

LA IMPORTANCIA DE LA RELACION ENTRE EMPRESAS Y SINDICATOS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Alumno: Federico Alexay (MBA 2015)

Tutor: Patricio Nelson

Lugar: CABA

Fecha: 2017

AGRADECIMIENTOS

En esta oportunidad quisiera empezar agradeciendo a Patricio Nelson quien acepto ser mi tutor de este trabajo y me acompaño en todo el proceso de confección del documento. Por otra parte, lo hago extensivo a todo el profesores que tuve a lo largo del MBA ya que de alguna u otra manera colaboraron en que tenga los conocimientos adecuados para poder redactar algo que aporte un punto de vista diferente sobre la temática sindical.

No me puedo olvidar de mi familia y pareja que soporto las largas noches de lectura y redacción, como también los fines de semana buscando información, realizando entrevistas y consultando varias fuentes con el objetivo de encontrar diferentes miradas sobre el tema en cuestión.

A su vez, tengo que reconocer y agradecer a GEFECO Argentina SA que me dio la posibilidad de utilizar mi experiencia de más de 10 años en el rubro para el desarrollo de este trabajo y me posibilito generar las entrevistas con los representantes de Relaciones Laborales y Sindicales.

RESUMEN

Actualmente en el país se convive con reclamos prácticamente diarios de los diversos sectores sindicales. Básicamente debido a que Argentina cuenta con una fuerte presencia de dirigentes sindicales con gran injerencia dentro de las distintas empresas. Dependiendo del rubro, ésta puede ser mayor o menor, pero siempre está presente y es un factor a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. Es por este motivo que es clave que los actores principales de las empresas entiendan como se debe manejar la relación de trabajo para poder alcanzar resultados que no solo satisfagan a unos u otros, sino que sirva para el crecimiento en conjunto...

El objetivo principal de este documento es demostrar que la relación entre gremios y empresas no es de rivales ni enemigos sino que, si bien puede haber momentos de tensión, se debe trabajar en lograr acuerdos a largo plazo que beneficien a ambas áreas de la sociedad. A su vez, se busca evidenciar que el manejo de la relación gremial no termina en Recursos Humanos, sino que para fermentar este crecimiento en conjunto, son los sectores operativos quienes deben estar preparados para afrontar estas situaciones de conflicto. Por este motivo es que se llevaron a cabo entrevistas a los protagonistas de las relaciones laborales en una empresa ligada al rubro automotriz y se utilizó la observación participante para poder tener la realidad de primera mano.

Se pudo demostrar que un factor determinante para que los resultados aparezcan es la confianza entre las partes y el respeto de los acuerdos de largo plazo que se realizan. A su vez, capacitando a los mandos medios de las empresas y fomentando la inclusión de las áreas, se logra potenciar el resultado para los distintos sectores, logrando alcanzar eficiencias y productividades que ni siquiera estaban en los planes de trabajo. Entender esto prepara a los Directores de las empresas para encarar las negociaciones de otra manera, entendiendo que la ansiedad por concretar resultados a corto plazo puede hacer que se pierdan de eficiencias y productividades que se lograrían con el trabajo en conjunto con los Sindicatos.

Palabras Claves

Sindicatos, Industria Automotriz, Acuerdos de Largo Plazo, Beneficio Mutuo.

INDICE

INTRODUCCION.....	5
MARCO TEORICO	8
CAPITULO 1: HISTORIA DEL MOVIMIENTO DE TRABAJADORES EN ARGENTINA	8
CAPITULO 2: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN ARGENTINA	12
CAPITULO 3: SMATA, ORIGENES Y ACTUALIDAD EN FORD	27
METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	32
CAPITULO 4: GEFCO ARGENTINA, PRINCIPALES ACTIVIDADES Y VOLÚMENES DE OPERACIÓN.....	33
CAPITULO 5: RELACIONES LABORALES EN GEFCO.....	41
CAPITULO 6: EXPERIENCIAS PERSONALES	46
CAPITULO 7: RELACION DEL GREMIO CON LOS EMPLEADOS.....	59
CAPITULO 8: CONCLUSIÓN GENERAL.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	69

INTRODUCCION

En la Argentina que se vive hoy en día, no se puede dejar de lado la importancia que presentan los sectores sindicales dentro de las distintas empresas. Si se repasan autores como Aragón y Godio en sus escritos sobre la historia del movimiento sindical en nuestro país, se encuentra que desde el primer gobierno de Juan Domingo Peron, los representantes gremiales lograron un lugar en la mesa de decisiones de las compañías de los distintos rubros. Obviamente la injerencia de los gremios depende del rubro que se analiza. Se pueden hallar sectores como el automotriz, bancos y energía donde la participación del sindicato en la decisión es determinante y sectores como ser la industria del plástico donde, si bien se lo participa, es mas por una cuestión política.

Las preguntas que se busca responder son las siguientes:

- ¿Los gremios y las empresas son rivales?
- ¿Es Recursos Humanos únicamente quien debe manejar las cuestión sindicales en las empresas?
- ¿Cuáles son las principales características que deben tener las relaciones entre gremio y empresas para poder alcanzar resultados en común?

Basados en estos interrogantes es que llevaron a cabo varias entrevistas con personas que participan activamente en lo que tiene que ver con las relaciones sindicales de ambas partes, gremios y empresa. Por otra parte mediante la observación participante del día a día en dos empresas ligadas al rubro automotriz es que se busca comprender donde se encuentra la complejidad en la relación mutuamente dependiente.

Como objetivo principal, la tesis busca entender por qué es importante el manejo de la relación con los gremios para lograr resultados, ya sea económico como político social dentro de una empresa automotriz. A su vez, se explicara por qué no solo es Recursos Humanos quien debe contar con las herramientas correspondientes para la administración de los gremios, sino que existen otras áreas, como las operativas, que deben entender que son actores principales en el manejo de las cuestiones gremiales. Por otra parte, la intención es entender porque es tan importante la confianza entre las partes, la transparencia y los acuerdos a largo plazo para desarrollar y potenciar los resultados que se esperan año a año.

La tesis fue desarrollada de forma descriptiva, los primeros tres capítulos dan el marco teórico con los orígenes del movimiento obrero en Argentina, los inicios de las empresas ligadas al rubro automotriz y se puntualiza en SMATA, ya que es el gremio con mayor presencia en el sector. En la segunda parte se revisan las características de las relaciones laborales en FORD y GEFCO, brindando información de ambas y se complementa con entrevistas a los representantes dentro de

la relación con SMATA. En la última parte se pueden encontrar ejemplos sobre situaciones vividas y su resolución, marcando la importancia que tiene alcanzar una relación con los sindicatos a largo plazo que fomente el dialogo y trabajo en conjunto.

En el primer capítulo se resumió la historia del movimiento de trabajadores en nuestro país. Cuáles fueron los principales eventos que tuvieron impacto en la formación de los gremios, que aspectos se repiten hoy en día y tienen repercusión en las políticas que toman ciertos representantes gremiales y como esto tiene una relación directa en la evolución de los tipos de industrias.

El segundo capítulo se enfoco en lo que es la industria automotriz a nivel nacional, basados en la historia de cada una de las principales marcas del país, se resumieron sus lanzamientos y eventos históricos que las posicionaron dentro del mercado Argentino y Mercosur. Lo que se pretende mostrar en este segmento es la diversidad de situaciones que cada marca tuvo a lo largo de su historia y como esto tiene relación con los trabajadores.

El tercer capítulo se centró en la historia del gremio SMATA, es uno de los que posee mayor grado de profesionalismo por surgir del rubro automotriz. Se reviso como fue su evolución a nivel general y puntualmente en FORD Argentina, ya que existen diferencias debido a las políticas que cada marca toma respecto al manejo sindical. Se analizo como la relación gremio - empresa tuvo una evolución a lo largo del tiempo y como la misma debe ir actualizándose con los cambios en el contexto donde se producen.

El cuarto capítulo se analizo la historia de GEFCO en el país y su participación dentro de FORD. Hoy en día es uno de los principales clientes de la empresa y debido al volumen de mano de obra directa, concentra más de la mitad de los colaboradores a nivel nacional. Lo que se hizo es un breve repaso sobre los principales aspectos de la empresa y como la evolución de la producción en el cliente obligo a la empresa a revisar su rumbo en cuanto al manejo de la relación gremial.

El quinto capítulo se centralizo en lo que son las relaciones laborales en GEFCO. Se repasaron los principales aspectos del área de Recursos Humanos y como se organiza de tal manera que la estructura para la administración de la mano de obra no encarezca los servicios ni resulte una pérdida de competitividad en el mercado. Nuevamente se ejemplifico la situación con FORD debido a la proximidad que poseo por administrar la cuenta.

En el sexto capítulo se describieron una serie de entrevistas que se llevaron a cabo con los actores principales que tiene la empresa en cuanto a relaciones laborales. La intención fue compartir experiencias, reflexiones y algunos ejemplos de acuerdos y políticas que se hayan desarrollado con el objetivo de alcanzar mejores resultados para distintos sectores de la empresa.

En el séptimo capítulo se analizó el contexto de los últimos años en FORD y que repercusión tuvo en cuanto a la relación gremial y los trabajadores. Se destacaron situaciones de conflicto y como las mismas se desarrollaron hasta encontrar una solución o derive en un evento diferente.

Finalmente la conclusión responde los interrogantes que se plantearon y se enfocó en la importancia de las relaciones con los representantes gremiales para lograr beneficios en conjunto.

MARCO TEORICO

CAPITULO 1: HISTORIA DEL MOVIMIENTO DE TRABAJADORES EN ARGENTINA

Origen de las Primeras Agrupaciones en Argentina

Los orígenes del sindicalismo en Argentina se remontan al siglo XIX, donde se llevaron a cabo las primeras organizaciones conocidas como socorros mutuos o mutualidades. Las mismas eran fundadas básicamente por las distintas comunidades de inmigrantes que vivían en el país en esa época (italianos, alemanes, españoles, etc.). Entre 1870 y 1880 en el país ya existían organizaciones gremiales como la de los estancieros (Sociedad Rural Argentina) y la de los industriales, que luego se la conocería como la Unión Industrial Argentina.

Dado que en ese momento histórico, existía una crisis económica muy importante en el país, la meta del gobierno era únicamente el pago de las obligaciones con el exterior (Deuda externa), sin importar las implicancias que esto tenía para el pueblo argentino. Aquí es donde se produce la primera huelga organizada sindicalmente, ya que la decisión de que el trabajador cubra los costos de la crisis económica no fue aceptada por el proletariado. Estos eventos marcaron un precedente para lo que luego fueron la creación de distintos sindicatos a lo largo del país y por los distintos oficios (empleados de comercio, albañiles, yeseros, panaderos, cocheros, sastres, etc.).

Primeros Pasos hacia un Esquema de Trabajo

En 1890 se produjo un evento clave, la celebración en conjunto con todos los sindicatos del día del trabajador y meses después la Revolución del Parque, dio inicio a la lucha por las elecciones libres y democráticas. De todas formas, la lucha sindical y democrática se mantuvo por canales distintos hasta 1940, ya que la mayoría de los trabajadores de ese momento eran inmigrantes sin derecho a votar. El 1 de mayo de 1890 se realizaron manifestaciones en varias ciudades del país como ser Buenos Aires, Rosario y Bahía Blanca bajo el pedido de “ocho horas de trabajo”. Luego de este evento se envió un petitorio al Congreso que constaba de 12 puntos:

1. Jornada de 8 horas
2. Prohibición del trabajo de los menores de 14 años
3. Abolición del trabajo nocturno, con excepción de las industrias que no lo permitan
4. Prohibición del trabajo para la mujer cuya naturaleza afecte su salud
5. Abolición del trabajo nocturno para mujeres y menores de 18
6. Descanso no interrumpido para todos los trabajadores de 36 horas semanales

7. Prohibición de trabajos y sistemas de fabricación perjudiciales para la salud
8. Prohibición del trabajo a destajo o por subasta
9. Inspección de los talleres y fábricas por delegados remunerados por el Estado
10. Inspección sanitaria de las habitaciones, vigilancia sobre la fabricación y venta de bebidas y alimentos, castigando a los falsificadores
11. Seguro obligatorio para los obreros contra los accidentes a cargo exclusivo de los empresarios y el Estado
12. Creación de tribunales integrados por obreros y patronos, para la solución pronta y gratuita de los diferendos entre unos y otros

Esto marcó un antes y un después en cuanto a las relaciones laborales, ya que le dio un marco a la modalidad de trabajo y un cierto encuadre para que las empresas respeten los derechos de los trabajadores. Si bien hoy en día parece algo básico, no dista mucho de cuando los sindicatos arman sus convenios colectivos de trabajo. La intención es que las reglas sean claras y conocidas para todos los trabajadores.

Muchas personas creen que los convenios colectivos de trabajo son un marco de beneficios para los empleados que están afiliados, pero si se lee en detalle cada uno de ellos, se encuentran una serie de obligaciones a respetar y cumplir. Si se toma el convenio de SMATA para FORD, se identifican muchas más obligaciones que beneficios, y esto es algo que las autoridades de las compañías deben conocer para saber que herramientas poseen para trabajar con los delegados y no contra ellos. Lamentablemente no todas las empresas brindan información o capacitación sobre lo convenios de trabajo, pero considero que es algo que está cambiando, ya que la información está cada vez más al alcance de todos.

Formacion de la Primera Confederación General del Trabajo

Luego del golpe militar de 1930 se forma la Confederación General del Trabajo (CGT), cuya organización formal recién se produjo en 1936. Esta organización puntualizó la cohesión de los trabajadores por rama industrial y no por oficio, lo que otorgó una visión más amplia y estructurada de las distintas actividades. A su vez también enfatizó el sentimiento de nacionalismo y amor por la patria, generando así un sentimiento de rechazo frente a la llegada de empresas extranjeras. Una característica impuesta por esta organización fue la promoción de las obras sociales y del turismo sindical. Durante la década de 1930 se formaron varios centros de salud y recreativos a lo largo del territorio nacional. A medida que fueron pasando los años, los sindicatos fueron tomando protagonismo en la atención médica de sus empleados para resolver aquellas situaciones donde al Estado argentino le era difícil llegar.

De la mano del Peronismo en 1943 los sindicatos tendrían su representación que tanto anhelaban. Esta corriente política reconfiguró a nivel nacional al movimiento obrero, ya que unía todo lo que era el sindicalismo previo a esta época (anarquistas, socialistas, comunistas, etc.) junto con las corrientes de inmigrantes europeos y las migraciones internas del país gracias a la industrialización que el mismo estaba teniendo. Con Juan Domingo Perón en la Secretaría de Trabajo se impulsarían varios decretos que hoy en día suenan cotidianos como la indemnización por despido, generación de convenios colectivos de trabajo, etc. Durante la primera presidencia de Perón, la CGT logró un poder interesante, participaban en las reuniones de gabinete y tenían presencia dentro del parlamento con casi una tercera parte. Durante este periodo, las comisiones internas y delegados crecieron de manera notable, teniendo protagonismo dentro de las distintas empresas en cada sector económico.

Reforma de los Derechos de los Trabajadores

En 1949 se llevó a cabo la reforma constitucional donde se incluyeron los derechos de los trabajadores y la igualdad jurídica del hombre y la mujer. Dentro de la misma se agregaron los siguientes puntos:

1. Derecho de trabajar
2. Derecho a una retribución justa
3. Derecho a la capacitación
4. Derecho a condiciones dignas de trabajo
5. Derecho a la preservación de la salud
6. Derecho al bienestar
7. Derecho a la seguridad social
8. Derecho a la protección de su familia
9. Derecho al mejoramiento económico
10. Derecho a la defensa de los intereses profesionales

Con la dictadura militar de 1976 la CGT fue intervenida, al igual que en los golpes de estado anteriores, y la mayoría de los sindicatos sufrieron las consecuencias del terror ejercido por el gobierno de facto. Un ejemplo de esto fue la obligación de los sindicatos de separarse de sus obras sociales y las huelgas fueron penadas con prisión tanto para los que participaban como para los organizadores. Si bien la CGT opuso resistencia desde el primer momento, sus dirigentes eran asesinados o secuestrados por los comandos liderados por los militares. La veta que encontraron los dirigentes sindicales fue la de afiliarse a organizaciones sindicales a nivel internacional para

pedir ayuda y poder contrarrestar la situación que existía en Argentina. Durante los años de la dictadura se produjeron huelgas en varias regiones, pero así y todo no se pudo contrarrestar la fuerza ejercida por el gobierno militar.

Situación Post Gobiernos Militares

La llegada de Alfonsín al poder no fue una solución instantánea para los sindicatos, recién en 1987 Alfonsín encara una estrategia más conciliadora con el movimiento obrero ofreciéndole el Ministerio de Trabajo a un dirigente sindical. Esto rinde sus frutos y se traslada a una nueva ley sindical sancionada en 1988. En 1989 se desató un proceso hiperinflacionario en el país que llevo al gobierno de Alfonsín al colapso, perdiendo las elecciones frente a Carlos Menem. Como en todos los conflictos económicos que tuvo el país, la industria automotriz sufrió las consecuencias repercutiendo en bajas de personal. En la conversación que tuve con los representantes sindicales nos contaban sus experiencias en este momento, había casos donde la gente solo comía en la planta, ya que después no podía hacerlo en la casa por su situación económica del momento. Si uno se pone en la piel del delegado en ese periodo, entiende planteos por la importancia de los comedores, ya que si se lo analiza de manera aislada lo toma como algo menor. Tan así es que en los convenios colectivos de trabajo existen anexos con el detalle de las comidas que se les tiene que entregar los trabajadores. La representación sindical sufrió una evolución en el tiempo y hay que ponerlo en contexto para analizar la lógica de los pedidos.

Durante el menemismo la industria nacional sufrió una importante reducción frente a las importaciones y distintas privatizaciones que se fueron produciendo. A su vez, no existía unidad en lo que respecta a la CGT ya que los intereses de cada grupo de trabajadores hacia que la lucha sea casi constante. Esto es un ejemplo de que si no existen políticas de estado claramente definidas, se terminan debilitando las organizaciones por sus propias internas. El caso de la CGT es algo a gran escala, pero es posible encontrar ejemplo de esto en comisiones internas pequeñas, que representan a menos de 300 trabajadores. Aquí es donde los secretarios gremiales deben apuntar para buscar unidad.

En el 2000, luego de que la Alianza ganase las elecciones, las decisiones económicas con la llegada de Domingo Cavallo al Ministerio de Economía, y la falta de respuesta de los sindicatos, generan nuevamente el quiebre de la CGT, quedando la oficial liderada por Rodolfo Daer y la disidente por Hugo Moyano. Durante el 2000 y 2001 se generan varias huelgas organizadas por la CGT disidente y varios grupos de sindicatos debido a la situación que se vivía en ese entonces y la seguidilla de privatizaciones, como ser la de Aerolíneas Argentina que dejo cientos de trabajadores en la calle. La CGT recién volvió a unificarse en el 2016, hasta el día de hoy existe un triunvirato liderado por Héctor Daer, Juan Carlos Schmid y Carlos Acuña.

Si se hace un repaso sobre la historia de los movimientos de los trabajadores se encontraran puntos en común de acuerdo a los ciclos económicos o políticos. Existen situaciones que se repiten por ejemplo en cuanto a los golpes militares, lo mismo ante eventos de crisis económicas y algo similar sucede con lo social. Lo que no se puede dejar de mencionar es que en la mayoría de los sucesos, la representación gremial tiene un papel fundamental a la hora de concentrar las voces de los trabajadores que representan. Básicamente por una cuestión de orden, al igual que sucede en la sociedad en general que elige sus representantes para pelear por sus derechos. Luego existieron momentos donde el poder estuvo más concentrado del lado del empresario como en los años 90 o en los sindicatos en los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner. Lo que se tiene que entender es que se ven ciclos dentro de los movimientos sindicales y se deben identificar para preparar las estrategias de negociación que correspondan.

CAPITULO 2: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN ARGENTINA

Llegada del primer Automovil

La llegada del automóvil a Argentina se produjo a fines del siglo XIX, de la mano de Dalmiro Varela Castex, quien luego fundó el Automóvil Club Argentino. El primer vehículo en llegar fue un triciclo a vapor marca De Dion Bouton, proveniente de Europa. A principios del siglo siguiente el automóvil fue el boom de la industria de ese entonces.

Argentina, a diferencia de otros países de Latinoamérica, rápidamente forjó un interés particular por esta industria. Esto se manifestó con la llegada de los primeros vehículos y marcas al país. Ford Motor Company instaló su primera subsidiaria en Latinoamérica, en nuestro país en 1913. Intuían que Argentina iba a ser un mercado más que demandante para la marca. A su vez empezaron a llegar camiones marca Dodge y también Fiat fundó Fiat Argentina SA. Además de lo que eran vehículos para transporte de cargas y de uso particular, también empezó la pasión por el rubro deportivo del automovilismo. Las carreras se organizaban a lo largo de todo el país y principalmente participaban los vehículos importados de Europa. Este fue el comienzo de lo que hoy se conoce como el turismo carretera.

Inicio de la Producción Nacional

En 1945 se lanzó la producción nacional de automóviles, de la mano de Ford Argentina en su planta de Barracas de esa época, donde fabricaban el legendario modelo FORD T. Ese mismo año se formó General Motors Argentina, que también inicio la producción de automóviles con el modelo Doble Phaeton Standard y el Especial Argentino. También el grupo Fabre Vaseet logro la

producción de modelos de Chrysler, Plymouth y Dodge en su planta de San Justo. Llegado 1950 Mercedes Benz instaló su primera fábrica fuera de Alemania en nuestro país y a su vez arribó IKA que luego sería Renault como hoy se conoce.

La presidencia de Arturo Frondizi fue una gran impulsora de esta industria, promocionando la instalación de nuevas fábricas en el país. Esto tuvo sus beneficios ya que existieron más de 20 proyectos de radicación de empresas en nuestro país. Una de las más reconocidas fue la fabricación de las primeras pick up Dodge y el modelo 2 CV de Citroën.

Los años pasaban y las empresas iban fusionándose entre sí para continuar la fabricación de los modelos que el mercado requería, así es como surgieron Sevel (Fiat + Peugeot) y Autolatina (Ford + Volkswagen). Al día de hoy estos grupos ya no existen y las marcas tienen sus propias instalaciones a lo largo de todo el territorio nacional:

- Ford (Buenos Aires)
- Fiat (Córdoba)
- Scania (Buenos Aires)
- General Motors (Rosario)
- Volkswagen (Buenos Aires, Córdoba)
- Peugeot – Citroën (Buenos Aires)
- Renault (Córdoba)
- Toyota (Buenos Aires)
- Iveco (Córdoba)
- Mercedes Benz (Buenos Aires)

Argentina, en los inicios fue uno de los 6 mayores productores del mundo en lo que es la industria automotriz. Hoy en día está en el número 40, ya que varios países lograron fortalecer su producción nacional ya sea por el desarrollo económico que poseen, por los costos de mano de obra o por cuestiones logísticas. El transporte de los vehículos hacia el mercado consumidor no es algo económico y puede torcer las decisiones de las distintas filiales respecto a la fabricación de sus modelos. La gran mayoría de las marcas que producen en masa vehículos, montan plataformas de producción con puntos estratégicos a lo largo de los distintos continentes para poder tener un producto eficiente que les brinde competitividad y poder captar un mayor volumen de ventas.

Principales Terminales en el País

A continuación se describirá la situación de cada una de las principales marcas.



Fiat Chrysler Automobiles

La empresa Italiana se inició en la localidad de Turín y uno de los países que eligió para sus primeras exportaciones fue Argentina. Sus vehículos tenían una muy buena recepción en el mercado argentino de la época y por este motivo es que en 1919 estableció su primer subsidiaria en nuestro país. Si bien los primeros años únicamente se dedicaban a la importación de vehículos, con el crecimiento de la industria y la aceptación de los diversos modelos que arribaban al país, se lanzó en 1953 el compromiso de desarrollar una fábrica en Córdoba que principalmente se dedicaba a la fabricación de tractores. Lo que potenció a la marca en Argentina, fue la fabricación del conocido Fiat 600 que se llevaba a cabo en la planta de Palomar, que hoy en día es donde esta Peugeot Citroën. Otro gran momento de la marca fue la aprobación de la construcción de su nueva fábrica en Córdoba, lo que representó para el país una inversión de 600 millones de dólares en la década del 90. La misma tenía la capacidad de producir 120.000 unidades por año, además de fabricar motores, suspensiones y cajas de velocidad para ser exportadas a diversos países. La crisis nacional de fines de los 90 tuvo impacto en la producción del centro industrial, que interrumpió la fabricación de vehículos hasta el 2001 donde tuvo un nuevo impulso con la llegada de nuevos modelos como el Palio y Siena (Ver Figura 1).



Figura 1 – Imagen Palio y Siena. Fuente Libro ADEFA

A partir de la reactivación económica Argentina del 2003, la marca decidió avanzar con nuevos modelos de fabricación nacional como ser la gama de adventures, que daban un aspecto de fortaleza a los modelos que se desarrollaban en Córdoba. En 2007 la marca sumo la fabricación del Punto, que tuvo una muy buena aceptación en el mercado gracias a las innovaciones que traía

el vehículo frente a sus competidores en el segmento de Sedan 5 puertas. La crisis del 2008 nuevamente generó problemas en la fabricación de vehículos en el país y en Fiat no fue la excepción, teniendo que suspender la producción en varios momentos del año. En cada uno de los eventos de recesión en la producción, el personal era suspendido o desvinculado, generando un importante malestar en los sectores sindicales. Como se puede apreciar en el resumen de lo que es la producción de la marca, su estadía en el país tuvo varios altos y bajos, algunos por cuestiones internas que hacen a Argentina en sí y otras por cuestiones internacionales o de decisiones de la casa matriz. La actualidad de Fiat no es la mejor, más que nada por el mercado Brasileño que aún no reactivó como se esperaba. Sin embargo para la segunda mitad del 2017 se prevé la llegada de un nuevo modelo y un incremento en la producción, esto significó una inversión de 500 millones de dólares en la planta de Córdoba.



General Motors inició sus actividades en Estados Unidos en 1908 y no tuvo un comienzo sencillo, recién en la década del 20 comenzó a prosperar con su nuevo concepto de gestión que le permitía un correcto seguimiento de sus costos operativos. Es un caso muy estudiado por las escuelas de negocios, ya que fue lo que le permitió a la empresa poder explotar y consolidarse en el mercado

de fabricantes de automóviles a nivel mundial. En esta misma época y bajo el concepto de fabricar automóviles en los lugares donde se venden, GM llegó al país para instalar una planta de montaje en la localidad de Barracas (Ver Figura 2). En el país la marca es más conocida como Chevrolet y la recepción que tuvieron los vehículos en aquel momento fue enorme. Básicamente porque en estos años, el parque automotor era de 180.000 vehículos para una población de algo más que 10.000.000 de personas, es decir un auto cada 60 personas aproximadamente. En 1928 se inició la producción de varios de los modelos más conocidos de autos y camiones (Opel, La Salle, Bedford, etc.). La marca tenía una importante participación en el mercado automotriz local, casi un 40% de los vehículos eran del grupo GM. Un evento no menor fue la invención del colectivo de pasajeros, cuyo modelo principal era fabricado por GM en la planta mencionada.



Figura 2 – Imagen GM La Salle y Primera Planta de GM en Argentina. Fuente Libro ADEFA

Con la expansión de la marca y la demanda creciente de nuevos modelos, la empresa adquirió un nuevo predio en el Barrio de San Martín, provincia de Buenos Aires en 1939. La planta además de automóviles, también fabricaba baterías y heladeras. Durante la segunda guerra mundial la producción de automóviles se vio afectada, por lo que la empresa tuvo que fabricar algunos productos que hubiesen sido impensados en el momento en que se estableció en el país, justamente para evitar un despido masivo de sus trabajadores. Finalizado el conflicto bélico, GM retomó la fabricación de automóviles y, gracias al apoyo del gobierno, amplió nuevamente la planta de San Martín para incrementar su capacidad de producción. Con este aumento de volumen, también aparecieron nuevos modelos como ser la pick up C-10 y el Chevrolet 400, modelo muy similar al Chevy. La mítica Chevy se lanzó en 1969, y es hasta el día de hoy, uno de los modelos referentes de la marca debido al impacto que tuvo en el mercado durante varios años de la historia nacional, como también por su presencia en todo lo que tenga que ver con las carreras (Ver Figura 3).



Figura 3 – Imagen GM Chevi. Fuente Libro ADEFA

Durante la década de 1970 la situación económica, política y social del país tuvo como resultado la pérdida de estabilidad financiera de la marca que tomó la decisión de frenar la producción nacional. Si bien se continuaban comercializando vehículos del grupo, no se producían en la planta Argentina. La reapertura de la producción nacional de GM se generó en 1993, en la planta de Santa Isabel Córdoba, donde se concentraron en la producción de pick ups Chevrolet y vehículos Utilitarios hasta el año 2000. En 1995 la marca tomó la decisión de construir un complejo industrial en General Alvear, Rosario, con una capacidad de fabricación de 100.000 unidades anuales. Además de instalarse en un tiempo record, 22 meses, la empresa fue la primera en obtener la certificación de calidad ISO 14.001 sobre su sistema de gestión ambiental, que en esa época no se escuchaba tanto como lo es hoy en día.

En 2007 la fábrica recibió la visita del CEO de la marca con el objetivo de anunciar un plan de inversiones en el predio para lanzar una plataforma de fabricación que incluía la adquisición de nuevas matrices, robots y varias obras civiles que posibiliten la fabricación nacional de vehículos

que abastezcan varios mercados de varios país además de Argentina. El primer modelo fabricado luego de estas mejoras en el complejo fue el Chevrolet Agile que se exportaba a toda la región (Ver Figura 4).



Figura 4 – Imagen Chevrole Agile. Fuente Libro ADEFA

Gracias a las últimas inversiones en la planta de General Alvear, la planta obtuvo el modelo de fabricación del nuevo Chevrolet Cruze. Este evento estuvo más que publicitado y hasta se llevo a cabo un documental sobre el proceso de fabricación en la planta de montaje



Mercedes-Benz

Mercedes-Benz Argentina SA

La planta de Mercedes Benz en Argentina fue la primera fuera de Alemania que logro posicionar la marca. En 1951 se inicio la fabricación de camiones en el partido de San Martin, provincia de Buenos Aires. Dos años más tarde, adquirió un predio en Virrey del Pino para incrementar su volumen de producción e implementar nuevas operaciones.

En los inicios la producción se concentraba en unidades de carga y cajas de velocidad, y lo que ayudo en mayor medida a la consolidación de la marca fueron los logros deportivos de Fangio en la fórmula 1, con la recordada flecha de plata. En la década de 1960 la empresa ya se encontraba bien posicionada en el país como actor principal en lo que es transporte de cargas y pasajeros. En este tiempo surgieron las unidades 1112 y 1114, que se ven circulando por las rutas hasta el día de hoy inclusive. Los motores de estas unidades se decía que podrían arrastrar cargas ilimitadas por su robustez y sin dudas fueron muy bien recibidos por el mercado argentino (Ver Figura 5).



Figura 5 – Imagen M. Benz 1114. Fuente Libro ADEFA

Un evento similar a lo que fue el 1114 fue la fabricación del utilitario Sprinter en la década del 90, puntualmente en 1996, donde la fabrica se convirtió en el principal productor de esta clase de vehículos. Esta planta no solo abastecía el mercado local sino también exportaba vehículos hasta lugares como Australia y Nueva Zelanda, con la particularidad de que para estos casos el volante debía estar a la derecha (Ver Figura 6).



Figura 6 – Imagen M. Benz Sprinter. Fuente Libro ADEFA

El grado de avance en la fabricación de este tipo de vehículos fue tal, que en el año 2001 los vehículos de nuestro país abastecían el mercado Alemán y otros 55 destinos entre los que se encuentran potencias en materia de producción automotriz como China, Italia, España y Francia. En 2008 se presentó la marca AMG como parte del grupo, especializada en lo que es autos de alta gama. Desde ese entonces es que Mercedes Benz lidera la participación en este segmento.



PSA Peugeot Citroën Argentina SA.

PSA Peugeot Citroën reinició en 1998 sus actividades en Argentina a través de la adquisición del paquete accionario de Sevel Automotriz. En el país cuenta con la Planta Industrial ubicada en Palomar, Provincia de Buenos Aires y un predio en Brandsen donde se fabrican motores y cajas de velocidad. De la mano de la marca es donde surgen las Operaciones en el país de GEFCO Argentina, donde PSA también posee un número de acciones.

Desde su reaparición, tanto la marca Peugeot como Citroën, han desarrollado una red de concesionarios a lo largo de todo el territorio nacional que le permitió un fuerte impacto en el mercado. A su vez, la fabricación de vehículos en Argentina no es solo para el mercado local, sino que también exportan unidades a países de Latinoamérica y Europa.



RENAULT

Renault Argentina SA

A mediados del siglo XX, el tercer presidente de la marca Francesa, Pierre Dreyfus, tomó la decisión de internacionalizar la producción de sus modelos. Dentro de los países elegidos estaba el nuestro, que en 1959 bajo el contrato de licencia con Kaiser Argentina empezaron a vender los modelos Dauphine y Gordini (Ver Figura 7). La planta de Santa Isabel en Córdoba inicio su construcción en 1955, luego de que recibieran la donación del terreno. A fines de la década del 50, el centro industrial Córdoba no solo ensamblaba autos terminados, sino que también se encargaba del estampado, fabricación de cigüeñales, cajas de velocidades, motores y varios de los principales componentes de los automóviles.



Figura 7 – Imagen Dauphine y Gordini. Fuente Libro ADEFA

Un evento más que importante para la marca fue el desarrollo del Torino, auto emblemático diseñado íntegramente en nuestro país, que tuvo un increíble impacto en el mercado, puntualmente el modelo de 1974. Seguido a este, también hubo varios tipos de vehículos que marcaron una época, como el R12 que tuvo una llegada al consumidor muy favorable para la marca (Ver Figura 8).



Figura 8 – Imagen Torino y R12. Fuente Libro ADEFA

Durante los años 90 y con la globalización marcando una tendencia en este tipo de industrias, la planta de San Isabel fue innovando y adquiriendo nuevas tecnologías que posibilitaron el incremento de su capacidad productiva. Esto se tradujo en la llegada de nuevos modelos como ser el Clio, Megane y Kangoo. El Clio fue el que se destacó en el mercado, alcanzando el tercer lugar como el auto más vendido de los últimos años.



Toyota llegó al país en 1994, para iniciar su Producción en el predio de Zarate en 1997, siendo así el primer inversor japonés en llegar al país. El Toyota Production System desarrollado por la empresa en los años 70, fue revolucionario para la industria automotriz mundial. Básicamente por los excelentes resultados que alcanzaba y la importante reducción en los costos directos que otorgaba.

Desde sus inicios la pick up Hilux tuvo una increíble aceptación en su segmento (Ver Figura 9). Por este motivo es que la producción fue aumentando ya que no solo abastecía al mercado nacional, sino a todo el Mercosur. Tal es la aceptación que tiene la camioneta, que en épocas de crisis como en el 2001, la empresa anunció una inversión de más de 200 millones de dólares para su planta en Zarate. Convirtiendo a esta fábrica en una de las más importantes de América Latina en la

fabricación de vehículos. Al día de hoy, la Hilux lidera el ranking de ventas, no solo en el segmento de pick ups, sino que fue el vehículo más vendido en el país en el 2016.



Figura 9 – Imagen Hylux. Fuente Libro ADEFA

Las inversiones de Toyota no quedaron únicamente en los inicios del nuevo milenio, también se inauguró en 2006 la planta de estampado e incorporó una nueva línea de motores. Cabe destacar que el renombre que tiene el TPS en la industria hace que los empleados tengan una cultura de trabajo diferente a lo que se encuentra en el resto de las terminales. Es tan grande y conocido, que se utiliza como campaña de marketing y también se implementó en otros rubros de la industria como la farmacéutica o consumo masivo. A comienzos del 2007, Toyota nuevamente llevó a cabo una inversión en su planta para potenciar su capacidad en el área de pintura e inyección de partes plásticas. En el 2009 la marca fue la primera en el país en homologar la tecnología híbrida, más conocida como Hybrid Synergy Drive (HDS) y presentó al PRIUS, el primer modelo de esta clase en llegar a Argentina.



Figura 10 – Imagen Prius. Fuente Web Toyota Argentina



Volkswagen

Volkswagen Argentina SA

En mayo de 1980 la marca alemana desembarcó en Argentina para iniciar la producción de vehículos, una inversión que significó más de 250 millones de dólares. Comprando la marca de Chrysler Fevre Argentina continuaron fabricando los modelos de autos que se vendían en ese momento y luego incorporando vehículos de la marca Volkswagen. Un ejemplo de esto, fue el Dodge 1500 que luego fue bautizado como Volkswagen 1500. A su vez, la empresa comenzó a importar el conocido escarabajo de Brasil y versiones de alta gama de Audi desde Alemania. En 1981 se produjo en el país la primera Combi para ingresar al mercado de los utilitarios.



Figura 11 – Imagen Escarabajo y Combi. Fuente Libro ADEFA

Con su planta de Pacheco en funcionamiento, en 1986 lanzaron el modelo del Gacel, vehículo íntegramente fabricado en el país. La producción de este vehículo se extendió hasta 1981 donde la marca anunció la fusión con Ford Motor Company (Autolatina) quedándose con un 51% de las acciones pero acordando que la imagen de ambas marcas se mantendría. La fabricación de automóviles quedó principalmente concentrada en los predios de Pacheco, Gran Buenos Aires y en Córdoba lo que respecta a la fabricación de cajas de velocidad. Esto se mantuvo hasta 1994 donde se decidió la disolución de Autolatina, volviendo ambas marcas a trabajar por su cuenta. Con la creciente demanda del Mercosur en esa época, se construyó un nuevo centro industrial en Pacheco con la más avanzada tecnología de la época. Este proyecto finalizó en 1995 con una inversión total de 270 millones de dólares. El modelo Gol fue el primero en fabricarse en la nueva línea y tuvo una increíble aceptación en el mercado, liderando el ranking de ventas durante varios años gracias a las prestaciones que brindaba y el bajo costo de mantenimiento que tenía. El segundo modelo que se produjo fue el Polo Classic, cuya particularidad era ser el primer modelo presentado con motor diesel en el mercado.

En el 2006 llegó el modelo de la Suram, un concepto totalmente nuevo para lo que era la fabricación en el país. El mismo también logró una gran aceptación en el mercado y se colocó como líder del segmento. Hacia fines del 2009 salieron las primeras unidades de la pickup Amarok,

un proyecto por el cual, la marca trabajó casi 2 años antes para poder implementarlo en nuestro país (Ver Figura 12)



Figura 12 – Imagen Amarok. Fuente Web Volkswagen



FORD Argentina SCA

El 31 de diciembre de 1913 se reunió en Michigan el Directorio de Ford motor Company para tratar la llegada a nuestro país. Ese mismo día definieron quien sería el primer Presidente de la subsidiaria en Argentina y confeccionaron los documentos correspondientes para avanzar con la radicación. En los primeros momentos, la marca constaba de un local de venta, de los autos que importaba de los Estados Unidos en el centro de Buenos Aires. En esos días el vehículo que se comercializaba era el conocido FORD T (Ver Figura 13).



Figura 13 – Imagen Ford T. Fuente Libro ADEFA

En 1916 impulsado por el gran volumen de ventas y las victorias en los eventos deportivos de la época, la marca decidió inaugurar la primera planta en el barrio de Barracas. En los inicios, lo que hacia la planta básicamente era importar los vehículos desarmados y montarlos para luego ser comercializados. A medida que pasaban los años, el éxito de FORD no se detenía, continuando su expansión con la compra de nuevos edificios por la zona para ampliar la llegada de nuevas operaciones y modelos. Los volúmenes de esa época alcanzaban los 48 autos por día en la planta de Barracas. Gracias al excelente rendimiento que tenían los vehículos y a la aceptación del mercado en el país, la marca decidió mover la planta a un predio adquirido en el barrio de La Boca en 1924, para tener una idea de la magnitud de la marca, el slogan utilizado en la época era: "8 de cada 10 autos que circulan en Argentina son Ford". La planta de la Boca, también tuvo varias ampliaciones gracias al aumento en las ventas, pero se vio afectada con la crisis mundial de 1930. Luego de la crisis económica, llego la segunda guerra mundial que afectó el arribo de insumos y autopartes.

En enero de 1959 Ford anuncia un plan de 70 millones de dólares de inversión para la fabricación de automóviles y adquiere el predio en General Pacheco con el fin de montar un centro industrial en la zona. En 1961 la planta se concentraba en Motores que luego eran ensamblados en La Boca, pero luego se definió empezar a fabricar automóviles en Pacheco. En 1963 se fabricó el primer Ford Falcón de producción íntegramente nacional (Ver Figura 14).



Figura 14 – Imagen Falcon. Fuente Libro ADEFA

En 1965 Ford decide fundar una escuela técnica dentro del centro industrial Pacheco abierta a la comunidad. Básicamente la intención era la formación de técnicos para que luego puedan integrar su dotación permanente.

No solo el Falcon se fabricaba en Pacheco, sino también la camioneta F-100 que tenía gran aceptación en la comunidad rural nacional por su robustez y fiabilidad. En los años 70 se decide

avanzar con la producción del Ford Taunus, principalmente la famosa coupe Taunus GT 2 puertas, un vehículo de gran llegada al selecto público de los autos al estilo deportivo.

En 1974 y gracias a este nuevo modelo, Ford alcanzó el liderazgo en las ventas respecto de sus competidores. A principios de 1980, se anunciaron nuevas inversiones en la planta, puntualmente para lo que era fabricación de camiones (F100, F150, F250), sin embargo el Taunus seguía captando mercado al igual que el Falcón, eran vehículos que la comunidad los consideraba prácticamente irrompibles.

A principios de los 80, al igual que en las plantas de Europa, Ford define iniciar la producción en el país del Ford Sierra. Era un auto que, si bien contaba con nuevas tecnologías, el precio hacía que no tengo un abultado volumen de ventas. En 1986 la marca decide fusionarse con la automotriz alemana Volkswagen formando Autolatina y trabajando en conjunto hasta 1995. La llegada de los 90 vino aparejada con la apertura de nuevos mercados a nivel internacional. Ford fue una de las pioneras en lograr acuerdos comerciales con los países del Mercosur e iniciar las exportaciones de automóviles terminados. Esto incluyó un gran trabajo en búsqueda de eficiencias para lograr mayor competitividad a nivel regional. La marca decidió llevar a cabo importantes volúmenes de inversión en tecnología y nuevo equipamiento. Así es como en 1991, recibe la certificación de Q1, una distinción que otorga la marca a las plantas con estándares de calidad elevados en materia de procesos, como también la certificación ISO 9002 en 1996. Para estos tiempos en Pacheco se producían modelos como el Escort, Mondeo, F100 y el Fiesta.

Los años 2000 trajeron la fabricación del primer Focus, un auto que continúa hasta hoy dentro de los catálogos de fabricación de la marca.



Figura 15 – Imagen Focus 1ra Generación. Fuente Web Ford

En el 2009 llega la producción de la pick up Ford Ranger, cuya aceptación para las actividades agrícolas es más que valorada por el mercado local e internacional. Al día de hoy Focus y Ranger

son los modelos que se producen en el Centro Industrial Pacheco, ambos van por la tercera generación de unidades como se observa en las imágenes a continuación (Ver Figura 16).

FORD FOCUS



FORD RANGER



Figura 16 – Producción FORD 2011 a 2017. Documentación Interna

En el año 2011 Ford lanzó la producción de motores en el Centro Industrial Pacheco. Los mismos estaban destinados a los modelos de Ranger y a su vez también exportados a países como Tailandia, Sudáfrica y Brasil.

La crisis de los últimos años en Brasil tuvo impacto directo en el volumen de Producción de Ford Argentina, ya que el país vecino es una de los principales destinos de los vehículos producidos en Pacheco. Como para tener una referencia, en los últimos 4 años el volumen ha decrecido paulatinamente un 25%, y es al día de hoy que Ford está buscando nuevos destinos de ventas para poder cubrir la capacidad de producción actual.

Como se observa en el resumen de cada una de las marcas, en todas hay ciclos de aumento y reducción de volumen. Esto sin dudas se trata con los gremios antes de tomar cualquier decisión, puntualmente aquellos que traen aparejados cambios en sus dotaciones bajo convenio. Lo mismo para los cambios de modelo, en la mayoría de las plantas de Argentina, un cambio de modelo trae consigo una modificación en las líneas de montaje, estampado o en la logística en sí. Esto se tiene que conversar con el sindicato para validarlo y poder implementar los cambios sin problemas. Esto no significa pedir permiso sino buscar en conjunto con los delegados soluciones para que el cambio de modelo sea un beneficio para ambas partes. Más que nada porque las comisiones internas de las plantas son la voz de las personas que están a diario realizando las tareas, por lo que pueden trabajar a la par de los Ingenieros de proyectos, en el análisis de los puestos de trabajo, evaluar las oportunidades de mejora y los riesgos que tienen los cambios propuestos.

CAPITULO 3: SMATA, ORIGENES Y ACTUALIDAD EN FORD

Nace el SMATA - 1 de Junio de 1945

El propósito de esta agrupación consistía en reparar injusticias y representar a todos y cada uno de los mecánicos (y miembros de actividades a fines) en la secretaria de trabajo y previsión. Cabe aclarar, que sus suscriptores se sentían alentados por la reforma llevada a cabo por la Secretaria de Trabajo y Previsión, a cargo de Juan Domingo Perón.

La primer sede gremial de SMATA era una pequeña oficina (que ya no existe, al haber sido demolida en la década de 1970) donde, el primer consejo directivo de carácter provisorio, trabajaba con mucho interés por el futuro de la organización. El inmueble era compartido con otra entidad obrera vinculada con el transporte automotor. No solo compartían inmueble, sino también el número de teléfono, y lo más importante, la identidad política. Todos allí, apoyaban a Juan Domingo Perón y a sus políticas transformadoras. Debido a sus bases dentro del rubro automotriz, SMATA sería uno de los sindicatos más interesados y comprometidos en el desarrollo industrial nacional.

Día del trabajador mecánico - 24 de Febrero de 1947

José María Freire (Secretario de Trabajo y Previsión), a pedido del secretario general de SMATA, declara en 1947, el día 24 de febrero como el “día del trabajador mecánico y afines del transporte automotor”. Este evento se sumaba a los dos años que SMATA llevaba obteniendo importantes logros y reconocimientos para los trabajadores mecánicos.

El general Perón y Evita fueron partícipes del gran crecimiento del gremio y avalaron la integración de los mecánicos. Es por su participación, que la fecha elegida para celebrar el día del trabajador mecánico fue un 24 de febrero, fecha que coincide con la jornada en la que el pueblo votó por primera vez en las elecciones nacionales y que tuvo un gran impacto en la sociedad. Tendrían que pasar dos años de esta fecha para que los mecánicos celebren de manera completa. Se les adjudicaba de manera definitiva la celebración del día del mecánico, con carácter de feriado laboral y pago en todo el país. Esta fue, sin lugar a duda, una de las grandes conquistas vividas en la primera sede gremial. Hasta el día de hoy se mantiene la fecha y debe ser remunerada al doble del valor diario en caso que se presente a trabajar la persona, cabe destacar que los delegados fomentan que este día no se trabaje con el objetivo de que se valore la lucha que se dio para conseguirlo.

Obtención de la personería gremial - 20 de Noviembre de 1947

Durante el año 1947, SMATA, que para ese entonces continuaba siendo miembro de la Federación Central Argentina del Transporte Automotor, es protagonista de dos hechos trascendentales para su evolución como institución. El primero de ellos consiste en la adquisición de un inmueble propio, donde se instala su sede gremial. Esto significaba un gran paso en el camino para independizar a la organización. Es precisamente en el marco de esa transformación que se produce otro suceso de gran importancia para SMATA. Una vez instalado en esta nueva sede, ubicada en la Avenida Independencia al 2837, la organización sindical continuó con la defensa de los derechos gremiales, lo que le permitió llegar a ser una entidad reconocida formalmente por el estado nacional, con todas las responsabilidades que esto implica. Los mecánicos ahora cuentan con una organización propia y autónoma que le permite defender sus derechos e intereses.

La historia de SMATA como era de esperarse estuvo siempre ligada a los contextos económicos del país y de las distintas terminales automotrices. Dejando de lado los distintos golpes militares que se llevaron a cabo a lo largo de nuestra historia como país, el gremio siempre se caracterizó por tener una excelente cintura política. A lo que se apunta con esto, es que si bien tiene un apego especial por los gobiernos peronistas o afines, no se encuentra en la historia de este sindicato un momento de confrontación total con el gobierno de turno. Esto se debe al grado de profesionalismo que poseen sus dirigentes y como mantienen una estrategia a largo plazo desde su formación. Ejemplos de esto existió en la década del 90, cuando las decisiones políticas afectaban directamente a las distintas industrias y el gremio tuvo que sentarse a evaluar alternativas para evitar la pérdida masiva de puestos de trabajo. El 25 de marzo de 1991 se celebró el acuerdo para la estabilidad y crecimiento de la industria automotriz. Se suscribe el acta de concertación de la industria automotriz, que tuvo el fin de equilibrar a las importaciones con las exportaciones de partes y automotores. Sirvió además como antecedente para la firma del acuerdo para la

reactivación y el crecimiento de la industria. Por intermedio de este documento celebrado nuevamente entre SMATA, las empresas del sector y el gobierno nacional, se establecía una baja en los precios, la estabilidad de los mismos, regulaciones que afectaban a todo el sistema del autopartista y una merma en los impuestos y las comisiones de las concesionarias. Este acuerdo, con el acta suscripta el año anterior, eran complementarias y fueron la base para el crecimiento del sector automotriz. Los proveedores y los trabajadores asumiendo el compromiso de alcanzar un volumen mínimo de 204.000 unidades entre automóviles y utilitarios livianos a fines de abastecer el mercado. Esto se vivió nuevamente en el 2017 con el plan un millón pactado para los próximos años. Como se puede apreciar, al igual que la historia de nuestro país, la rama automotriz sufre ciclos de suba y baja con recurrencia y está en el gremio poder acomodarse y estar preparado para cada uno de ellos.

En 1994 se avanza con una renovación del acuerdo para la reactivación y el crecimiento de la industria automotriz. Pero esta vez SMATA tuvo que llevar a cabo una serie de medidas de lucha para enfrentar las dificultades surgidas para lograr el nuevo pacto tripartito. Las actitudes demostradas por el gobierno entre Marzo y julio de 1994, mostraban a las claras que no había intenciones de favorecer ni a la industrialización y menos a un proceso de sustitución de importaciones. El acuerdo celebrado en agosto se logró sin lugar a dudas, por la tenacidad de SMATA.

Con la crisis que se produjo en el país en el año 2001, todos los rubros fueron afectados y el automotriz no estuvo exento. Nuevamente el gremio tuvo que salir a respaldar sus puestos de trabajo y negociar con las distintas marcas alternativas para evitar despidos masivos. Sin embargo la llegada de Néstor Kirchner al poder en 2003 y la reactivación económica fue una bocanada de aire más que importante para SMATA. Durante los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner el gremio tuvo un crecimiento muy grande, quizás uno de los mayores de su historia. Básicamente por que los recursos productivos tenían un capacidad instalada que no era utilizada al 100% en el país y el tipo de cambio dejaban un contexto favorable para que la producción argentina de vehículos alcance nuevos destinos e incremente su volumen.

SMATA en Ford Argentina SCA

Si bien se ha remarcado una línea de profesionalismo dentro del gremio, también se destaca que varios de los logros que se obtuvieron desde el 2003 suenan desmedidos. Si se lo evalúa hoy, se entiende que se dieron en un contexto donde todo crecía y se otorgaban derechos que en estos momentos cuesta revertirlos. Algunos ejemplos de esto son los tiempos de descanso o para el lavado de manos previo a las comidas. Algo que hoy en día suena ilógico que una persona tenga que tener 10 minutos previos a los 45 de almuerzo para poder lavarse las manos. Si se lo coloca

en un contexto de 4.000 trabajadores en FORD, son más de 13.000 horas de trabajo al mes que FORD deja de obtener simplemente por esto. El sistema no apunta a que los trabajadores coman con las manos sucias, pero se puede obtener cierta flexibilidad o buscar alternativas como los jabones en seco en los comedores como para evitar esta pérdida de mano de obra. Si bien es un ejemplo trillado, como éste hay varias situaciones que se pueden trabajar en conjunto para buscar eficiencias, porque estas horas que no se trabajan es un costo que se le agrega al vehículo y suma a la hora de compararlo con otras terminales.

Lo que respecta a paritarias se resume en el cuadro a continuación, básicamente se rigen por lo que negocia SMATA a nivel nacional y luego con FORD en primera persona para ajustar los detalles. Cabe destacar que si bien en algunos casos están por debajo de la inflación, el gremio se maneja con una política de bonos que compensa las diferencias que se puedan generar. En el 2016 por ejemplo se entregó un doble aguinaldo en Junio como para paliar la suba de precios. (Ver Figura 17).

	SMATA	INFLACION
2012	25%	25%
2013	25%	27%
2014	33%	38%
2015	21%	29%
2016	26%	40%

Figura 17 – Comparativa Inc. SMATA vs Inflación. Documentación Interna

En la actualidad sucede algo similar a lo que ocurría en los 90, el gobierno de Mauricio Macri no fue el que SMATA estaba interesado que gane las elecciones. Si bien el malestar se sintió a fines del 2015, hoy en día la mayoría de los dirigentes del gremio entienden que van a tener que dialogar alineados con las empresas para poder conseguir buenos resultados para los trabajadores que representan. Un ejemplo de esto es el acuerdo por el plan “1 millón” que plantea cierta flexibilización laboral para que en el 2023 la Argentina produzca el doble de vehículos y sobretodo que se incremente el porcentaje de partes nacionales por auto. Como se pudo observar en la presentación por parte del presidente, estuvo presente el Secretario General de SMATA y la línea que se bajó a sus dirigentes es la de acompañar a las empresas en la búsqueda de mejora y ampliación de los puestos de trabajo. Hay que tener en cuenta que el millón de vehículos sería casi el doble de los que se produce hoy en día y más interesante es la situación de proveedores de autopartes, un rubro que tiene mucho para crecer si se lo acompaña como se debe. De todas maneras, no se puede abstraerse de que las inversiones de este tipo de empresas se rigen por las políticas que se manejan a nivel país. Esto es un factor más que importante a destacar, ya que por más que los gremios se adecuen a los requerimientos de las empresas, si Argentina no consigue la

confianza de los inversores extranjeros, mucho no se podrá hacer en las plantas del país donde la mayoría necesita de esto para dar un plus.

SMATA en FORD siempre tuvo una presencia importante en la mesa de decisiones de la fábrica. Desde la llegada a Pacheco que el gremio pujo para que la marca sea una de las más reconocidas en el país. Sacando los momentos críticos como ser la época de la última dictadura militar, los trabajadores en FORD tienen un gran respeto por sus dirigentes sindicales. Obviamente existen momentos mejores y peores, por ejemplo si se evalúa el 2011 donde se anunció la apertura del segundo turno, se lanzó la nueva fábrica de motores y creció rotundamente la mano de obra, todo era favorable. No así los últimos años con la baja de volumen que generaron varios despidos y retiros anticipado. Lo que hay que tener en cuenta son las exigencias que vienen desde la casa matriz respecto a las eficiencias y objetivos financieros, que hacen que la revisión de la mano de obra sea constantemente revisada. Esto no es algo de los periodos anteriores, sino que viene desde hace décadas, por lo que el gremio no se sorprende con los planteos que realiza la marca. También hay que considerar la estrategia que SMATA plantea a largo plazo para alcanzar nuevas plataformas y modelos que posibiliten generación de nuevos puestos de trabajo. Se debe observar desde este punto de vista, alcanzar un objetivo de eficiencia del 3% en un año, puede hacer que destrabe la llegada de un nuevo modelo o logre captar nuevos mercados de exportación que generarían una demanda adicional que genere trabajo para un 5% más de personal, por lo que el gremio tendría un incremento neto de dotación del 2% y al mismo tiempo mostraría un compromiso para alcanzar los resultados esperados a nivel global. A este tipo de planteos se hace referencia cuando se evalúa el grado de profesionalismo de SMATA y la flexibilidad que presenta con el objetivo de alcanzar resultados en conjunto con la marca, no únicamente para ellos. Es un gremio que está convencido que los resultados se alcanzan en conjunto, donde hay momentos que uno obtiene más beneficios que otro, pero a largo plazo la ecuación se encuentra balanceada.

Otro aspecto que se puede identificar del gremio en el Centro Industrial de Pacheco es la estructura que tiene montada para poder estar cerca de los colaboradores y en todos los rincones del predio. La clave para que el sindicato pueda alcanzar buenos resultados es que la gente se sienta acompañada e identificada con sus delegados. Es por este motivo que existen varios escalones de responsabilidad dentro de la presencia de SMATA en planta, a continuación se brindara un ejemplo macro de cómo son las jerarquías dentro de planta para poder administrar las cuestiones de la totalidad del personal bajo convenio. También hay que aclarar que dentro del convenio colectivo de trabajo se define un número de delegados por cada cierta cantidad de personal. El gran tema es como el gremio organiza esto para que pueda tener control de los propios delegados. No se puede perder de vista que también existen inconvenientes en cuando a la disciplina de estos y en varias ocasiones hubo reclamos por abuso de autoridad o por no cumplir con las funciones que significa ser delegado (Ver Figura 18).

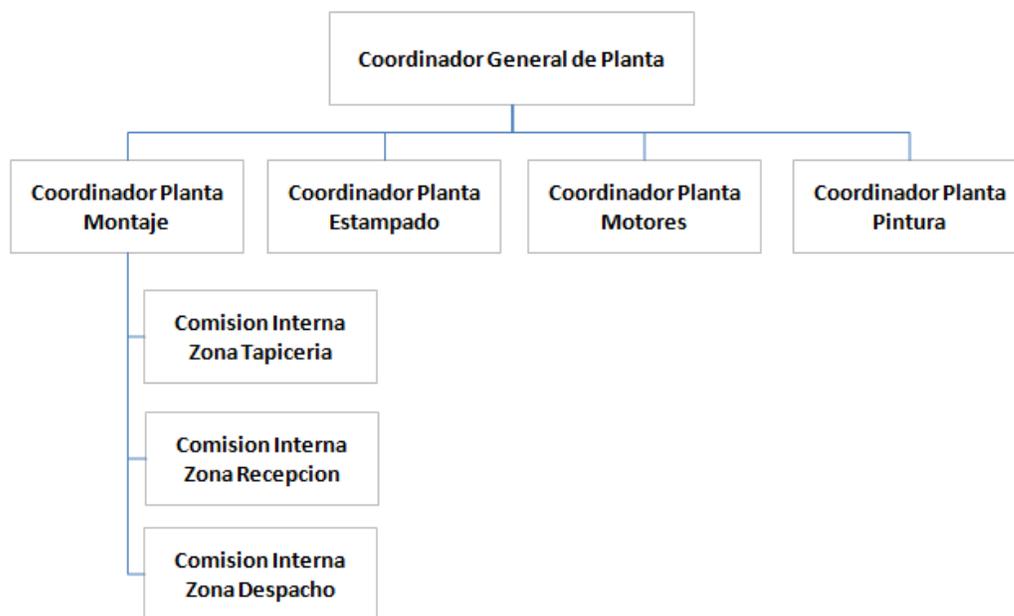


Figura 18 – Organigrama Interno SMATA. Documentación Interna

Dentro de las comisiones internas se agrupan delegados y subdelegados que se dividen las distintas zonas de cada planta.

A su vez, si bien no está en el cuadro anterior para no hacerlo tan extenso, se puede encontrar los delegados de los distintos proveedores que tienen personal SMATA dentro de planta y que también responden orgánicamente al Coordinador General. Si bien las comisiones internas de los proveedores toman decisiones por su cuenta y negocian los temas de manera directa con la empresa, a la hora de llevar un reclamo de magnitud como puede ser un cese de actividades, avisan al Coordinador para tener el respaldo correspondiente. Para esto es clave que la comunicación fluya en ambos sentidos, ya que los delegados también reciben las ordenes que baja el Coordinador General, como podría ser la eliminación de las horas extras del personal, salidas anticipadas por algún evento gremial o demás cuestiones que se presentan en el día a día.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

En los próximos capítulos se utilizarán entrevistas y observación participantes dentro de GEFECO y FORD con el objetivo de entender las principales características de la relación entre los gremios y empresas. Por otra parte se contextualizará cada una de las situaciones para entender cuáles fueron los factores exógenos y endógenos de los distintos momentos en los últimos años.

CAPITULO 4: GEFCO ARGENTINA, PRINCIPALES ACTIVIDADES Y VOLÚMENES DE OPERACIÓN

GEFCO inició sus actividades en el país en 1999, siendo parte del Grupo Peugeot Citroën. La misma fue inaugurada para poder llevar a cabo todas las Operaciones Logísticas para este cliente, con un contrato de exclusividad. En los inicios, las cargas eran de vehículos terminados para su distribución a nivel local, nacional y en lo que son países limítrofes. Con una creciente demanda en este tipo de actividades, la empresa logró establecer un predio en Escobar y a su vez captar movimientos de otros clientes para poder incrementar sus márgenes y hacer valer su estructura.

A medida que los años transcurrían, la experiencia y los buenos resultados operativos hicieron que la empresa pueda crecer a lo largo del territorio nacional. Así es como entre 2001 y 2004 se abrieron Agencias en Córdoba, Rosario, Mendoza y 2 nuevas en Buenos Aires. Si bien el fuerte era la industria automotriz, concentrado en lo que es PSA (Peugeot), la empresa fue obteniendo nuevas actividades para diversos clientes como ser YAMAHA, UNILEVER, ELCA, etc. A su vez, las actividades logísticas se fueron diversificando y lograron colocar operaciones entre las distintas unidades de negocio en las que se dividía la compañía (Ver Figura 19).



Figura 19 – Evolución GEFCO en Argentina. Documentación Interna

Desde 2013 su principal accionista pasó a ser el Grupo RZD Russian Railways, la segunda red de líneas ferroviarias en el mundo y la primera en Rusia, que cuenta con más de 170 años de trayectoria. Hoy, con más de 60 años en el mercado, el Grupo GEFCO es la empresa global líder

en logística industrial y brinda sus servicios a distintos clientes alrededor del mundo. Entre los rubros más destacados se encuentran la electrónica, consumo masivo, línea blanca, cosmética, dos ruedas, agro y automotriz, entre otros (Ver Figura 20).



Figura 20 – Logo GEFCO - RZD. Documentación Interna

En números el registro del 2016 aun no fue consolidado, pero si se centra en el 2015 se obtiene lo siguiente:



GEFCO en el 2010 lanzó una campaña conocida como PROJECT GEFCO donde rediseñó su visión de cara a los próximos 10 años. Esto consto de varias reuniones de todas las filiales del mundo para que nadie quede fuera de las intenciones de la marca. Aquí surgieron varios interrogantes sobre problemáticas que se daban en distintos países y se compartieron buenas prácticas para que el sentido de unificación de la marca se fortalezca (Ver Figura 21).

PROJECT GEFCO

Lanzado en 2010, el Project GEFCO es una herramienta que nos permite tener una dirección común a todos los que formamos parte de esta compañía, basándonos en nuestra visión y valores.

VISIÓN 2020

PRINCIPAL : tener como objetivo la primera posición



- Ser líder en logística automotriz y un referente en logística industrial
- Reducir los contratiempos de nuestros clientes
- 3 dominios estratégicos WRP-OVL, FVL y OVS

EFICAZ : apostar por la eficacia



- Utilizar las herramientas del GEFCO Management System
- Capitalizar y reforzar nuestro saber-hacer
- Alcanzar un nivel de calidad diferenciador

GLOBAL : hacernos imprescindibles



- Cubrir la zona geográfica lo más amplia posible
- Ser activos en las zonas de fuerte desarrollo
- Controlar los equilibrios de flujo

RESPONSABLE : respetar una ética



- Aumentar nuestro volumen de negocios de desarrollo sostenible estable
- Reforzar la cohesión social
- Reivindicar un comportamiento ético y responsable



VALORES

Nuestros valores nos dan un sentido de dirección común y establecen las directrices que guían el comportamiento diario de cada uno de los colaboradores que formamos parte de esta organización.



Figura 21 – Project GEFCO 2020. Documentación Interna

A nivel Operativo GEFCO divide sus servicios en 4 Grandes Grupos como ser:

OVL – OVERLAND: Transporte Terrestre

OVS – OVERSEAS: Transporte Marítimo y Aéreo.

FVL - FINISHED VEHICLE LOGISTICS: Transporte de Vehículos Terminados.

WRP – WAREHOUSING: Operaciones Logísticas de Almacenamiento y embalajes.

Dentro de Argentina y Chile se dividen en Agencias para brindarles atención a sus respectivos clientes de manera directa.



Figura 22 – Distribución GEFCO Argentina y Chile. Documentación Interna

GEFCO en Ford Argentina SCA

Dentro de FORD, GEFCO es el principal Operador Logístico desde 2007, superando 3 licitaciones de manera satisfactoria. Debajo se puede observar la evolución de los principales indicadores que permiten evidenciar la performance de la Operación en los últimos 4 años (Ver figura 23).

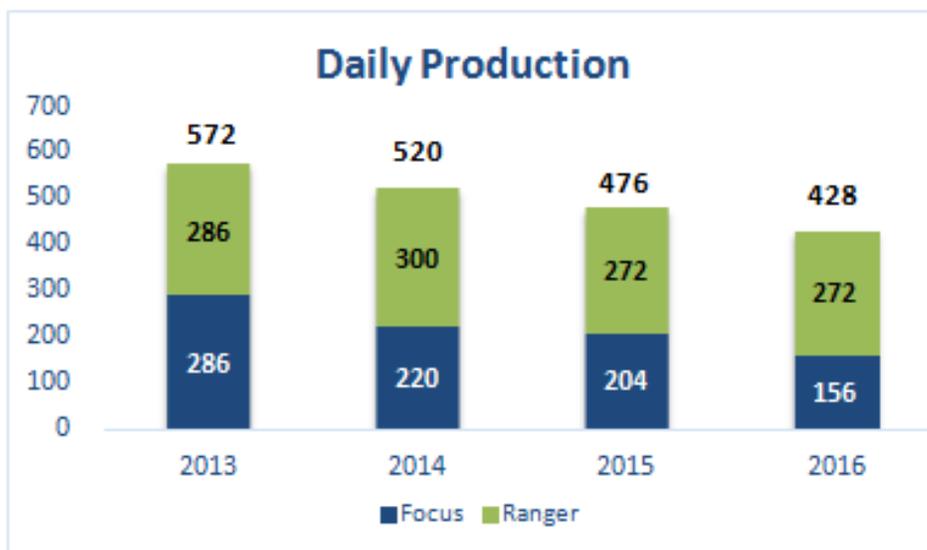


Figura 23 – Producción FORD Argentina. Documentación Interna

La situación político económica de Brasil generó un impacto en la demanda de vehículos por parte del país vecino y la misma se refleja en la baja de la producción diaria de la planta. El problema radica en que esto se traduce en baja de mano de obra directa para evitar la pérdida de competitividad y posterior traslado al costo de los vehículos. A su vez, la situación de la región mantiene la misma tendencia que Brasil, ya que este es el actor principal de Latinoamérica. Es por eso que FORD sale a la búsqueda de nuevos mercados como Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador pero no todos tienen el interés de Brasil por las plataformas fabricadas en Argentina.

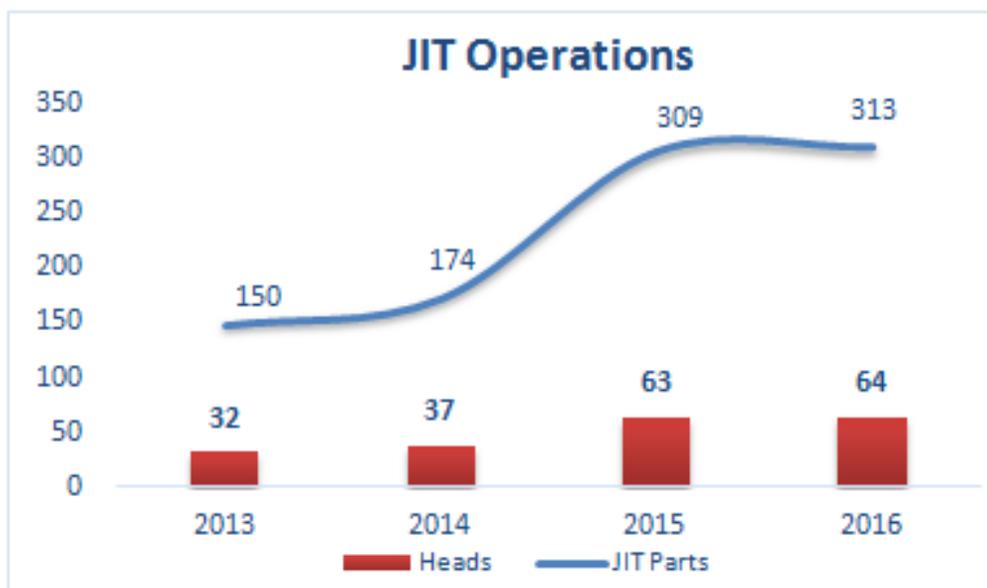


Figura 24 – Operaciones Secuenciadas. Documentación Interna

La reducción de volumen de producción hizo que exista un excedente de dotación activa. La propuesta que se le entregó a FORD era la de internalizar piezas que hoy en día son administradas fuera de planta (Ver Figura 24). De esta manera se concentran Operaciones in house y se logra saturar de mejor manera al personal bajo convenio, cosa que fue muy bien tomada por parte del gremio y que posteriormente se describiera con mayor detalle. Las operaciones JIT corresponden a la entrega de piezas secuenciadas y justo a tiempo, es decir que se ordenan las partes de acuerdo a como serán fabricados los vehículos y se entregan en ventanas horarias para evitar que el materia este al costado del puntos de instalación, ocupando espacio que puede generar accidentes o demoras en la producción. Para el gremio esto significa mano de obra capacitada y a su vez fomenta este tipo de actividades ya que es lo que se utiliza en varias terminales como método para incrementar la velocidad de línea.

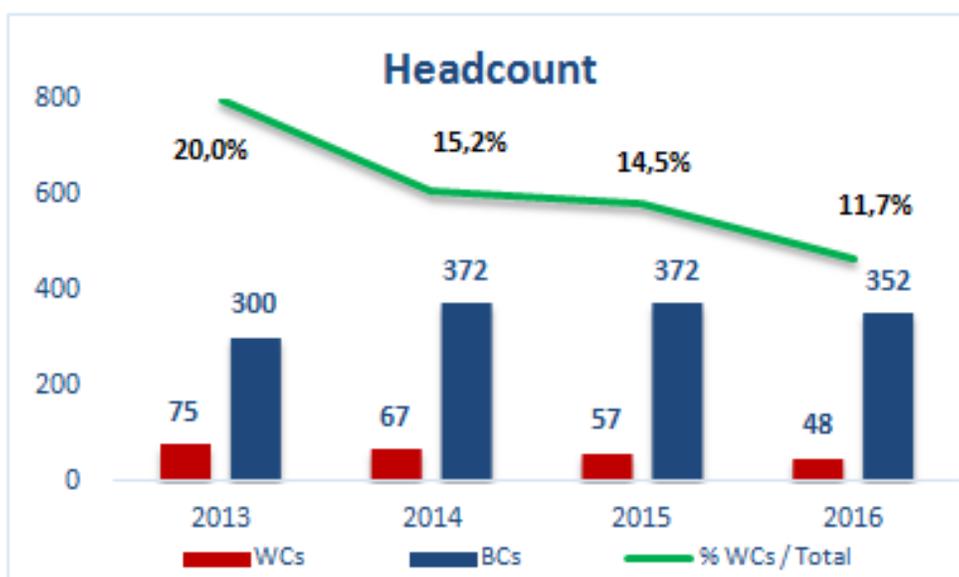


Figura 25 – Dotación GEFCO en FORD. Documentación Interna

En el cuadro se observa cómo se trabajó intensamente en lo que es reducción de estructura operativa (Ver figura 25). Lo que es BCs simboliza el personal bajo convenio, mientras que WCs son los fuera de convenio. La línea de tendencia muestra el % de WC / BC, lo que nos permite identificar el peso de la mano de obra indirecta en la Operación. Este tipo de acciones se concentraron básicamente en la formación de las personas para que puedan tomar mayor cantidad de actividades, unión de operaciones para poder concretar sinergias y reducciones de los turnos de trabajo. Este es un trabajo que se lleva a cabo en conjunto entre el Área de Formación y Desarrollo de RRHH y la Operación, ya que se identificaron las oportunidades y se trazo un plan a mediano / largo plazo para ser desarrollado.

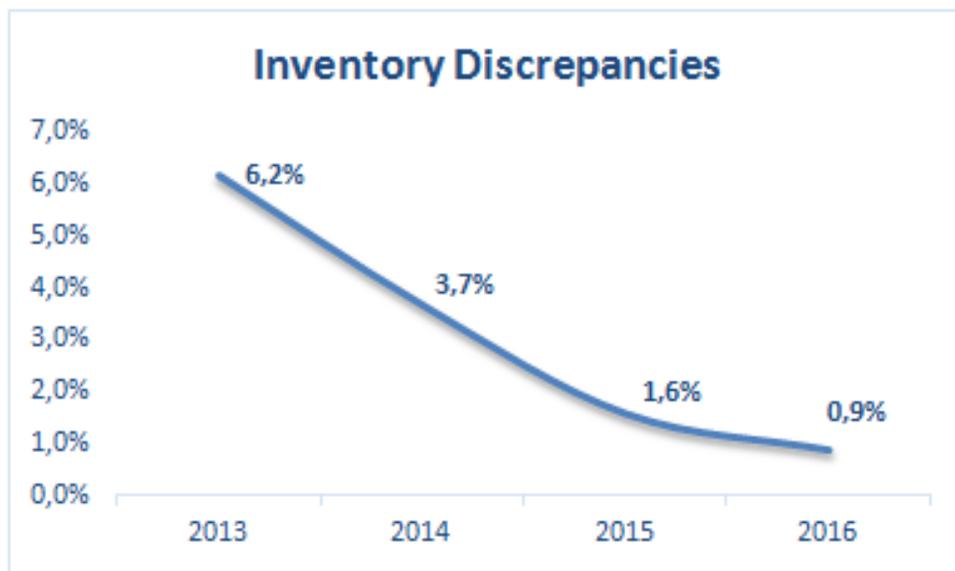


Figura 26 – Evolución Diferencia de Inventario. Documentación Interna

El desarrollo y formación de las personas que se encargan de llevar adelante la Operación no solo se tradujo en eficiencia en cuanto a administración de recursos sino que se vio en lo que respecta al manejo de inventarios dentro del cliente. La evolución de los últimos 4 años es más que satisfactoria, viene bajando un 50% año a año la diferencia de inventario, es decir aquel material que figura por sistema y no se encuentra físicamente en el almacén (Ver Figura 26). La tecnología también jugó un papel determinante para la reducción de los errores. En los comienzos, los procesos constaban de gran carga manual de planillas, hoy en día se utiliza un sistema para el seguimiento de los conteos cíclicos, lectoras de código de barra la colectar datos y existe un proceso claramente definido para la administración del equipo.

Como se ve en los distintos indicadores, la formación de los empleados, las nuevas tecnologías y revisión constante de los procesos en busca de la mejora continua es lo que se traduce en un servicio diferenciador para el cliente. Para todo esto, sin duda alguna, hay que tener comprometida a la parte sindical, ya que ellos van a ser los que empujen las mejoras y brinden la retroalimentación correspondiente para conocer en detalle si algo puede o no ser viable. Lo que se diferenció de otras gestiones fue el hecho de incluirlos constantemente en las ideas y definiciones de los puntos a cambiar, ya que sintieron que eran parte de un equipo de trabajo que buscaba la mejora en los procesos pero no solo para alcanza reducciones de mano de obra, sino que perseguía un objetivo de Operación eficiente que diera la posibilidad de ofrecer mayores recursos a diversos clientes.

CAPITULO 5: RELACIONES LABORALES EN GEFCO

Organización Recursos Humanos en GEFCO.

Para comprender la relación diaria entre el gremio, la operación de GEFCO y la de FORD en la planta de Pacheco es importante entender la estructura de RRHH de GEFCO. El área de Recursos Humanos en GEFCO se compone de la siguiente manera: Existe un Director de Recursos Humanos que reporta al Director General de GEFCO y administra todo lo que es Argentina y Chile. Debajo de este existen 2 unidades, la de Relaciones Laborales y la de Formación y Desarrollo con sus respectivos 2 Gerentes. Dentro de lo que es Relaciones Laborales se incluye lo que es Salud y Seguridad en el trabajo, existe un responsable y técnicos de Seguridad en las principales Operaciones que requieren seguimiento puntual. Para lo que es manejo sindical, al Gerente de Relaciones Laborales le reportan los analistas por zona que están distribuidos de acuerdo con la cantidad de gente, por ejemplo dentro de la planta de FORD hay 2 analistas que trabajan uno en cada turno.

Lo que no se puede dejar de destacar es la representación gremial para la empresa. Más que nada por una cuestión de poder canalizar el mensaje de los colaboradores bajo convenio en sus representantes sindicales y ordenar los reclamos, sugerencias o la comunicación en sí misma. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los gremios tuvieron una evolución y lo mismo sucedió con el área de Relaciones Laborales de la empresa. En un principio solo se manejaba el gremio de camioneros SICHOCA por la rama de conducción y luego apareció la rama logística, UOM por la presencia de personal bajo convenio en Peugeot Citroën y SMATA con la llegada de FORD. Como era de esperarse, cada gremio traía su historia y sus particularidades que detallaremos a continuación. De todas maneras, en el área es importante la capacitación de aquellas personas que tratan con los gremios para que la línea que quiere tener la empresa en cuanto al manejo sindical no se altere y se mantenga una modalidad de trabajo. Es por esto que se llevan a cabo reuniones mensuales para tratar los temas que se presentan en las distintas operaciones, revisar los conflictos que hubo y como se resolvieron, como también difundir buenas prácticas para ser aplicadas a futuro. Ejemplo de temas que surgen en las reuniones mencionadas y tiene cierta recurrencia es el ausentismo, algo que todos los sindicatos hoy en día tienen reclamos y que es muy difícil de erradicar. Si bien los dirigentes están de acuerdo que es un tema revisar a nivel nacional, los grises legales y las herramientas que poseen ciertos tipos de trabajadores, hacen que sea algo muy complicado de mitigar. En el caso de GEFCO se trabaja de manera muy fuerte con los delegados para que en conjunto se pueda contener las situaciones que se presentan. Ellos conocen muy bien a quien no concurre a su puesto de trabajo por temas reales y quienes los inventan. Si bien este es un ejemplo, es una línea de trabajo en equipo que se baja

dentro de la empresa para que no sea una pelea uno contra el otro, sino que se busquen puntos en común de trabajo que le sirvan a ambas partes.

Otro aspecto relevante que se empezó a trabajar en los últimos años en materia de relaciones laborales en GEFECO es la inclusión de aquellos actores que tienen llegada al gremio pero no pertenecen a Recursos Humanos, son las áreas operativas. Tiempo atrás se pensaba que la Operación era la que generaba el problema con los trabajadores y Recursos Humanos tenía que negociar con el gremio para destrabar la situación. Hace 2 años se diseñó un plan de trabajo en conjunto entre la Dirección de Recursos Humanos y la Operativa para poder tener herramientas en conjunto para realizar las comunicaciones con los distintos gremios. Básicamente se armaron reuniones de trabajo para plantear cuales eran las situaciones de conflicto que se generaban y como se resolvían. Una vez planteadas, se revisaba si la solución alcanzada fue la mejor y la esperada por las distintas partes. En varios casos hubo eventos en los cuales la resolución del problema no le convino a ninguno, siendo algo que claramente no puede suceder. El patrón que se identificaba en cada evento era que se trabajaban los temas por separado, por ende cuando el conflicto avanzaba y cada uno llegaba con su propuesta, no existían puntos en común para resolverlo. Es por esto que se cambio el enfoque de cómo encarar los conflictos caóticos y se diseñó un plan de trabajo en conjunto. Ante la aparición de una disputa o reclamo, se llamaba a todas las partes involucradas, se planteaba el problema a resolver y se repartían los temas en los cuales cada uno debía profundizar. Luego se convocaba una segunda reunión con las propuestas y finalmente se acordaba hacia donde iba a ir la solución del conflicto. Obviamente esto en la teoría suena más que interesante, pero es algo que se perfecciona día a día con la experiencia que se va adquiriendo.

Cabe destacar que lo plasmado en las líneas anteriores no fue fácil para la empresa. Varias personas de las áreas operativas estaban convencidas de su modalidad de trabajo y manifestaban que era Recursos Humanos quien debía encargarse del manejo del gremio. Cuando se manejan grupos de trabajo, se tiene que ser responsable de la totalidad de los problemas que tienen los colaboradores, ya sea bajo o fuera de convenio. Luego como responsable deberá canalizar los distintos conflictos con las áreas de soporte, pero GEFECO viene con una línea de trabajo muy dura respecto a esto, básicamente para fomentar que los problemas se resuelvan en conjunto. Esto incluye a los delegados, no se puede dejar de lado que ellos también tuvieron un cierto rechazo a esta nueva modalidad, pero luego con los primeros resultados positivos se convencieron de que es el camino a seguir. Un ejemplo de esto fue la situación de las eficiencias, cuando uno alcanza una mejora de un proceso y tiene que mostrarle al gremio que esto significa baja de recursos, siempre se enfrenta con una negativa de inicio. Por este motivo es que se decidió probar una estrategia diferencia. Que surgió de una de las reuniones mencionadas, se buscaba evitar un conflicto con los delgados y se tomo la estrategia de mostrar que queríamos mejorar condiciones de trabajo en uno

de los puestos que se dedica a la descarga de contenedores. Esto significaba un incremento de mano de obra en el sector, pero era algo que se sabía que el gremio estaba buscando. Por ende se vendió como que se iba a acceder a la mejora, pero que la mano de obra debía surgir de una eficiencia que se planteaba en otra parte de la operación. El hecho de plantear primero lo que el gremio necesitaba hizo que ya estén bien predispuestos para aceptar lo que venía atrás, más que nada porque se sentían protagonistas del cambio. Lo que había que entender es que el costo político de las eficiencias en ese punto del proceso no se comparaba con la ganancia que tendrían por la mejora en el sector de Apertura. Muchas veces se debe entender que la forma de encarar una negociación no siempre depende del mensaje y hay que pensar la estrategia para encarar la misma.

Distribución Personal Bajo Convenio por Sindicato

Si se lo analiza en cuanto a los sindicatos con los que existe relación, la distribución es la siguiente:



Figura 27 – Distribución Personal BC x Sindicato. Documentación Interna

Cada gremio depende de la actividad o lugar donde se lleva a cabo. Todo lo que son Operaciones dentro de PSA (Peugeot Citroën) se maneja bajo UOM, ya que es el sindicato que administra la planta en Palomar y por estar dentro de la misma se utiliza la misma representación gremial en el personal de GEFCO, si bien el convenio colectivo de trabajo no es el mismo. Para el caso de FORD es similar, todo personal bajo convenio se encuadra bajo SMATA. Todo lo que es choferes de camiones obviamente esta en SICHOCA, Sindicato de Camioneros, al igual que los Operarios que prestan servicios en almacenes propios, que se encuadran en la rama Logística de SICHOCA.

Recursos Humanos GEFCO en FORD Argentina SCA

En FORD el dialogo y el trabajo en conjunto desde las áreas de Operaciones Logísticas, Relaciones Laborales y SMATA han logrado excelentes resultados. En los últimos años, GEFCO se encargó de que el gremio sea incluido en el inicio de los planes de acción en búsqueda de eficiencias y mejoras operativas en el cliente. Esto generó una muy buena recepción por parte del sindicato ya que fue la primera vez que el proveedor de servicios logísticos se manejó de esta manera. La base de esto fue la confianza entre las partes, el respeto de los acuerdos que se inician y la buena comunicación de todos los interlocutores que participan en el día a día de los servicios.

En lo que respecta a situaciones como la negociación de paritarias o beneficios para los empleados, GEFCO posee su propio contrato de trabajo celebrado con SMATA donde se encuadra todo el personal de la empresa. De todas maneras, por estar dentro de predio del cliente, las políticas que se definen a nivel Delegación Escobar (SMATA), se vuelcan tanto para el personal de FORD como GEFCO. Esto incluye paritarias, días no laborables, salidas por temas particulares como ser paros o movilizaciones, etc. Con UOM sucede algo similar en Peugeot Citroën y con SICHOCA se maneja a nivel nacional la definición de los incrementos salariales.

Logros en cuanto a Relaciones Laborales dentro de FORD Argentina SCA

En las próximas líneas se detallan algunos ejemplos de los logros alcanzados por lo mencionado anteriormente. El primero que se puede destacar fue que se inició un trabajo en conjunto con la comisión interna para marcar una política disciplinaria y de sanciones para poder encuadrar el comportamiento de los colaboradores y potenciar el rendimiento de la mano de obra directa. Esto tuvo como conclusión final la salida de uno de los delegados, ya que no estaba alineado con la estrategia que quería implementar la empresa y continuaba queriendo imponer acciones con el estilo anterior. A su vez, se generó un recambio más que importante en la dotación activa de GEFCO dentro de planta, ya que como era de esperarse, varios colaboradores no se amoldaron a esta nueva forma de trabajo y tuvieron que dejar su puesto de trabajo. La clave en este recambio fue alinear con Delegación la estrategia que buscaba GEFCO con estas acciones y que la gente que ingrese de la bolsa de trabajo de SMATA venga con la mentalidad adecuada. Si bien esto no era garantía de nada, el resultado fue positivo, ya que las bajas efectuadas también generaron un cambio de actitud de varias personas dentro del depósito y en los sectores de mano de obra intensiva, la mejora en el rendimiento se hizo notar.

El segundo de los eventos que surgió de las reuniones y dialogo con la comisión interna fue la de la mejora en los estándares operativos de cada sector. En el 2013 FORD había contratado una

consultora internacional para medir la totalidad de la Operación, en base a esta medición es que FORD y GEFCO definían el rol necesario de personas bajo convenio para un volumen determinado de producción. La realidad es que tanto GEFCO como su comisión interna sabían que en el tiempo que la consultora tuvo para hacer el trabajo había cosas que se iban a tomar de manera general y que existían oportunidades de mejora. Gracias al dialogo de los últimos años, se pudieron ir optimizando estos estándares operativos y generando una mayor eficacia en algunas de las principales actividades. Esto se tradujo en una reducción de la necesidad de personal, la cual muchos pensaban que iba terminar en despidos o suspensiones, pero se busco captar nuevas operaciones en vez de bajar puestos de trabajo, esta fue la clave para el crecimiento de la relación GEFCO – SMATA. Las mejoras al ser implementadas fueron generando recursos adicionales a disposición para captar nuevos negocios y coincidió con que FORD, años anteriores había externalizado operaciones por falta de espacio en planta y estas actividades eran llevadas a cabo por personal bajo el encuadre del Sindicato de Camioneros. SMATA elevó un petitorio a FORD indicando que esos puestos de trabajo deberían ser de SMATA, debido a que eran tareas que se llevaban a cabo con personal bajo su encuadre. FORD se comprometió a darle una solución al conflicto y, sumado a la disponibilidad que había en GEFCO, dio inicio el proceso de internalización en partes. Estas fases siguen vigentes al día de hoy y se sigue trabajando en conjunto para poder completar el 100% de la actividad dentro del Centro Industrial Pacheco.

Dentro de los eventos donde se observa la afinidad entre la empresa y el gremio, se encuentra la licitación del servicio de limpieza dentro de planta. Algo que GEFCO nunca llevó a cabo en un predio industrial y a pedido de SMATA se interiorizó para poder presentarse y luego salir adjudicado para el servicio. Esto incluyó varias visitas al lugar, reuniones con los delegados que conocían la tarea y cuáles eran las expectativas del gremio con la llegada de GEFCO. Básicamente la empresa que realizaba el servicio no cumplía con varias de las normas básicas dentro de planta y esto tenía impacto sobre los trabajadores del sector, ejemplo en demora en el pago de salarios, incumplimiento en las paritarias que se acordaban, malos tratos de supervisores y responsables operativos, etc. Para GEFCO más allá de lo económico, el interés estaba enfocado en ampliar sus operaciones por fuera de lo netamente logístico. Actualmente no existen empresas que engloben lo que es logística y manejo de reciclables con la intención de poder generar sinergias entre ambos servicios que le den un valor adicional al cliente. Al día de hoy la implementación del servicio esta completada y la intención de la empresa es potenciar esto en nuevos clientes, teniendo como precedente lo que se llevo a cabo dentro de FORD.

Un factor a resaltar y que es común en todos los sindicatos que maneja GEFCO es que ellos se sienten cómodos con el hecho de que la empresa cuente con respaldo internacional, que no haya ningún porcentaje de la remuneración pagada por fuera del marco legal, que a fin de mes la totalidad de los empleados cuenten con su salario en la cuenta bancaria, no hay demora en los

pagos de las cargas sociales correspondiente a las mutuales y obras sociales, y demás factores que evitan discusiones sobre cuestiones que son básicas para que no haya reclamos de colaboradores para con sus delegados.

CAPITULO 6: EXPERIENCIAS PERSONALES

En este capítulo se describen las experiencias de 4 personas ligadas a las relaciones laborales en la industria automotriz. Ellas son:

- Miguel Vicente: Gerente de Relaciones Laborales en GEFCO Argentina.
- Miguel Mazzone: Director de Recursos Humanos en GEFCO Argentina.
- Juan Domingo Jerez: Delegado en GEFCO Argentina (SMATA)
- Pablo Pagez: Coordinador General Delegación Escobar SMATA

Miguel Vicente

Miguel inicia su carrera en GEFCO en el año 2005 como Gerente de Relaciones Laborales. Para ese momento GEFCO únicamente contaba con personal bajo convenio en el gremio de UOM, ya que solo brindaba servicios en la planta de Peugeot de Palomar y por estar dentro del centro industrial, el encuadre sindical era el mismo. La dotación era de menos de 30 personas, por lo que las relaciones eran bastante más personalizadas de lo que es hoy en día debido a lo reducido que era el grupo de trabajo. Sin embargo, durante la conversación Miguel lo primero que marcó como base para trabajar con Sindicatos, cualquiera sean ellos, es la confianza. La confianza y los acuerdos de palabra son la base para desarrollar una relación laboral con los representantes gremiales que no se puede romper jamás. Un acuerdo que se hace tiene que estar fundamentado en buenos resultados para ambas partes, no tiene que existir un perdedor total y un ganador total, sino que tiene que haber beneficios para todas las partes para que pueda ser sostenido en el tiempo.

La situación económica favorable en los años 2005 a 2007 para el país hizo que Peugeot incrementara su nivel de actividad, teniendo que necesitar mayor superficie para sus operaciones logísticas. Es aquí donde nace la Plataforma en Hurlingham de GEFCO, que con su superficie de 60.000 m² supo ser el depósito más grande de la empresa a nivel mundial. Esto trajo aparejado el ingreso de personal en la rama logística de SICHOCA (Sindicato de Camioneros), con más de 150 empleados bajo este encuadre. Para ese entonces GEFCO ya contaba con relación con este gremio en la rama de larga distancia por los conductores de camiones que hacían el flujo

Mercosur. Miguel en su relato menciona que existía una diferencia muy grande en la manera de relacionarse entre un sindicato que provenía de la industria automotriz y el de Camioneros. Sin duda el nivel de profesionalismo y maduración de UOM en ese sentido era mucho más elevado y se veía en la manera de encarar las negociaciones. Para el caso de camioneros la principal arma es la fuerza de choque y en el cese de actividades, mientras que en los gremios ligados al rubro de automóviles, tienen un sentido de la criticidad y de la importancia del dialogo que permitía alcanzar mejoras para los trabajadores sin tener que llegar a las amenazas. Sin embargo, la confianza y las reglas claras también le sirvieron de base para empezar a forjar una relación que, si bien tuvo idas y vueltas, tenía políticas de estado diseñadas en conjunto y que no se modificaban sin importar la circunstancia que transcurría.

La llegada de FORD en 2007 trajo a SMATA como nueva relación sindical a desarrollar. No solo eso, sino que sumó casi 300 personas bajo convenio que era más del doble de lo que tenía todo GEFCO en su momento. Los comienzos no fueron fáciles para ambas partes, ya que el manejo personalizado para este volumen de gente no era factible sin contar con una estructura de Recursos Humanos acorde para poder tener llegada a cada integrante de la Agencia en 2 turnos de trabajo.

En el relato, Miguel cuenta que esto no lo había logrado entender en el primer momento, sino que lo implementó a los golpes. La primera liquidación de sueldos tenía muchos errores, justamente por ser la primera. Cuando se hizo la liquidación, el delegado lo llama para hacerle un reclamo y él lo minimizo, alegando que era una exageración de su parte y que le tenga paciencia. La decisión de la comisión interna fue de enviar a la totalidad del personal con errores en su recibo a la oficina de RRHH para que le solucionen el problema, aproximadamente 90 personas. En ese momento Miguel comenta que se dio cuenta de lo más básico que tiene la función gremial cuando el volumen de personal supera cierta cantidad, siempre es mejor hablar con 2 o 3 personas antes que con más de 100. Después de atender a la persona numero 30 esa tarde, decidió convocar al delegado, ofrecer las disculpas correspondientes por su atrevimiento de cuestionar el problema y dio inicio a una relación basada en la confianza y en el trabajo codo a codo en busca de mejoras para la operación.

Otra cosa que Miguel entendió en los primeros pasos dentro de FORD, fue que tenía que empezar a desarrollar políticas para poder estandarizar los procedimientos en materia de recursos humanos, más que nada para evitar montar una estructura tan grande que haga que los costos de personal se disparen. Por este motivo es que se trabajó con la situación de los cambios de turnos, de los permisos de salida anticipada y de todas aquellas acciones que generaban la necesidad de que exista una persona para tomar la decisión de aceptarlos o no. Por otra parte, se debían garantizar ciertos puntos a favor de la gente, como ser que las liquidaciones estén correctas, que todos los

primeros días del mes el sueldo este depositado, que no exista problemas con la obra social de sus familias y demás beneficios que la empresa estaba dispuesta a mejorar en pos de lograr eliminar ciertas actividades que eran recurrentes. Esto al principio no fue visto de la mejor manera por el cuerpo gremial, hasta que entendieron que también sería un beneficio para ellos a largo plazo, ya que les daría la posibilidad de evitar que los colaboradores vayan con sus pedidos a diario y les permitiría estar en temas de mayor relevancia. Se debe entender que los delegados son electos por votación y esos votos los ganan estando cerca de los problemas de la gente evitando cometer el mismo error que cometió la empresa de minimizarlos.

Continuando con la situación en FORD, y aun más que UOM, SMATA es un gremio sumamente profesionalizado. Esto se debe particularmente a lo que ya se ha mencionado anteriormente, la industria automotriz ha desarrollado un grupo de sindicalistas con una noción de los procesos productivos muy diferente al resto de los gremios. Según lo que comenta Miguel, lo que se vive en FORD en materia gremial no lo vio nunca en sus 20 años de experiencia, quizás Toyota pueda llegar a tener algo similar. Más que nada en la profundidad del conocimiento sobre los temas que se discuten. Hay que destacar que debido al volumen de personas que trabajan diariamente en el Centro Industrial de Pacheco, el cuerpo gremial cuenta con más de 200 representantes con una estructura que le permite llegar a cada detalle de lo que sucede en la planta y en múltiples rubros como ser mantenimiento, comedores, plantas productivas, repuestos, etc. Sin embargo las bases para el desarrollo de una relación a largo plazo, también son la confianza y el cumplimiento de los acuerdos que se pactan, por lo general se hacen en reuniones previas a las que luego son formalizadas en actas o documentos. Esta base es la que luego sirve para avanzar en la búsqueda de eficiencias y mejoras, no solo en materia económica que es lo que suele ver el empleador, sino también en lo que respecta a paz social dentro de la operación. Cuando hay más de 350 personas trabajando en un mismo lugar, no van a faltar los conflictos internos dados por la convivencia misma y ahí es donde la empresa más necesita de los delegados, ya que son los que deben velar por evitar que los problemas tengan impacto en la producción.

Cuando Miguel hace referencia a la confianza y a la importancia que tienen los acuerdos de palabra hace hincapié en situaciones que no se dieron de esta manera y los problemas que esto generó. El cuenta un ejemplo que hubo de esto hace algunos años con un traspaso de personal de una empresa a GEFCO por un cambio en el proveedor de servicios. Luego de varias idas y vueltas entre las empresas sobre cómo se iba a manejar la liquidación de las indemnizaciones y la antigüedad del personal, se sentó a negociar con SMATA que la empresa que dejaba las personas para pasar a GEFCO se haga cargo de la antigüedad hasta el momento de los operarios, les pague la indemnización y luego ellos entraban a GEFCO con antigüedad 0. Al principio el gremio estuvo totalmente en desacuerdo de esto ya que planteaban que no era justo para los colaboradores. Después de ciertas instancias de negociación, logro que el gremio acceda y con

esta confirmación fue al cliente a plantearlo, fue recibido de muy buena manera. En la reunión donde estaban todas las partes para terminar de cerrar el acuerdo, el gremio se dio vuelta y negó la posibilidad de que las personas pasen con antigüedad 0 luego de ser indemnizadas, obviamente era algo que nadie lo esperaba. El tema terminó escalando tanto que se definió evitar que se continúe adelante y los puestos de trabajo se perdieron. Obviamente el nivel de disgusto tanto de Miguel como el del resto de las personas presentes que no eran de SMATA era más que importante. Luego de un tiempo, revisando lo sucedido, Miguel lo pone como ejemplo de cómo no cumplir con un acuerdo termina perjudicando a todas las partes. GEFCO no obtuvo el negocio, el cliente perdió la posibilidad de continuar con la actividad y SMATA los puestos de trabajo. Al día de hoy el delegado que lideró esa instancia de negociación no pertenece más a la comisión interna, lo que muestra que la línea del gremio no es trabajar por detrás de lo que se acuerda.

Como existen ejemplo de situaciones donde no se respeta el acuerdo, Miguel cuenta como la implementación de acuerdos mutuos a largo plazo pueden traer muchas ventajas. Aquí es posible encuadrar la modalidad bajo la que se implementan las sanciones al personal. Un tema que tiene una sensibilidad especial dentro de los trabajadores bajo convenio, ya que es la herramienta que tiene la empresa para mantener la disciplina. En la actualidad se acordó que todas las sanciones serán trabajadas en conjunto con la comisión interna de la empresa. Esto no es para pedir permiso, sino para que todas las partes sepan las situaciones que se están generando y se busque en conjunto una solución al problema de raíz. Gracias a esto es que se lleva a cabo una reunión semanal donde se revisan los eventos ocurridos y se tratan, de acuerdo a los legajos de cada persona, las sanciones a aplicar en cada uno de los casos. Esta buena práctica hace que la gente sepa claramente como se definen las sanciones y no se genere un falso rumor o radio pasillo sobre quienes tienen cierta protección. Lo más fácil es simplificar los procesos y mostrar su transparencia, para evitar tener que explicar reiteradas veces las reglas.

En el rubro automotriz un correcto manejo de las relaciones gremiales puede ser generar un efecto palanca importante, por lo que comenta Miguel, es tan importante como la capacidad que tienen los gerentes o mandos medios a nivel operativo. Si bien muchos piensan que la clave es la maquinaria y la tecnología, no hay que descuidar que al día de hoy, el capital humano es determinante en una línea de producción para lograr eficiencias. La experiencia de los trabajadores que pasan 8 hs diarias en su puesto de trabajo, sumado a un buen trabajo de ingeniería puede brindar beneficios en la industria mucho más potentes que un nuevo robot. Los delegados lo conocen y el primer paso es integrarlos en la mesa donde se discuten mejoras operativas para que se sientan actores principales en las decisiones. Luego uno puede discutir si esto se traduce en baja de recursos, incrementos en la saturación del personal o demás cuestiones que tengan que ver con los trabajadores que ellos representan.

Para el futuro, la visión de Miguel es que los sindicatos continúen su nivel de profesionalización, empujados por la industria. Ya que para llevar adelante cierto tipo de negociaciones, el nivel de conocimiento de las nuevas herramientas llevara a que tengan que profundizar cierto tipo de conocimientos del rubro y de las negociaciones que generara mayor beneficio para la sociedad. Sin embargo, no es ajeno a que hay cierto grupo de sindicalistas que no ve la necesidad mutua entre empleador, gremio y empleados, continuando con la herramienta de choque como principal fortaleza, un ejemplo de esto es el gremio docente, como puede ser que todos los años se pierda días de clase por lo mismo, algo de innovación y cambio hay que tener si se espera un resultado distinto.

Miguel Mazzone

El apellido Mazzone en Peugeot no pasaba desapercibido. El padre de Miguel había sido un importante funcionario de la empresa y cuando su hijo entró en Sevel Berazategui no se trató de un operario más. Esto hizo que Miguel este muy poco tiempo en la línea de montaje, y gracias a sus estudios en Relaciones Laborales, pasó a ser asistente del Gerente de Relaciones Laborales de Sevel. Si bien el puesto de su padre ayudó en sus movimientos dentro de la empresa, lo que Miguel resalta en la entrevista es que la industria automotriz estuvo presente en su casa desde su infancia. Recuerda que en la mesa para cenar se charlaba de situaciones que le ocurrían en el trabajo y esto le fue formando un conocimiento de ciertas circunstancias en el rubro que cuando se fueron presentando en los inicios de su carrera profesional, no le parecían algo descabellado.

Si bien Miguel Mazzone comparte varios lineamientos con Miguel Vicente, lo primero que marcó en su entrevista es que el empleo calificado en las empresas se viene perdiendo por dos factores según su opinión. La primera de ellas es que las nuevas tecnologías fueron supliendo ciertos puestos de trabajo y simplificando las tareas. El segundo factor es que los últimos gobiernos han permitido que muchos operarios crezcan y tengan mayores ingresos no siempre acompañados de un buen desempeño, sino gracias a las acciones políticas generadas por los gremios. Esto hace que las personas que trabajan cada vez mejor y no ven sus recompensas, no continúen de esta manera, sino que se relajen y esto repercute en todo el sistema de trabajo. Sin embargo, coincide en que existe una diferencia muy marcada entre aquellos gremios que surgen desde la industria automotriz y el resto. Durante la conversación compartió anécdotas de cómo esto lo tuvo que aprender a los golpes, ya que nadie le dio un manual de cómo se manejan las relaciones laborales y la cintura política que hay que tener con cada uno de ellos. Cuando se menciona cintura política no significa a quien favorecer y a quien no, sino a cómo encarar las negociaciones contemplando los objetivos de cada sindicato y las formas que tienen cada uno de ellos de cerrar los acuerdos.

Un ejemplo que comenta Miguel fue una situación que le tocó vivir con uno de los delegados de GEFCO en FORD. Cuando sucedió el lanzamiento de la Ranger, el clima no era el mejor y la relación con SMATA no se encontraba en su mejor momento tampoco. Luego de varias situaciones de conflicto con esta persona, Miguel decidió sacarlo del ámbito laboral e invitarlo a almorzar. En ese almuerzo esta persona le comentó una situación personal que estaba viviendo con la sucesión de la casa donde estaba viviendo su familia. En ese momento Miguel entendió que el problema no lo tenía con GEFCO y sus determinaciones, sino que pasaba más por lo personal. La empresa decidió colaborar con el problema que estaba teniendo el delegado, más que nada ayudando desde el departamento de legales, para ellos no significaba una gran carga de trabajo. Esto le cambió la vida a esta persona y marcó un antes y después de su situación para con la empresa. Lo que Miguel comenta es que si bien fue algo que no tiene nada que ver con lo operativo, muestra que para los Gerentes y Directores de las empresas hay situaciones que manejar que no tienen que ver con la actividad en sí pero impactan en ella, y para esto es muy importante contar con la empatía necesaria para poder afrontar esta clase de eventos y conseguir resultados.

Miguel es un defensor de la palabra y la confianza entre empresa y sindicatos como base para poder buscar resultados que beneficien ambas partes. Pero como la mayoría de las personas que se desempeñan en el área, también tuvo sus inconvenientes en los inicios al no entender lo importante de mantener el acuerdo pactado y el rumbo ante los primeros cimbronazos del camino. Hoy en día desde su posición de director hace que el contacto con el gremio sea meramente político, ya que las negociaciones y acuerdos los maneja el Gerente en primera instancia. Sin embargo, Miguel está convencido de que no solo Recursos Humanos es quien debe tener el nexo con los sindicatos, sino también la operación para que en conjunto se pueda trabajar la relación y encontrar mejoras que posibiliten desarrollar nuevas herramientas para ofrecer a los clientes. Por esto es que fue uno de los impulsores de todos los talleres que tratan los temas sindicales con personas fuera del área de recursos humanos.

En la charla con Miguel también surgieron las políticas de estado como medidas para poder mejorar la relación entre empresa y gremio. Si bien la palabra está de moda por el contexto en el que se vive, básicamente son acuerdos que se generan y que se busca mantener a largo plazo. No con todos los sindicatos es tan sencillo de implementar, por ejemplo con UOM y SMATA es un tanto más sencillo, ya que al estar dentro de clientes de relevancia, tienen una experiencia en este tipo de planteos distinto a lo que sucede con SICHOCA. Aquí es donde se vuelve a juntar el camino de la cintura política con los acuerdos a largo plazo, ya que deben confluir varios aspectos para que se puedan dar. Miguel recuerda un ejemplo que se vivió con SICHOCA en uno de los almacenes que posee GEFCO en Zona Oeste de GBA. Se trataba del año 2011 con la actividad en auge en lo que respecta a Peugeot Citroën y esto tenía un impacto directo en las actividades del depósito cercano a la planta con el que contaba GEFCO. En ese momento había que plantear la

reapertura de un turno adicional para poder cumplir con los requisitos que planteaban los clientes. Esto obviamente traía aparejado el ingreso de personal, por lo que se tuvo que llevar a cabo una reunión con la comisión interna para tratar el tema. Si bien era algo positivo para todos, el gremio estaba bastante reacio a todas las propuestas que realizaba GEFCO. El problema estaba en el origen de la gente que debía ingresar, algo que siempre trae cierta rispidez con el gremio. Se termino acordando en conjunto la fuente de donde se tomaría el personal, se estipuló que exámenes y requisitos debían cumplir para poder ingresar y cuales serian las capacitaciones a brindar. A lo que va Miguel con esto es que no siempre uno puede llevar todas las de ganar, ni cuando realiza un planteo que al gremio le debería ser una gran noticia. Lo que es clave previo a cada reunión es saber hasta donde uno puede ceder y luego entender en el momento que se da el conflicto, como para aprovecharlo a favor de lo que uno quiere conseguir. Se podría pensar que lo mejor que puede hacer GEFCO es buscar la gente más idónea para el puesto y tomarla con ciertos conocimientos, pero una vez dentro de la dotación seguramente surjan problemas con el gremio y esto sería un conflicto a futuro. Por esto es que se da la posibilidad a que el gremio participe en la selección del personal para que luego tenga una responsabilidad directa sobre el desempeño de estas personas.

Algo que Miguel mencionó como relevante, es que GEFCO es un proveedor de servicios y el gremio debe entender la función de la empresa y la importancia que tiene el cliente. FORD es un claro ejemplo de esto, donde las decisiones y negociaciones que se llevan a cabo con el gremio tienen relación directa con el cliente. Hasta en ciertos casos se realizan entre las tres partes, donde se torna más complejo todo, ya que cada uno defiende sus intereses. Todavía más se dificulta cuando participan varias áreas diferentes y cada uno busca su beneficio. Lo que se ha comentado de la internalización de las piezas secuenciadas es un ejemplo perfecto de una situación compleja donde participan más de cinco sectores diferentes que hacen que la negociación se vuelva tensa, se prolongue en el tiempo y a su vez genere rispideces entre varias de las partes. Se resumira de la siguiente manera, el punto de conflicto eran los puestos de trabajo que pertenecían a SMATA y estaban fuera de planta siendo operadas por SICHOCA. Los actores eran:

- Logística FORD, que necesitaba ocupar el excedente de dotación en actividades dentro de planta para poder cumplir con su objetivo de eficiencias
- Compras FORD, que tenía que definirle al proveedor externo si continuaba o no con el servicio, en caso que no, habría que desvincular a la totalidad del personal bajo SICHOCA.
- Relaciones Laborales FORD, presionado por SMATA para avanzar con la internalización de las piezas. El gremio había informado que no iban a avanzar con el resto de los temas hasta no tener una definición sobre la situación de estas piezas.
- Operaciones GEFCO, que por la reducción de volumen de producción contaba con superficie y dotación con baja saturación.

- Relaciones Laborales GEFCO, convocado por su par en FORD para trabajar en conjunto con SMATA en la negociación de regreso de las piezas.
- SMATA, alegaba que la salida de piezas había sido una decisión unilateral de FORD y que pasaron años sin tener una respuesta. Ahora no podían permitir perder puestos de trabajo en planta cuando hay actividades que se realizan fuera de la misma con un gremio distinto.

Miguel hace referencia a este conflicto como uno de los más complicados que le toco vivir. Más que nada por la cantidad de personas en el mismo y sobre todo porque todos los argumentos de cada una de las partes eran validos. Más aun cuando el contexto de una reducción en el volumen hacia que los ánimos no sean los mejores para este tipo de negociaciones. El conflicto duro un año entero entre las idas y vueltas, es más, al día de hoy continúan actividades fuera de planta y el gremio lo menciona en cada situación de tensión que toma cierto renombre. Como era de esperarse, el tema fue escalando a medida que se dilataba, hasta llegó a instancias del presidente de FORD y el secretario general de SMATA. Básicamente lo que se terminó acordando es que FORD avanzaría con un plan definido por etapas y que GEFCO acompañara con las propuestas de mejora para poder tomar la totalidad de piezas dentro de planta. Lo que Miguel menciona es que en ese año hubo un punto de quiebre que se dio en una reunión entre los directores de Recursos Humanos de FORD y GEFCO y el Delegado General de Escobar, quien lidera todo lo que es SMATA en Zona Norte de GBA. En la misma se acordaron puntos en común como ser, que no habría despidos por baja de volumen sin un análisis de tareas que se puedan agregar para evitar la pérdida de puestos. SMATA se comprometía a permitir un plan de retiro voluntario, obviamente con una propuesta económica de FORD, para que el número de personas sin tareas se reduzca y a su vez trabajarían en un plan de mejora de los estándares operativos para poder tomar las tareas que están bajo otro gremio pero de manera más eficiente. Esto último quiere decir que si fuera de planta una tarea se desarrolla con diez persona, dentro de planta se debería poder realizar con ocho recursos y generando ahorros como ser transporte o alquiler de superficie fuera del centro industrial. Nuevamente Miguel reconoce en SMATA un grado de profesionalismo y capacidad de dialogo que no se ve en el resto de los sindicatos. Este tipo de situaciones de conflicto con SICHOCA hubiese terminado con camiones en la puerta del predio. Según lo que le comentaron en ese momento, hubo un llamado del Secretario General de SMATA a su par de SICHOCA para acordar esto y evitar que el conflicto termine impactando en la producción de vehículos de FORD.

Pablo Pagez

Pablo inició sus actividades en FORD en los años 80, donde ingreso como operario para lo que era el sector de tapicería de la línea de montaje. Luego fue rotando por varios puestos de la planta hasta presentarse en su primera votación como candidato a sub delegado. Como era de

esperarse, le costó poder alcanzar esta posición (POR QUÉ?). Una vez que accedió al cargo de delegado, fue creciendo y tomando mayores responsabilidades a lo largo de los años. Su mayor aprendizaje lo obtuvo del que ahora es el Secretario de la Delegación Escobar, Mario Valor, quien le enseñó a ver más allá de los reclamos simples por temas del día a día y a pensar a largo plazo. Pablo recuerda un evento que tuvo con esta persona, frente a un reclamo que le iba a plantear al Gerente de Relaciones Laborales de FORD en el 2003. Él estaba indignado con una situación de falta de mantenimiento en los vestuarios que le traía fuertes conflictos entre el personal de la planta de pintura. Venían de varios reclamos a este Gerente para pedirle soporte para que Mantenimiento ponga en condiciones las instalaciones pero parecía que no había forma de que lo entendieran. En ese momento Pablo y Mario estaban muy enojados frente a lo que sucedía y apenas entraron a la oficina del Gerente, Pablo empezó a gritar y amenazar con cese de actividades si las cosas no cambiaban. Todo de muy mala manera. Por el contrario, Mario se sentó, y le pidió a la secretaria del Gerente que traiga un café para cada uno, lo calmó a Pablo y le preguntó al Gerente sobre la familia. Una vez que terminaron de hablar de temas que no tenían nada que ver con el reclamo, Mario se levantó lo saludó y cuando estaba saliendo le dijo la frase: “Ah, antes que me olvide, me das una mano con lo del vestuario así no me reclaman más por esto los compañeros”. A la semana estaban todos los vestuarios en condiciones. Pablo no lo podía creer. En ese momento, cuenta que casi se va a su casa de la bronca por que no podía entender lo que había sucedido. Mario le dijo una frase que se le quedó grabada en la mente: “No gastes balas de manera innecesaria y no confundas un enemigo con un contrincante de turno”. Lo que quería decir Mario con esto es que uno tiene que buscar herramientas alternativas en las situaciones de conflictos y una de estas puede ser tocar temas personales para generar empatía y que el foco de la charla sea la otra persona, una vez que la misma se sintió en confianza, hacer foco en el reclamo como si fuese algo sencillo de resolver para él, es decir, un favor que te hace por como vos lo sacaste de ese clima tenso. La segunda reflexión que Pablo hizo luego de pensar en frío de lo que había sucedido es que este gerente no iba a desaparecer al día siguiente, ni tampoco los reclamos se iban a acabar, por lo que no tiene sentido llegar a un quiebre en la relación por un evento que circunstancialmente los enfrentó. Ya que un tiempo más adelante se podía tornar al revés la situación y tenga que ir a pedir ayuda en vez de llevar un reclamo.

De este tipo de situaciones comenta que hubo un centenar al menos y que al día de hoy sigue aprendiendo que hay situaciones límites que requieren de estrategias que no se aprenden en ningún libro, sino que solo la experiencia, el tiempo y los golpes te lo dan. Lo que si hay que tener en claro es el norte que uno tiene en este tipo de conflictos y cuáles son los objetivos a largo plazo que se plantean. Muchas veces comenta que con el actual Director de Recursos Humanos de FORD en aquellas revisiones de temas que saben que se va a poner tensa la reunión, inician la misma haciendo un repaso de la visión a futuro que ambos tienen sobre las relaciones laborales y

donde se unen los caminos. Esto fue propuesto por el director como iniciativa para abordar de manera diferente ciertas situaciones.

Comentando lo que mencionaban tanto Miguel Mazzone como Vicente respecto al grado de profesionalismo en SMATA, Pablo se expresa totalmente a favor de esto y valora como FORD y varios de los principales actores de la industria automotriz promueven el perfeccionamiento de la mano de obra, no solo en los aspectos técnicos, sino también en factores que tienen que ver con el manejo de equipos. FORD para muchos de los operarios no solo representa un puesto de trabajo, sino también el sustento de su familia, el estudio de sus hijos, la posibilidad de acceder a una casa propia y sobretodo valoran mucho el clima de trabajo de la fábrica. Obviamente siempre existen personas que no están de acuerdo o se dedican a ir en contra por el hecho en sí de confrontar, pero la mayoría de los empleados bajo convenio valoran la posibilidad que se les brinda e impulsados por esto dan el máximo posible para que todos los días FORD pueda ser más competitivo.

Si bien Pablo se manifiesta orgulloso del trabajo que vienen haciendo en su gestión, comenta que esto no siempre fue así y que es un trabajo que hay que mantenerlo. Tanto Pablo como toda la Delegación Escobar es consciente de que si uno deja de poner foco en los puntos importantes, el sistema se relaja y puede hacer que el buen clima de trabajo se rompa, generando un problema social dentro de la fábrica. Es por este motivo que fomenta que la presencia de los representantes gremiales en el puesto de trabajo sea más que frecuente. Ellos tienen que conocer lo que sucede en todos los rincones de la fábrica, ya que de esta manera es como pueden defender y plantear cambios a las empresas para las que trabajan los colaboradores. A su vez, el hecho de que los delegados estén en el piso recorriendo, hace que el resto de los trabajadores no malinterprete la función sindical como una licencia o trabajo de menor carga que la que puede tener un operario de la línea

Si bien Pablo también destacó la confianza y la importancia de los acuerdos de palabra para poder fortalecer la relación, según su punto de vista al empresario argentino le falta un largo camino por recorrer para entender que siempre lo más importante en una empresa son las personas. FORD como una de las empresas más grandes de Argentina y GEFCO como el proveedor de mayor personal bajo convenio dentro de la planta, no están ajenos a esto y si bien en los últimos años se desarrolló de muy buena manera las actividades en conjunto, quedan por limar ciertas asperezas para poder dar un salto adicional en el trato de los trabajadores. También hay que destacar que las empresas no son ajenas a las situaciones políticas de los países y un ejemplo de esto fueron los 12 años de gobierno peronista, en los cuales SMATA avanzó en la obtención de varios beneficios adicionales debido a la afinidad que tenían con el estado. Saliéndose de su postura de representante gremial y, gracias a la confianza que se forjó con Pablo, me traslado su asombro

sobre cómo se aceptaban cosas que hoy en día son impensadas de poder plasmar en el día a día de trabajo, como ser tiempos de receso adicionales, bonos y compensaciones por fuera de las paritarias establecidas y demás ejemplos que muestran como el apego con el gobierno de turno pueden potenciar los reclamos de los distintos gremios. Esto obviamente no fue gratis para FORD y GEFCO, ya que en materia económica representaba un gasto adicional de personal, una pérdida de la eficiencia de la mano de obra y por consecuencia una reducción en la competitividad que existe con otras filiales en Latinoamérica. Con el cambio de gobierno del 2015, el sindicato tuvo que hacer un giro en la mentalidad que venía teniendo y no pasa por traicionar a sus representados, sino de entender el nuevo marco en el que se va a mover la economía de un país y poder adecuarse al contexto que vivirá la empresa. Si se centra en FORD particularmente, existe una fábrica cuyo principal destino de sus vehículos es Brasil, que aun no repunta desde su crisis política. Siguiendo por que la marca a nivel global había mirado con muy buenos ojos a México, principal competidor de la región a nivel modelos de fabricación, por lo que SMATA se vio obligado a dialogar con la empresa y flexibilizar ciertas políticas para evitar que decisiones de la casa matriz afecten la cantidad de puestos de trabajo a nivel nacional.

Pablo hizo mucho hincapié en las nuevas generaciones de trabajadores, algo que el gremio sigue muy de cerca ya que en el rubro automotriz, la mano de obra calificada no es algo que se encuentre en todos lados y tanto las empresas, los gremios, como el estado deben encargarse de fomentar. Comentó que si bien las nuevas tecnologías se encargaran de dejar obsoletos varios puestos de trabajo, también hay que saber que se generaran nuevos y que ellos son responsables en promover que los empleados se perfeccionen para no quedarse fuera de un sistema que evoluciona mucho más rápido de lo que era años atrás. Un ejemplo de esto fueron el caso de la logística, antiguamente se pensaba que era únicamente la llegada de material en camiones o barcos. Hoy en día existe un sistema global que administra la llegada de piezas de todas partes del mundo, las piezas arriban con varios tipos de embalajes distintos y las nuevas técnicas de entrega generaron la necesidad de agregar tareas para que puedan ser montadas en la línea de producción. Entonces, por un lado existe la llegada de tecnología que evita mano de obra en ciertos puntos de la planta y por el otro nuevas operaciones que requieren de mano de obra directa. A su vez el Coordinador de planta se inclinó a favor del trabajo en conjunto en búsqueda de eficiencias y menciono que no siempre lo vio de esta manera y fue parte de su maduración el hecho de poder entender que eficiencia no es únicamente baja de recurso, sino también potenciar los existentes para crecer en valor agregado por trabajador. Hace años, él pensaba que los planteos que realizaba la empresa era únicamente para bajar personal y esto hacia que el gremio reaccione a la fuerza para evitar esto y no perder la confianza de los trabajadores que representaban.

Posiblemente la maduración se haya dado en los últimos años y que el diálogo entre las partes haya generado que ambos entiendan la necesidad mutua. Para poder captar nuevos modelos o incrementar los volúmenes de producción, deberían mostrar resultados desde ambos sectores. Aquí el estado también juega un papel más que importante, ya que la carga impositiva que existe en el rubro automotriz es elevada. Si se lo analiza desde el punto de vista de la casa matriz, que mejor que tener una filial donde se observa la búsqueda constante de eficiencia, un trabajo en conjunto para bajar la carga impositiva y a su vez una fuerza de trabajo motivada.

Juan Jerez

La relación con Juan se inicio en el 2012 donde por la crisis que se estaba viviendo, varios empleados de GEFECO debieron hacerse cargo de actividades para la que no estaban preparados. Esto genero que uno deba aprender en el momento y chocando más que dialogando, y la primera negociación no fue la excepción. No se inicio de la mejor manera y se tuvo que terminar dejando la situación en un cuarto intermedio para evitar un quiebre. La negociación se retomó al otro día con una charla previa sobre como debe trabajar desde ese momento en adelante si se quería alcanzar resultados para ambas áreas.

En esa charla se formaron los cimientos de la relación y se dieron acuerdo de acciones a largo plazo respecto a cómo nos íbamos a manejar hacia el futuro. Esto lo podemos decir hoy mirando hacia atrás, pero la humildad con la que se encaró esa conversación y el objetivo en común de salir adelante para poder sobrellevar la crisis hizo que se pueda trazar un plan en conjunto que llevo a los resultados esperados. Una de las principales virtudes que destaca Juan en la conversación es la de la inclusión. Esto significa más que confianza, sino que el deja bien en claro que se siente parte del equipo de trabajo gracias a como la empresa lo convoca en cada inicio de análisis de nuevos negocios, búsqueda de sinergias o cambios operativos que se presenten. Esto tiene dos ventajas, la primera es que no hay sorpresas, ya que se le presenta la realidad de acuerdo con lo informado por el cliente y la segunda es que este tipo de estrategia evita avanzar en acciones o hipótesis que luego son frenadas gremialmente. Obviamente también existen desventajas que son los reclamos o peticiones que el cuerpo gremial presenta, pero sin dudas el balance es positivo.

En los últimos años el contexto desfavorable hizo que GEFECO deba avanzar con reducciones de personal debido a la baja del volumen de producción. Si bien no es la mejor de las situaciones, Juan entendió el contexto de la empresa y valoró la búsqueda de nuevas tareas para poder mantener puestos de trabajo. Por otra parte, se trabaja muy fuerte para que aquellas personas que se queden sin trabajo no sean las que día a día demuestran su entusiasmo para que la Operación

crezca. Esto no solo sirve en cuanto a la eficiencia de la operación, sino también genera un mejor clima social dentro de la dotación bajo convenio, ya que el mensaje es claro, el que no trabaja pierde su empleo.

Si bien Juan siempre se muestra a favor del dialogo, también hay que entender que no siempre todo sale como se espera y hay ocasiones donde Juan debió ponerle un freno a la empresa, cerrar un sector por no estar las condiciones dadas y demás eventos que hicieron que existan rispideces en la relación. Esto se genera en la mayoría de los casos por la presión que pone el cliente para lograr los objetivos y es ahí donde la comisión interna debe traccionar para que no se avance por encima de los trabajadores o se lleven a cabo actividades de manera insegura.

Por último Juan menciona que el grado de profesionalismo del rubro y el apoyo de Delegación Escobar hicieron que él crezca en lo personal, entendiendo situaciones que antes no hubiese podido. Como ser el hecho de adecuarse a los contextos y entender cuando generar un clima de negociación, cuando entender un pedido de la empresa y no cuestionarlo o cuando ponerse firme y llevar al limite el conflicto. Es muy sencillo ser delegado diciendo a todo que si o la empresa cumpliendo todos los requisitos de los sindicatos. Lo complejo es entender el contexto y poder potenciar el trabajo de ambas parte para conseguir resultados que satisfagan ambos sectores.

Análisis de la información volcada en las entrevistas

Luego de repasar las 4 síntesis de las entrevistas, se encuentran las siguientes conclusiones:

- El grado de profesionalismo que existe en SMATA permite trabajar en base a la confianza y los acuerdos a largo plazo, los cuatro coinciden en que son las bases para lograr buenos resultados
- Todos coinciden en que los interlocutores no siempre deben ser de recursos humanos, pero que es clave que participe personal de esta área para velar por los trabajadores.
- Tanto Pablo, como Juan piensan que al empresario Argentino aun le falta desarrollar su sentido de Aporte Social y dejar de pensar solamente en la economía de la empresa.
- Todos mencionan que los últimos doce años en materia gremial se alcanzaron muchísimos beneficios para los trabajadores, pero que la falta de educación en Argentina hace que muchos de estos se utilicen con fines políticos y no sociales. Aquí es donde se desvirtúa y se tergiversan las situaciones.
- Todos concluyeron en que la relación de mutua dependencia es la que debe velar por los intereses de las partes, es decir, que si hay miembros del gremio que no pujan por que la empresa se desarrolle y mejore, no hay forma que se pueda avanzar sobre el camino de crecimiento en conjunto.

CAPITULO 7: RELACION DEL GREMIO CON LOS EMPLEADOS

Para analizar la relación de la empresa con los empleados bajo convenio, se hará en repaso de lo que fueron los últimos 5 años de gestión, desde el 2012 a la fecha.

2012: Lanzamiento Mundial de la nueva plataforma de Ranger.



Figura 28 – Imagen Ranger 2012. Fuente Libro ADEFA

En Febrero de 2012, FORD tomo la decisión de unificar sus líneas de producción para ambos modelos, Focus y Ranger. A esto se le sumo el desdoblamiento de turnos para poder cubrir el volumen de producción que traía aparejado el cambio de modelo. El principal problema que tuvo este lanzamiento es el gran componente importado que existía para Argentina de las piezas productivas del nuevo vehículo. En el grafico a continuación se puede identificar el componente importado de la unidad y los principales orígenes (Ver Figura 29).

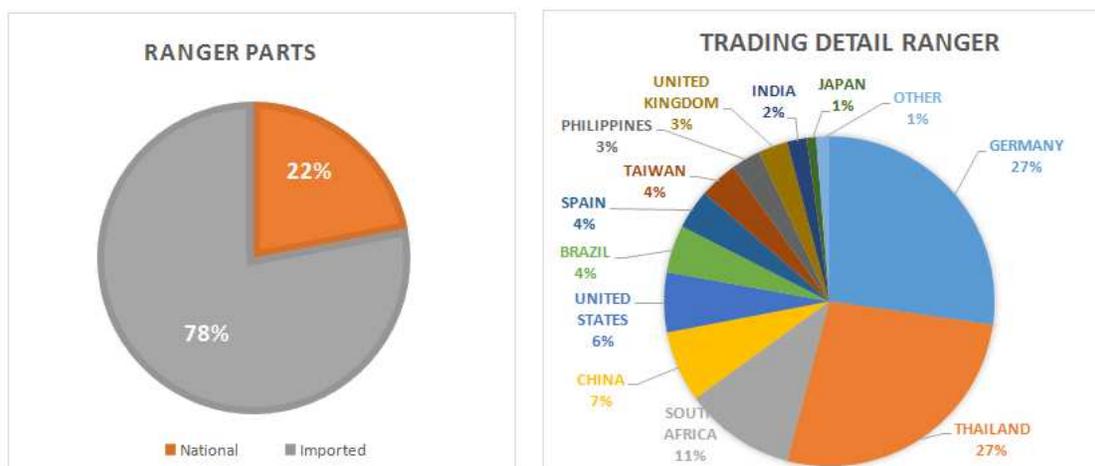


Figura 29 – Orígenes Piezas Ranger. Documentación Interna

Los proveedores de piezas de estos países no tenían el conocimiento ni la experiencia necesaria para lograr que las mismas arriben a la planta de la manera en FORD lo requería. Lo más grave fue que se identificó con el hecho consumado, por lo que era imposible abastecer las líneas con la cantidad de piezas necesarias en tiempo y forma. No solo había faltante de piezas, sino que llegó un momento que el resto de piezas de otros orígenes se acumulaban y al no completar la producción generaban un exceso de inventario que se tornaba inmanejable con la superficie de almacenamiento con la que cuenta GEFCO dentro de la Planta Pacheco. Lo que se definió fue empezar a lograr espacios en sectores de la planta que estaban disponibles para poder contener las pérdidas de producción. Por otra parte se ajustaron los envíos de los principales proveedores como para lograr una mayor eficiencia en la descarga. Otro factor que influyó al crecimiento desmedido del stock fue que por la criticidad se enviaban piezas en aviones para no esperar la llegada de los embarques marítimos, pasado un tiempo terminaban arribando las piezas en contenedores y las que llegaron en avión fueron las que habían sido utilizadas, por lo que nuevamente se acumulaban en los almacenes.

Estos cambios tuvieron un incremento importante en la dotación de GEFCO para el cliente FORD, básicamente para poder abastecer en 2 turnos, poder incrementar la descarga de contenedores, realizar trasvases de piezas que se entregaban en medios distintos de los que se recibían, etc. Obviamente los ingresos de dotación bajo convenio pasan por un filtro del gremio, al que se lo hizo partícipe de la situación que se estaba viviendo, ya que si o si se necesitaba del apoyo de aquellas personas con mayor experiencia para liderar y entrenar a los nuevos ingresantes. Si bien el respaldo existía, la filosofía de trabajo no era la que se tiene hoy en día, la gente no estaba acostumbrada a entender que hay momentos donde el gremialismo se debe hacer a un costado y unificar los objetivos con la empresa para poder salir adelante. Esto conllevó numerosas rondas de

negociación con la comisión interna para intentar establecer esquemas de sanciones que se cumplan, disciplinar a la gente y contar con el apoyo, por ejemplo, en aquellos momento donde se les requería horas extras. Si bien en ese año no se vieron grandes cambios en la operación, si fue el puntapié inicial para el cambio de la modalidad de trabajo, alcanzo para poder revertir la situación y poder lograr la estabilización de la operación. Para ese momento GEFCO tenía únicamente 2 delegados y 1 subdelegado, con el incremento de dotación paso a tener 2 delegados y 3 subdelegados para cubrir la totalidad de turnos en lo que se trabajaba.

En este momento la situación era tan caótica que prácticamente la totalidad del comité de dirección de GEFCO estaba en FORD para atender las reuniones y brindar ayuda para poder sobrellevar la situación. Esto generaba un clima tenso para ir a trabajar, sobre todo porque la empresa, viniendo del rubro automotriz, tiene una política de control orientada a lo que es personal bajo convenio y en varios casos lo trasladan a aquellos que no están bajo ningún sindicato, lo que genera un clima de rigor que no ayuda a mantener a cierto tipo de empleados. Esto se tradujo en jornadas laborales de más de 12 horas y un incremento en la rotación de personal en diversos sectores como ser Recursos Humanos, Ingeniería y Operaciones.

2013 y 2014: Restyling FOCUS.

Durante los años 2013 y 2014, FORD se concentró en las modificaciones a llevar cabo en el auto que fabrican en el país. Básicamente por lo que indicaban desde su casa matriz y para replicar lo que se estaba entregando en el resto de los mercados del mundo. Caso similar a lo que sucedió con la RANGER, el componente importado se incrementó respecto de lo que se venía teniendo, con la diferencia de que los principales orígenes eran Alemania y España como se puede observar en el grafico a continuación (Ver Figura 30).

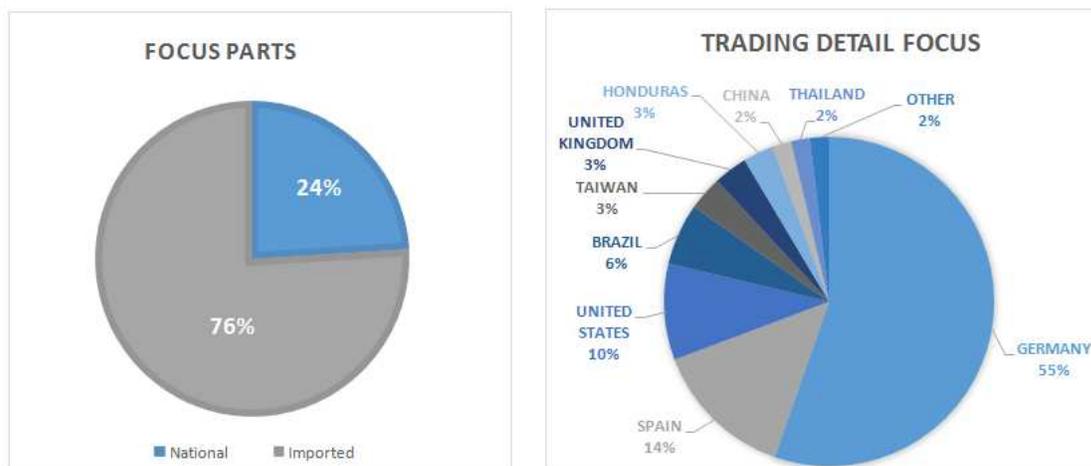


Figura 30 – Orígenes Piezas Focus. Documentación Interna

Con la RANGER estabilizada, el problema no era la llegada de piezas, sino donde almacenarlas de manera temporal hasta que FORD inicie su plan de nacionalización de autopartes. Esto terminó en el alquiler de un depósito cercado a la planta, propiedad del principal competidor de GEFCO. De esta manera, el abastecimiento quedaba dividido en 2 proveedores, GEFCO entregando todas las piezas correspondientes a Ranger y DADA entregando las piezas de FOCUS.

La clave de éxito de que se haya podido implementar esta modalidad de entrega fue la visita que se llevo a cabo durante el 2013 a España y Alemania para coordinar una acción en conjunto y que las piezas vengan segregadas por modelo en los contenedores y que se puedan enviar, en este medio, al depósito correspondiente de descarga. Previo a esto, GEFCO debía descargar un contenedor, separar las piezas que entregaba desde fuera de planta y guardar las que se enviaban desde el almacén in house. En los comienzos el hecho de tener 2 Operadores Logísticos no era sencillo para FORD, ya que la competencia entre ambos muchas veces generaba un clima tenso de trabajo, que era entendible debido a la decisión que se había tomado. Pasados los primeros meses del lanzamiento la situación se había estabilizado y los 2 años pasaron sin problemas.

En cuanto a lo que son relaciones laborales, GEFCO con el gremio seguía creciendo, tanto así que uno de los delegados que integraron la comisión interna durante el 2012, paso a ser Coordinador en Delegación Escobar, principalmente impulsado por la Dirección de RRHH GEFCO. Esto mejoró de gran manera los nexos entre la empresa y el gremio, ya que era como tener un embajador dentro de la Delegación donde se tomaban las decisiones más importantes y donde llegaban las novedades antes que a ningún otro lado. Como siempre, existe un costado malo de la situación y en este caso era que el delegado que quedó como referente dentro de la comisión interna de GEFCO no había concretado la evolución necesaria que pedía la operación y la relación con el cliente, sino que continuaba bajo la modalidad de frenar las tareas ante los reclamos sin recurrir al diálogo para encontrar puntos en común. Esto hizo que la empresa tenga que levantar un reclamo en delegación frente al comportamiento de esta persona, obviamente a sabiendas del apoyo de la persona que estaba antes y que el grupo que componía la comisión interna, estaba en contra de esta modalidad de trabajo.

A fines del 2014 el delegado conflictivo fue separado de la empresa lo que impulso una nueva modalidad de trabajo dentro del Depósito. En un principio se empezaron a concretar las sanciones disciplinarias, que antes eran frenadas en la comisión interna. Esto trajo aparejado un golpe de realidad tanto para el personal bajo convenio como para los Supervisores, ya que se dieron cuenta que ahora los inconvenientes no quedaban en la nada. Obviamente esto concluyó en despidos de varios colaboradores que no supieron cambiar su manera de trabajar y le dio un impulso a la

eficiencia en las tareas. Un importante porcentaje de la dotación entendió que realizar las tareas de la manera correcta significaba mejor clima de trabajo y evitaba que entres en la mirada de los responsables operativos. Esto fue comunicado y vendido hacia el cliente, con el objetivo de que funcione de disparador para poder captar nuevos negocios. Debido a la nacionalización de piezas, a la estabilidad de la operación y al orden generado dentro de las líneas de montaje y estampado, hacia mediados de 2014 se inicio el trabajo en conjunto entre GEFCO y FORD para internalizar todas las piezas del FOCUS para que sea totalmente administradas dentro de planta.

La experiencia del 2012 para GEFCO fue positiva. Una vez que paso la crisis, la Operación quedo con un grado de conocimiento y un nivel de innovación en los sistemas que hizo que todas las nuevas actividades se puedan captar sin ningún problema. A su vez, sirvió para consolidar un grupo de trabajo que salió fortalecido y con una gran unidad luego de la situación que se había vivido meses antes.

2015: Internalización FOCUS

Debido a la baja de volumen de ventas en Brasil por su crisis político económica, FORD tomó la decisión de aprovechar el sobrante en recursos para concretar la internalización de la totalidad de las piezas que estaban fuera de planta. Esto se pensó desde mediados del año anterior, pero por temas sindicales, se concretó recién durante en 2015. Era lógico que un proyecto de esta magnitud no se haga en un fin de semana, ya que había que ir sectorizando el grupo de piezas a ingresar y que no afecte el normal funcionamiento de la línea. Gracias a lo concretado con la comisión interna en los años previos y a la evolución de la relación con el sindicato, todas estas acciones eran acompañadas por el personal, que entendieron que esto significaba mantener y hasta en ciertos casos incrementar los puestos de trabajo dentro del cliente. La base para la negociación y el logro de esta metodología de trabajo fue el consenso en las decisiones. En todas las propuestas operativas se llamaba a la comisión interna y se los hacía partícipes de los diseños de layout, de las adecuaciones de los puestos, de la definición de los flujos de cada uno de los distintos tipos de materia, etc.

La situación en Brasil no solo afecto a FORD, sino que también a varios clientes de la cartera de GEFCO, por lo que en ciertas operaciones quedó un remanente de personas bajo convenio en otros sindicatos sin actividad. Gracias a una excelente gestión del Área de Relaciones Laborales, se logro que SMATA acepte este personal que ya estaba en GEFCO para cambiar de gremio y pasar a trabajar en FORD. De esta manera se evitaron todos los costos de reclutamiento y el traspaso de actividades fue inmediato, logrando tener empleados con experiencia en manejo de piezas automotrices y logística.

El 2015 fue especial en FORD, si bien el clima por la baja de volumen no era el mejor, se logró concretar un equipo de trabajo tanto en FORD como en GEFECO que pocas veces se vio dentro de la operación. Más que nada porque se consolidó la buena relación con el cliente que había sido fuertemente mitigada en el 2012, se logró un nivel de know how operativo y una motivación, que sumado a la buena relación con el sindicato, finalizó de manera satisfactoria con la totalidad de tareas planeadas, hasta por encima de lo esperado en varios aspectos.

Si bien lo expuesto fue el lado positivo, también hubo un problema relevante este año. Un grupo de Supervisores, fuera de convenio, decidió afiliarse al gremio ASIMRA que agrupa los supervisores del rubro automotriz. El motivo que desencadenó este acto fue la cuestión salarial, los Supervisores de la empresa tenían una remuneración menor que ciertos operarios sobre los cuales tenían responsabilidad. Esto se debe básicamente a lo que fue consiguiendo SMATA y no así entregando la empresa para el personal no afiliado al gremio. Aquí es donde la empresa debe hacer su revisión y buscar las causas por las cuales hizo que se llegara a este tipo de evento para tomar conciencia sobre la importancia que tenían los supervisores encargados de manejar a la mano de obra directa en sus operaciones. El conflicto tuvo varias idas y vueltas para ser destrabado, al principio se intentó mitigar mediante reuniones y diálogo con las personas que estaban afiliadas recientemente, hasta que finalmente se realizó una mejora en la situación salarial que hizo que se produzca la salida de estas personas del gremio.

La principal enseñanza que tuvo la empresa en este año fue la importancia que tiene no descuidar a aquellas personas que, si bien no tienen un gremio que los respalde y luche por sus beneficios, son una parte fundamental. No solo mirándolo del lado de la calidad del servicio, sino que si lo se lo evalúa en cuanto a conflictos gremiales, son aquellas personas que con su trabajo diario y manejo de recursos pueden llegar a evitar que todos los problemas lleguen al área de laborales, manteniendo así un buen clima de trabajo en operaciones de gran volumen de personas.

2016: Internalización Operaciones Secuenciadas

En el año 2009 con el inicio del plan de construcción de la nueva fábrica de motores que estaría activa en 2011, FORD decidió externalizar las Operaciones Secuenciadas. Es decir aquellas piezas que vienen en medios especiales con un orden lógico para ser montadas sobre los vehículos de acuerdo a como se va moviendo la línea. La criticidad de este tipo de operaciones logísticas, radica en que un error en el armado de la secuencia genera que la línea se detenga. En la mayoría de los casos estas actividades se concretan con el fin de minimizar la necesidad de espacio en línea. Ya que posibilita la eliminación de desperdicio en el punto de instalación, facilita la tarea del operario, y evita contar un stock de cada tipo de pieza a ser ensamblada. Hay todo un estudio de ingeniería sobre las ventanas de entrega de piezas, cálculo de las unidades requeridas,

diseño de medios y análisis de las competencias básicas de los operadores para implementar este tipo de actividades.

Considerando lo explicado anteriormente, FORD decide ir adelante para manejar estas operaciones a través de un operador logístico fuera del centro industrial. Todo lo que es logística fuera de planta no tiene por qué estar encuadrado bajo SMATA, por lo que los costos de mano de obra directa bajo SICHOCA (Sindicato de Camioneras) bajan de manera rotunda. Esto lo mantuvieron de esta manera por 5 años, hasta que la baja de puestos de trabajo y volumen en planta posibilitó que las piezas puedan volver a ser administradas íntegramente dentro del predio. En ese momento SMATA lleva al Ministerio de Trabajo un petitorio para que FORD tome las acciones pertinentes y cumpla con el reingreso de las partes secuenciadas para ser administradas bajo personal dentro del convenio correspondiente. Durante el 2016, la situación económica y social en el país generó una puja entre los gremios de SMATA y SICHOCA para ver como resolvían la administración de estas actividades. Finalmente se negoció que se llevaría a cabo una internalización por fases, debido a que existían obras civiles a ser concretadas por FORD para poder contener todas las islas de trabajo en condiciones segura para los empleados (Ver Figura 31).

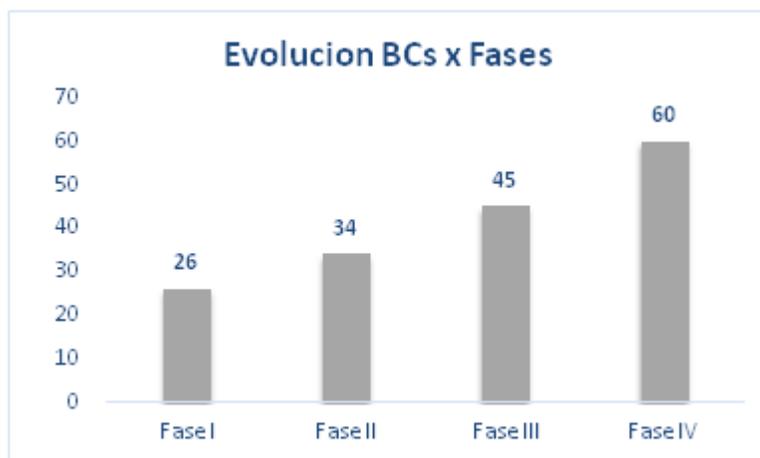


Figura 31 – Evolución BCs x Fases. Documentación Interna

Al día de hoy no existe una fecha certera de cuando se concluirá con la internalización de las piezas secuenciadas. Esto se debe principalmente a que la empresa que las administra tiene que negociar con SICHOCA la baja de la gente. Por su parte SMATA amenaza con tomar una acción gremial para evitar que las piezas salgan de planta si no se brinda una fecha determinada. Por otra parte, FORD exige un plan de eficiencias debido al excedente que tiene de dotación por la baja de volumen, por lo que no suena lógico tener actividades fuera de planta cuando existe capacidad dentro de la misma.

El 2016 si bien se vio destacado por el trabajo para la internalización de las piezas, también tuvo otro evento con el personal fuera de convenio. La diferencia es que fue todo lo contrario al año anterior, ya que la empresa se anticipó otorgando incrementos de sueldo a la supervisión por encima de lo que fue en SMATA y a su vez un bono a fin de año, que si bien no era el mismo que recibía el personal bajo convenio, fue una sorpresa para los supervisores, quienes en su totalidad se acercaron para agradecer el gesto y reconocer el mérito en la empresa de haber entendido el mensaje que habían plasmado.

La maduración de las empresas se puede analizar en como son capaces de manejar y balancear las situaciones dispares entre el personal que posee un gremio para respaldarlos y aquellos que no tienen un convenio. Si bien GEFCO tuvo que tropezar para entender que no se puede tirar siempre de la misma soga, en el mercado en general suele suceder esto y creo que las empresas deben entender que Recursos Humanos no puede solo poner el foco en los gremios, sino que si se trabaja a la par con ambas modalidades, se pueden alcanzar puntos en común entre ambos que potencien la calidad de los servicios. Suele verse en sectores donde conviven entre ambos una cierta competencia por los beneficios que se otorgan a unos y otros.

CAPITULO 8: CONCLUSIÓN GENERAL

Lo principal conclusión a la que se llega luego de la lectura del documento es que la relación entre empresa y sindicatos nunca puede ser tomada como rivales o enemigos. Por el contrario, la mutua dependencia de ambos es la que se debe aprovechar para marcar estrategias en conjunto con beneficios para ambas partes. Si un delegado piensa que por poner palos en la rueda de una empresa, esta haciendo bien su trabajo o si un gerente cree que por que no atiende los reclamos de la gente bajo convenio le esta ganando la pulseada al gremio, sin dudas se quedaron en el tiempo en cuanto a la política y estrategia en los negocios de hoy en día. El costo de oportunidad de no incluir al gremio como parte del equipo de trabajo es cada vez mas elevado, ya que los empleados son el activo mas importante para una empresa y saber administrar la relación con el sindicato puede ser una ventaja competitiva que posibilite alcanzar nuevos negocios, no solo a nivel nacional.

Factores como la confianza y el respeto de los acuerdo de palabra son un gran componente para mantener las buenas relaciones con el gremio. Si se analiza del lado económico, es sin duda un motor de eficiencias y oportunidades de mejora que surjan desde el seno de los propios trabajadores. Esto brinda la posibilidad de generar una estrategia en conjunto para poder alcanzar resultados para ambas partes. Aquí también hay que remarcar que los beneficios tienen que ser equitativos, ya que de otra forma siempre habrá un resentimiento o una sensación de injusticia que hace que las relaciones se tensen. Este ejemplo se ve manifestado en la relación FORD – GEFCO

– SMATA, donde se trabaja en conjunto por un objetivo en común y con resultados equitativos. No se puede dejar de lado que esto no es algo que se logra de un día para otro, son años de relación, de discusiones y de demostración de que cada parte puede confiar en la otra debido a las políticas de estado que forjaron.

Lo interesante para volver a recordar es como coinciden en los relatos de situaciones del pasado tanto la parte de Relaciones Laborales de una empresa con los dirigentes sindicales que fueron entrevistados. Ambos llegan a la conclusión de la necesidad mutua que existe y la forma de trabajar para poder alcanzar buenos resultados. De todas maneras no todo es color de rosa, sino que siguen existiendo conflictos que atentan contra las relaciones formadas, ya que por el tipo de industria y la situación mucho más globalizada que se vive, todo genera un cambio en las variables que afectan a los trabajadores de las empresas, un ejemplo de esto es la llegada de Donald Trump al gobierno de Estados Unidos, teniendo impacto en el consumo de México y en las exportaciones de vehículos a dicho país.

Por otra parte, también hay que mencionar que para los gremios la situación del país no es ajena a las formas que tienen que tomar para con sus representados. En un contexto de recesión, donde los puestos de trabajo no se incrementan según lo esperado, es muy importante que los dirigentes sindicales reflejen lo complicado que resultan las negociaciones con las empresas para que la gente comprenda y valore lo que significa la representación gremial. Esto es algo que hoy en día está discutido, ya sea por las redes sociales, por lo que los medios publican o por que se viene de una situación de 12 años donde los gremios alcanzaron ciertos privilegios y beneficios que hoy se hace complicado sostener. Por este motivo es donde se torna clave el grado de profesionalismo de cada gremio, ya que si el mensaje es “vamos a parar todo sin que nada importe” es muy complicado volver atrás, la gente compra esto y luego cuando no llega lo esperado se pone contra sus dirigentes. El caso de SMATA es un ejemplo de un gremio que apuesta a largo plazo, por este motivo es que posee una cintura política con experiencia para poder apalancarse en la búsqueda de nuevas operaciones que le brinden un incremento en los puestos de trabajo. Aquí es donde entra el ejemplo del Plan Un Millón que se lanzó hace unos meses donde, si bien el gobierno no es el que el gremio había acompañado, participaron junto con las distintas terminales para plasmar un objetivo a largo plazo para el beneficio del rubro a nivel nacional.

Para los casos donde el gremio no posee un nivel de profesionalismo acorde al que la empresa busca, tiene que ponerse como objetivo el de capacitar a sus dirigentes sindicales para encontrar un punto de encuentro de los intereses. Esto no significa tener que dar cursos de capacitación o formación, sino que mostrar los beneficios de acuerdos con resultados para ambas partes, utilizar buenas prácticas probadas con otros gremios y realizar reuniones periódicas para ver los avances y corregir los desvíos que se detecten desde ambas partes. Para esto se debe ser conscientes de

que tiene que haber un interés mutuo por forjar este tipo de relaciones, desde los cargos más altos hasta los que llevan el día a día. Si no existe un apoyo unido, nunca se podrá alcanzar una política a largo plazo. Se encuentran los ejemplos que brindó Miguel Vicente sobre lo complicado que es trabajar con SICHOCA en cierto tipo de negociaciones, es un gremio que siempre se lo vinculó con fuerzas de choque, algo que se reconoce en las declaraciones de su referente como son Hugo y Pablo Moyano. Sin embargo, no hay que confundir lo que se vende en los medios, con lo que es el día a día. Si bien Miguel manifiesta que no es lo mismo que logró con SMATA, puertas adentro se está viendo una evolución del gremio de camioneros. Se dieron cuenta que el tema de los cortes y manifestaciones no le dan resultados a largo plazo y si lo hacen las reuniones con los empresarios para buscar acciones en conjunto que fomenten la generación de puestos de trabajo.

Por último, como reflexión de este trabajo sería la importancia que tienen las relaciones gremiales en la industria y como las jerarquías de las empresas deben conocer cómo manejar los distintos sindicatos para poder alcanzar mejores resultados. Esto no solo abarca a las áreas de Recursos Humanos, sino a la totalidad de personas que tienen relación con trabajadores bajo convenio, empezando desde los supervisores que están en el día a día, como los Gerentes quienes deben conocer hacia dónde va la política sindical de la empresa y como pueden participar activamente para que eso se convierta en un beneficio para sus operaciones. Para esto es clave que la relación se encuadre en un marco de respeto, de confianza y que se brinde la posibilidad de que las propuestas de los trabajadores sean escuchadas por los representantes de las empresas. De otra forma, siempre habrá una rivalidad entre las partes que solo perjudica y desgasta la relación.

BIBLIOGRAFIA

ADEFA (2017) <http://www.adefa.org.ar/es/index.php> - Libro ADEFA

GEFCO ARGENTINA: GEFCO, <https://ar.gefco.net/es/gefco-argentina>

Campellone, J. and Arriola, M.(2006). S.M.A.T.A.. 1st ed. Córdoba, Republica Argentina: Lerner.

Godio, J. (2000). *Historia del movimiento obrero argentino*.

Aragón, Hernán (2009). Historia crítica del Sindicalismo en Argentina. Buenos Aires: Ediciones IPS

Robles, Alberto José (2009). Historia del movimiento obrero y el sindicalismo en Argentina.