo arbitrio de la empleadora decidir quiénes van a ser los suspendidos. Las suspensiones son con goce de una suma compensatoria mensual. No queda claro si rige la limitación del artículo 221 LCT, por el que tienen que empezar las suspensiones por el personal menos antiguo dentro de cada especialidad. El personal suspendido debe cobrar: durante los primeros cinco meses 700 pesos mensuales, del 6 al 10 600, del 11 al 15 600. Los importes del tercer período serán deducidos por la empresa del rubro antigüedad en caso de decidirse el despido del trabajador al finalizar el período de suspensión. Se establece que los haberes que se abonaran en el período de suspensión no tienen carácter remuneratorio, lo que significa que no llevarán aportes ni descuentos previsionales.

Por cláusula tercera se establece que al finalizar el período de suspensión, el personal que no fuera convocado a reintegrarse queda automáticamente despedido, debiendo percibir las indemnizaciones por despido incausado (antigüedad, omisión de preaviso), cuyos montos se calcularán en relación al haber percibido por el trabajador el 31/12/98.

Por cláusula octava se establece que en caso de agudizarse la crisis, sindicato y empresa discutirán la posibilidad de ampliar el régimen acordado, haciendo extensivas las suspensiones a más personal.

Por cláusula novena la empresa se compromete a no realizar despidos, salvo en situaciones de justa causa (art. 242 LCT), las que deberán ser previamente puestas en conocimiento de la representación sindical.

Por cláusula décima se establece la suspensión de la asignación por transporte establecida en el art. 28 del convenio, por un término de 24 meses.

Este acuerdo expresa que se le retiran beneficios a los asalariados que estaban expresados en el convenio, sin previa modificación del mismo, yendo la totalidad de los beneficios quitados al pago de los sueldos de los suspendidos con el acuerdo del sindicato.

Nos pareció adecuado también mencionar el punto de vista de los entrevistados acerca de las posibilidades de reincorporación de los mismos.

En palabras de uno de los entrevistados *“Los que están licenciados, no sé cuantos quedaran, creo que ya arreglaron de los 1400, 900, no sé si van a resistir mucho más, algunos no tienen ni esperanza, viendo lo que hace, bah!!!, lo que no hace el sindicato, viendo lo que no se hace adentro, toda esperanza depende de la productividad. Muchos tratan de mantener el contacto, hay otros que directamente ni pisan, que están totalmente resignados”.*

El otro entrevistado se expresó de la siguiente manera *“ Por los datos y los comentarios que yo escuché casi no va a volver nadie, ojalá vuelvan, ¡Dios*

quiera!, pero me parece que no, se dice que ya muchos arreglaron antes de que les empiecen a descontar de la indemnización que les correspondería...”

Para esto nos pareció que el análisis del convenio colectivo, expresión formalizada de la capacidad de negociación de los sindicatos en un determinado momento, y su aplicación en la práctica, nos permitiría poder tener una idea de la relación de fuerzas en la actualidad.

Analizando los distintos artículos del convenio, uno de los puntos conflictivos fue el tema del sistema de categorías. Según el punto 2 del artículo 7º del Convenio Colectivo de Trabajo, en caso de que un trabajador fuera convocado a realizar en forma temporaria tareas de categoría superior, se percibirá la diferencia del jornal que corresponda a la nueva tarea asignada por todo el período que realice las tareas de la categoría superior.

Uno de los entrevistados, ante nuestra pregunta acerca de que si por ser ahora trabajadores multifuncionales se veían alteradas las categorías nos respondió lo siguiente:

”Hoy día fijate que tenés gente de tercera categoría, ni se hablaba como era para limpieza, y esta soldando, tiene el autocontrol, estamos hablado de casi una 5 y plus que sería casi una 7ª. Ni tendría que limar un pico. Se rompió con todo el sistema de categorías”

Por su lado el entrevistado B dijo que “ *por ahí te dan el 1,9 que es un adicional que te lo dan por hacer algunos trabajos, limar el pico, barrer, cargar piezas en un carrito”*.

Aquí queda expresado que con la multifuncionalidad de los trabajadores, el sistema de categorías que por convenio es bastante rígido, se ha flexibilizado sin modificación previa del convenio, o sea de hecho. Esto significa que se hacen concesiones y se aceptan condiciones fuera del convenio. Lo que queda expresado en lo que dijo Carlos es que el trabajador además de hacer su tarea cumple con otros requisitos tales como cumplir con ítems de mantenimiento, tarea que antes hacía otra gente. Esto es, hay una intensificación del trabajo realizado por el obrero. Esto queda graficado mas claramente en las palabras dichas por Carlos “*Cuanto más versátil sea mi gente, más tranquilo voy a estar yo como supervisor, o como encargado o como facilitador. Porque sé que esta gente me va a responder, me va a tapar todos los agujeros por ausentismo o por falta de material. Te falta material en una parte del proceso, vos me estás trabajando en una máquina, me estás haciendo esta parte y te quedaste sin material, vos sos lo suficientemente versátil y agarras y fabricas otra parte hasta que me llegue el material”*.

Resultaron significativas las palabras de uno de los entrevistados al referirse al convenio como “*letra muerta, es un manual de prehistoria”*, y del otro de los entrevistados que dice que, “ *ahora no es el momento de discutir el convenio, vos discutías cuando las cosas están mas o menos bien. Porque la empresa en vez de quererte dar va a querer sacarte, viste.”*

De esto queda desprendido que esto quiebra el poder de combatividad de los asalariados, el poder de negociación de los sindicatos, ya que las rigideces que las negociaciones colectivas y los derechos sociales parecen no ser funcionales a los nuevos modos que adopta los cambios en el proceso de trabajo.

El que el “bienestar de cada integrante de la organización dependa de la posición competitiva de la empresa”¹²), implica que esta política lleva al obrero a tomar por su cuenta el imperativo de competitividad mientras que las decisiones de producción, de definición del producto, es de exclusiva competencia de los representantes del capital. Esto es, ante el imperativo de la competitividad, es preciso que el capital se desembarazara de las restricciones sociales ante la supremacía de las leyes del mercado. La relación capital-trabajo, se ven de esta manera modificadas en favor del primero.

Aclaremos que los puntos descriptos por el convenio responden sólo al personal jornalizado de la empresa, estos son los operarios, ya que la estructura jerárquica es mensualizada como estrategia de la empresa para que queden fuera de la cobertura del convenio y sobre los cuales no pudimos obtener mucha información.

En lo que respecta al personal mensualizado es interesante citar lo que dijo Carlos *“Toda esta estructura, de acá para arriba, (...) personal mensualizado, eso significa, para Ford, personal que cobra por mes, se lo llama personal de confianza, no es que se desconfíe del resto, pero es el personal que tiene obra social y no está afiliado a ningún sindicato.”*

Con esto podemos observar que por parte de la empresa hay una intención de debilitar los lazos de solidaridad entre los trabajadores, tratando de impedir su constitución como sujeto en un mismo colectivo, esto habla también de la conciencia que la empresa tiene como clase, viendo al trabajo y sus organizaciones concretas como potencial enemigo.

Ilustración de la propaganda visual observada en la planta Ford acerca de la concepción del cliente.

“Ford Argentina S.A.

¿Qué es un cliente?

Un cliente es la persona más importante de esta oficina... ya sea en persona,
por teléfono o por correspondencia.
Un cliente no depende de nosotros...
Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo... es el propósito de este.
No le estamos haciendo un favor al atenderlo. Él nos está haciendo un favor al darnos
la oportunidad de servirlo.

Un cliente no es alguien con quien discutir o competir intelectualmente,
Nadie jamás ha ganado una discusión con un cliente.

Un cliente es una persona que nos plantea sus necesidades.
Es nuestra responsabilidad manejarlas en formas conveniente para él y para nosotros.

Fuente: Ford World. Abril 1999

¹² D

En el análisis anterior vimos como el discurso de Ford intenta de alguna manera de introducirse en la empresa como discurso hegemónico, sin poder observar la existencia de algún otro contra discurso estructurado, ya que el sindicato, por lo que pudimos ver (cartelera, acuerdos SMATA-Ford, etc.) no debate estos términos con la empresa y se encuentra mas dedicada a administrar su “negocio”(obra social).

Pero este intento ideológico de generar una nueva subjetividad en la planta se relaciona, por supuesto, a la par y formando parte de una debilidad mas macro de los trabajadores en su relación de fuerzas con el capital, debilidad que también pudimos observar, en lo que denominamos los desplazamientos de significado; Por ejemplo en la noción de seguridad o en el significado que le otorga la empresa al medio ambiente, cuestiones que pueden ser conflictivas para la empresa, cuestiones en donde la empresa demuestra tener argumentaciones y una política formada que intenta imponer, parado sobre la debilidad de los trabajadores(debemos recordar que en 1999 en la planta se encuentran suspendidos 1500 trabajadores).

Siguiendo con la idea del avance del capital sobre el trabajo vamos a analizar como este predominio se observa en lo que mencionamos anteriormente en las posiciones de la empresa con respecto a la seguridad y el medio ambiente (del cual la empresa de forma reiterada menciona enorgullese); posicionamiento ideológico, que como demostraremos tiene como norte aumentar ganancias en detrimento del trabajador.

Condiciones de Medio Ambiente y de Seguridad (CyMAT)

En este aspecto nos centramos en como se estructuro las Cymat en función a las necesidades y mejoramientos de las condiciones humanas del trabajador, teniendo en cuenta que las horas que el trabajador se encuentra en la planta, son horas de “vida”.

Las mejoras en las normas de seguridad o higiene en el trabajo, históricamente siempre estuvieron ligadas al peso o capacidad de presión por parte de las organizaciones sindicales, pero también en gran medida a los

patrones de acumulación o estrategias por parte del capital, llevadas adelante desde los estados nacionales.

Es así como en los periodos de sustitución de las importaciones y ampliación de los mercados internos, los salarios industriales eran de los más altos; en este sentido lo que debe mencionarse es que estos salarios "altos", en su gran mayoría eran producto del aumento de los ritmos del trabajo (aumento de producción) o de la extensión de la jornada laboral (horas extras), cambiando así salud por dinero.

Esta lógica en la que también se encontraban los sindicatos, se la reconoce como el periodo del "acuerdo fordista", caracterizado por el reduccionismo economicista en las negociaciones, dejando así al margen o en un segundo plano todo lo relacionado con la salubridad, higiene y seguridad en el ambiente de trabajo.

En la actualidad se habla de la desaparición de este acuerdo: por un lado con llamada globalización, aperturas de mercado, reestructuración de los aparatos estatales, regionalización o ampliación de los mercados, etc. Se comenzaron a configurar nuevos patrones de acumulación que son acompañados por otro lado, por la introducción de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo en la industria.

Ahora los sindicatos sin la capacidad de negociación de antes, como una de las causas por las cuales el salario industrial ya no es el más alto (aunque tampoco el más bajo); las condiciones de salubridad en el trabajo tampoco son las mismas.

En líneas generales se podría decir que en la actualidad, producto de la introducción de tecnología de punta, las tareas aparentemente requerirían menor esfuerzo físico, y se asemejarían más a lo que sería una administración o solos movimientos de poco esfuerzo. Sumado a esto la nueva organización del trabajo (autonomía, polivalencia) los trabajos serían menos repetitivos o monótonos y más completos, por lo tanto menos alienantes. Sin embargo a su vez la saturación de los puntos muertos a través de la reemplazabilidad de cualquier operario y la alimentación y traslado de piezas en forma más fluida y dinámica, genera un ritmo de trabajo agotador, tanto físico como mental, potencializado por la constante presión psicológica entorno al autocontrol en la producción.

Autores como Sladogna M. plantean que ante este marco, se puede notar una disminución o no aumento de los accidentes de trabajo, en la medida que se va introduciendo nueva tecnología, pero también se logra observar un notable aumento de lo que se conoce como enfermedades profesionales, como el envejecimiento, exposición a contaminación y stress; tal vez el caso más extremo que gráfica esto es el "karoshi" (muerte instantánea y aparentemente inexplicable).

Las causas de este fenómeno son atribuidas al incremento de la responsabilidad en la producción; "Sin embargo, los efectos del mismo se

visualizan en factores de orden físico -alteraciones cardíacas, hipertensión, gastritis, alergias- y también en alteraciones psíquicas. Así, una de las consecuencias de las transformaciones tecnológicas es la ruptura de las redes informales de comunicación tendidas entre los trabajadores, e incluso de las posibilidades de comunicación y relación a nivel familiar."¹³

Analicemos entonces que podemos encontrar de todo esto ahora en Ford. De que forma la empresa, o que política utiliza, con relación a la salud de sus operarios, las condiciones de trabajo y de medio ambiente en general. Para esto vamos a analizar el "proceso de revisión y evaluación de seguridad y salud" realizado en 1995 denominado "Sharp".

En el mismo se detallan estrategias y formas de intentar controlar y por ende disminuir los accidentes de trabajo, pero con el claro objetivo de reducir costos."...la seguridad en el trabajo. Este enfoque examina frecuentemente el trabajo sólo desde la perspectiva de la seguridad y la salud, lo que ha dado como resultado un trabajo mas seguro... como consecuencia una duplicación del esfuerzo y del trabajo rutinario de oficina, con procedimientos de seguridad, procedimientos de calidad, procedimientos de eficiencia, etc. La técnica que se describe aquí analiza sistemáticamente el trabajo desde la perspectiva de la seguridad, la calidad y la eficiencia, todas al mismo tiempo."¹⁴

Como piensan hacer esto, o sea atender a la vez a estas tres variables. Primero debe identificarse aquellos "trabajos críticos" que es aquel "... trabajo que tiene el potencial de producir una pérdida mayor de personas, propiedades, procesos o en el ambiente, cuando se ejecuta apropiadamente."¹⁵, después debe realizarse una descripción y sistematización de cada uno de los movimientos de ese "trabajo crítico", con el fin de tipificar la forma mas adecuada y uniforme de la realización de esa tarea; adiestrando al operador en ,este sentido, ya que plantean como supuesto teórico que "La mayoría de los accidentes se producen en un Área de trabajo a la cual el trabajador no está acostumbrado, y durante una tarea que no es la habitual del trabajador."¹⁶; pero como los "trabajos críticos" pueden ser muchos, lo cual su sistematización muy costosa y poco eficiente y como la evaluación misma menciona, en última instancia "Debe reconocerse que hay muchos grados de criticidad y, de hecho, cada trabajo digno de hacerse es crítico en cierto grado".¹⁷

Entonces, para medir el grado de criticidad de un trabajo hay que determinar la "gravedad" del mismo, cómo, "... se deriva de los costos de las pérdidas en que se ha incurrido, o de las pérdidas que tengan la mayor probabilidad de ocurrir como resultado de una ejecución incorrecta del trabajo."¹⁸;

¹³ Sladogna, M. -*Los sindicatos y la tecnología. Cambios técnicos y de organización en las industrias metalmeccánicas y de la alimentación en la Argentina.* OIT- pág. 7 y 76.

¹⁴ Proceso de Revisión y Evaluación de Seguridad y Salud. (SHARP) pág. 147

¹⁵ Ídem. Pág. 149.

¹⁶ Ídem. Pág. 150.

¹⁷ Ídem. Pág. 153.

¹⁸ Ídem. Pág. 153.

para ,esto se sugiere una escala de 0 a 10,según el monto de las "pérdidas" producidas por ese "trabajo crítico".

"Se sugiere una escala de 0 a 10, a continuación:

0- Sin lesión o enfermedad, o una pérdida de calidad de producción o de otro tipo, inferior a US\$ 100.

4- Lesión o enfermedad leve, sin pérdida de tiempo, daño a la propiedad que no provoque interrupción, o una pérdida de calidad, de producción, o de otro tipo, de US\$ 1.000

7- Una lesión o enfermedad con pérdida de tiempo, sin incapacidad permanente, o daño a la propiedad con interrupción, o una pérdida de calidad, de producción, o de otro tipo, más de US\$ 1.000, pero que no exceda los US\$ 5.000

10- Incapacidad permanente o una pérdida de vida o de una parte del cuerpo, y/o pérdida extensa en estructuras, equipos o materiales, pérdidas de calidad, producción u otro tipo que excedan los US\$ 5.000.

...evaluación de la gravedad..."¹⁹ y a su vez estos valores son cruzados con la frecuencia de estas pérdidas.

Hasta aquí se puede decir que de alguna manera esta evaluación contiene, " de alguna manera", la intención de reducir los accidentes "más costosos" que aunque no es lo mismo, se podría decir que también los más dañinos para el operario, pero ésta evaluación nos aclara sus objetivos cuando introducimos al análisis el momento histórico en que se intenta aplicar, o sea en la actualidad, y en este sentido solo puede ser entendido enmarcado en un contexto de flexibilización laboral, y sus leyes.

La ley 24028 (flexibilización), en su artículo No 8, se reforma el régimen indemnizatorio reduciendo hasta un 35% menos; su artículo No 2 "... En caso de concurrencia de factores causales atribuibles al trabajador, y factores causales atribuibles al trabajo, solo se indemnizará la incidencia de éstos últimos, la que será determinada por la autoridad administrativa o judicial según corresponda...", así en el caso que alguien sufra una hernia, el perito medico deberá establecer que porcentual corresponde a una debilidad congénita del trabajador en sus tejidos y que porcentual al esfuerzo realizado en el levantamiento de un elemento pesado y el empleador solo indemnizará este último porcentual (en este caso sería interesante tener en cuenta lo que mencionó según el rol de los peritos médicos y su arbitrariedad, en el artículo realizado por Luis Santa María, "el perito médico. Un adivino legal", en la "revista de derecho del trabajo", Junio del 93).

Pero también debemos sumarle la imposibilidad por parte del operario de realizar acciones legales en lo laboral y en lo civil, solo debe hacerlo; en un solo ámbito, se fijaron topes de indemnizaciones, etc. Todo esto contenido en la ley

¹⁹ Ídem. Pág. 154.

24028, tiene el claro objeto de disminuir el "costo laboral" o sea el valor de la fuerza de trabajo.

La ley 24557 (la nueva ley sobre riesgo del trabajo) donde a través de un mecanismo de aporte a efectuar por el empleador, él mismo queda totalmente desligado de su responsabilidad en los accidentes de trabajo y la reparación queda a cargo de la ART.

Volviendo con nuestro tema, si al número índice que va a graduar la "gravedad" de la tarea "crítica" para ser luego sistematizada y así bien enseñada, no va a influir en nada la salud del operario, ya que la enfermedad o accidente del mismo no influye mucho en las "pérdidas", disminuido su valor por las nuevas leyes, asegurada la empresa ante cualquier accidente y asegurándose a través del trabajo polivalente o por medio de los relevos el reemplazo de los puestos de trabajo; los únicos accidentes que se tendrían en cuenta de hecho, son aquellos que afectan a la propiedad, al producto y su calidad. Algo de esto ya nos había mencionado uno de nuestros entrevistados "... por ejemplo otro de los temas que tener en cuenta a la seguridad es que en la línea tenés dos lugares para trabajar, jamás se permitió que una tarea contemple cruzar la cadena por criterios de seguridad, sin embargo hoy hay un tipo que para el tendido grueso lo hace de los dos lados, por proceso está obligado a romper las normas de seguridad, de eso tenés miles.

Si un trabajador rompe las reglas de realización de un trabajo "crítico" la criticidad del mismo va a depender, en caso de un accidente, de donde se concentran las "perdidas" de este posible accidente, si en el trabajador o en "la maquina" o en la "calidad del producto", en relación a esto si las perdidas se concentrasen en el trabajador lo mas "seguro" seria que las reglas se rompan y esto no solo lo pudimos observar en relación a las normas de seguridad sino también como mencionamos anteriormente, en el incumplimiento en los hechos de las categorizaciones de los trabajos de acuerdo al convenio.

"Como último, en relación a ,esta "evaluación", ya mencionamos esta especie de desplazamiento de la noción de seguridad, pero, seguridad ante qué tipo de accidente, "seguridad puede definirse como el control de pérdidas accidentales"²⁰; "pérdidas" en el sentido antes mencionado, que afecte a la máquina o al producto, y ni siquiera se tendría en cuenta la pérdida de una vida porque el trabajo que esa persona realiza no puede ser considerado "crítico" al no tener un alto grado de "gravedad", por que no significa ningún gasto para la empresa en términos económicos.

Otro tema que nos parece importante mencionar, y que también nos surgió la inquietud, cuando uno de los entrevistados, nos plantea que la empresa no tiene en cuenta como parte del medio ambiente al trabajador, lo cual es cierto y pudimos constatarlo, por ejemplo en su revista "Noticias FORD".

²⁰ Ídem. Pag. 158.

Nunca mencionan al trabajador como parte del medio ambiente y los recursos que a él se le extraen para la producción, solamente se hace mención a las "generaciones futuras" en forma vaga y poca sería ya que sino también se tendría que mencionar y tener en cuenta a la "generación presente" y "futura inmediata".

"No se puede seguir creciendo a expensa del medio ambiente. No son una moda sino un hecho: el calentamiento global, el agotamiento de recursos no renovables, la extinción de especies animales y vegetales, la contaminación en general."²¹; pero sí, se puede seguir creciendo a expensas de aquello que no forma parte del medio ambiente, y que es un recurso renovable para la empresa, nos referimos a la fuerza de trabajo, aunque para el individuo que la porta es única y no renovable, es su vida.

"La política ambiental de Ford, expresa su compromiso de cumplir o superar los requerimientos legales, minimizar la generación de residuos, prevenir la contaminación y establecer objetivos ambientales periódicamente revisados, con especial énfasis en:

- Conservación de los recursos naturales
 - Control de las emisiones gaseosas
 - Control de los afluentes líquidos
 - Reducción, rehusos y reciclado de residuos
 - Uso racional de la energía"

Se debiera mencionar que el uso racional de energía se refiere exclusivamente a la eléctrica y/o combustible, ya que nada se menciona del uso irracional de la energía humana en relación al deterioro que causa la sobre exigencia en los ritmos de trabajo y la sobre carga de la responsabilidad de la producción y su calidad.

En conclusión, podría decirse que la política de Ford tanto, en su actitud "humanitaria" en relación al medio ambiente (ISO 14.001) y en su evaluación de seguridad y salud (SHARP, "nuestra forma de trabajo"), no tiene en forma objetiva una verdadera política estructural de seguridad y bienestar de los trabajadores.

Ha esta afirmación le podemos sumar otros datos, provistos por los entrevistados, como, que muchas veces los trabajadores e incentivado por los supervisores utilizan guantes no reglamentarios, para tener mas movilidad y destreza con las manos. El peligro que significa el piso de madera de estampado, estando esta sección en el mismo galpón donde se realizan las soldaduras (no nos olvidemos el tamaño de los chispazos). Es mas, en relación a la prevención de incendios se debería ser lo más exigentes posible, ya que por lo que nos contó un entrevistado no hace mas de 2 o 3 años hubo uno muy grande "... y murieron personas y todo..."(seguramente todo estaba asegurado).

²¹ Noticias Ford, pág. 9.

Buscando algo que hable a favor y haciendo caso a lo que nos menciona uno de los entrevistados, se puede nombrar la calidad de la comida y el comedor mismo. Pero esto que parece algo positivo, aparentemente es una de las primeras variables de ajuste, ya que para poder pagarles el 75% del sueldo a los 1.500 obrero suspendidos y en acuerdo con el sindicato, se efectuó una reducción a la ración diaria de alimentos. Otro dato que aportaría al mejoramiento de salud de los operarios, es el mencionado en la revista Noticias Ford: “ Ford logró reducir en mas de un 25% su índice de frecuencia de lesiones incapacitantes”²²; pero no tenemos ningún dato mas, ya que las causas de este pueden estar generadas no por la política de la empresa (en donde se centra nuestra crítica) sino por factores objetivos, como por ejemplo la creciente terciarización, que derivaría casos a los cómputos de las empresas contratadas.

Si bien datos como los antes mencionados, en sentido descriptivo, con relación a la seguridad y salud de los operarios son mucho más abundantes, tanto a favor como en contra. Pero estos no pueden separarse de un análisis estructural del sentido que le daría la empresa, por consejo de esta "evaluación", a la noción y significado de la "seguridad" sentido sobre la cual estructura todas sus acciones. Movilizados sin ninguna duda por aumentar o sostener su tasa de ganancia.

Una rápida lectura de los cuadros de ausentismo por enfermedad y su relación entre los días perdidos y la cantidad de casos, que nos brinda el informe de evaluación. (ver cuadros al final)

Podríamos decir que su diagramación no nos posibilita hacer una lectura con relación a las "nuevas enfermedades profesionales", ya que la principal o más característica patología, el stress y sus principales expresiones psicosomáticas, no se encuentran contenidas como un subgrupo. Sin embargo, sí mencionan el stress laboral en la revista Noticias Ford (pág. 22), pero coherentes con la no inclusión en las estadísticas de esta enfermedad, y el individualismo que se intenta inculcar hacen hincapié en la responsabilidad y hábitos del trabajador siendo él el que no se puede adaptar ya sea por una debilidad o por una falencia propia a los requerimientos del trabajo. “Algunas sugerencias para reducir el stress:

- inicie un programa de ejercicio, trate de aprovechar las clases internas de gimnasia masculina y femenina
- tenga una dieta balanceada
- duerma entre 6 y 8 hrs. por día
- evite el exceso de estimulantes (café, chocolate)
- evite el consumo de alcohol
- deje de fumar

consulte ante la presencia de síntomas de stress.”²³

²² Ídem, pág. 9.

²³ Noticias FORD, pág. 22

Se puede rescatar, que los casos más importantes en cantidad de accidentes son los que pertenecen al grupo "o", que son los que están estrechamente ligados al esfuerzo físico, pero no se puede hacer una buena evaluación de los mismos, si no sabemos como se comportan estos en otras empresas automotrices, ya que puede ser algo común en esta rama, y si los mismos se modificaron o no con la introducción de los robot.

Palabras finales

Tanto el desplazamiento de la noción de seguridad, de ser una reivindicación de los trabajadores tendientes a resguardar su integridad física lo más posible, es transformada en "valor" mas despreciado que la máquina, siendo su "costo" el más inferior y de fácil reposición dentro del proceso de trabajo. El individuo es considerado de forma abierta y expresa un "bien de bajo costo", y el reducir las relaciones sociales a relaciones comerciales (entre clientes).

Se ve, de esta manera en Ford, como se pretende que el propio trabajador niegue su condición de productor y se relacione bajo condiciones mercantiles ya que es considerado entre pares como clientes negando el carácter privado de los medios de producción y el carácter social del producto. Lo cual no debe asombrarnos en tanto se lo despoja de su condición biológica como parte del medio ambiente, concibiendo al trabajador en forma coherente únicamente como una mercancía.

Si bien todos estos aspectos de análisis pueden ser encontrados en Marx en su análisis sobre la Crítica a la economía política y al capital podemos considerar la vigencia de estos debates en la actualidad.

Decimos esto porque estas concepciones y posturas políticas que pudieron desprenderse del análisis de las relaciones sociales en Ford, pueden encontrar su correlato teórico en la reelaboración conceptual que desde los 70' y ligadas a los cambios del modelo de producción y acumulación, se hicieron desde el utilitarismo marginalista neoclásico, (teoría de la elección racional), en lo concerniente al análisis de las clases como respuesta a la hegemonía dentro de este campo de los análisis provenientes del marxismo.

Además, cabe mencionar que mientras en la fábrica hay una intensa campaña por el involucramiento (de pertenecer a la raza fuerte) del operario en todas las dimensiones que hacen al ámbito laboral y fuera del mismo, a la vez se niega esta persuasión bajo una coerción despótica que le plantea negar su propia subjetividad.

La aparente contradicción "gran familia/individualismo" solo puede entenderse al igual que el "romper/ reglas" como estrategia cuya finalidad coherente a la lógica del capital es la intensificación de las condiciones de explotación en su carrera por valorizarse.

Para finalizar podemos señalar que un factor importante en este avance del capital en su proyecto hegemónico es el debilitamiento de los trabajadores en poder identificarse como un colectivo de iguales, ocultando los intereses de clase de los mismos (somos todos una familia) siendo consientes (la empresa) de sus propios intereses de clase (“personal de confianza”) y el hecho de intentar generar un imaginario colectivo donde los “compañeros” se relacionen como “clientes” alentando la competencia entre ellos. Tratando de esta manera de resignificar las relaciones laborales dentro de la fábrica.

Bibliografía utilizada:

- Archenti, N., y Aznar L., *Actualidad del pensamiento socio político clásico*, EUDEBA, Bs. As. , 1987.
- Aspiazu, D: *El nuevo perfil de la elite empresaria*, Revista Realidad Económica, N° 147, 1997, Bs.As.
- CONADEP: *Nunca Más*, Eudeba, Buenos Aires, 1984.
- Coriat, B.: *Taylor Ford, & Ohno*, en Estudios del Trabajo, N° 7, primer semestre 1993, Bs. As.
- Coriat, B., *El taller y el robot*, Siglo XXI, México, 1996
- Fernández, F., *Cambios en los procesos de trabajo en la industria argentina actual: el caso de la industria automotriz*, Anuario PIMSA, Bs. As. , 1998.
- Friedman, M. y R., *Libertad de elegir. Hacia un nuevo liberalismo económico*, Planeta Agostini, Barcelona, 1993.
- Hayeck, F., *Camino de servidumbre*, Planeta, Madrid, 1978
- Holloway, J.: *Un capital, muchos Estados*, en *Aportes*, año 2 n°3, otoño 1995.

- Martínez, O., (comp.), *Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*, CIPES, Bs. As. , 1994.
- Martínez, O., *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Rev. Herramienta n° 6, Bs. As. , otoño 1998.
- Martínez, O. y Ximénez Saéz, D., *Los trabajadores y las normas ISO 9000.* , CIPES, Bs. As. , enero de 1996.
- Martínez, O., *Reconversión y flexibilidad: la ofensiva empresaria*, en Martínez, O. (comp.), *Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*, CIPES, Bs. As. , 1994.
- Martínez, O., *El mundo del trabajo en la década del 90*, (inédito).
- Marx, Karl, *El Capital*, Siglo XXI, México, 1996
- Marx, Karl, *Manuscritos Economía y Filosofía*, Alianza 1997
- Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Alfa omega/ra-ma, 1990.
- Neffa, J.C.: (1990): *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor, y H. Ford*, Ed. Hvmánitas. Bs. As.
- Quinteros, E., *Ford: Modernización, superexplotación y movimiento obrero*, en Revista Política y Teoría N° 40, 1999.
- Salerno, M., *Producción, trabajo y participación: círculos de control de calidad y kanban, una nueva inmigración japonesa*, en Martínez, O., (comp.), *Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*, CIPES, Bs. As. , 1994.
- Sladogna, M., *Los sindicatos y la tecnología. Cambios técnicos y de organización en las industrias metalmecánicas y de la alimentación en la Argentina*, OIT
- Slaughter, J. y Parker, M., EE.UU.: *El "Trabajo en Equipo", ideología y realidad*, en Martínez, O., (comp.), *Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*, CIPES, Bs. As. , 1994.
- Ximénez, D. Martínez O.: *Reconversión en las empresas. Su repercusión laboral*, Ediciones Letra Buena, 1992, Bs. As.

Documentos utilizados:

- Noticias Ford
- Carta Política n° 1: Excelencia en la Calidad Total Ford.
- ¿Qué es la calidad total?
- Convenio Colectivo de Trabajo, Ministerio de Trabajo
- Convenio SMATA y Ford, Ministerio de Trabajo
- Proceso de Revisión y Evaluación de Seguridad y Salud. (SHARP)
- Entrevistas a dos operarios y a un supervisor de Ford Pacheco