

Parte III

*El nuevo sistema de control y las tendencias
de la calificación*

Capítulo 7

El nuevo sistema de control y sus impactos sobre la calificación del trabajo

EN ESTE capítulo realizaremos una síntesis de las transformaciones experimentadas por la fuerza de trabajo brasileña como consecuencia de la reestructuración productiva. Argumentaremos que es notorio el desarrollo de una nueva forma de control de la fuerza de trabajo, más adecuada a las actuales condiciones de producción y de competencia. Su manifestación más evidente es la transformación significativa del perfil comportamental exigido a los trabajadores. Empero, la nueva forma de control se hace efectiva también a través de una nueva manera de utilizar la fuerza laboral, que afecta su calificación técnica.

Como fue expuesto en el capítulo 1, el sistema de control del trabajo se apoya en tres ámbitos: en el régimen fabril, incluyendo la forma que adoptan la organización del trabajo, las relaciones dentro del colectivo de trabajadores y las relaciones entre capital y trabajo; en el papel disciplinador ejercido por el mercado de trabajo sobre la población trabajadora; y, finalmente, en el papel del Estado en la regulación del uso de la fuerza de trabajo. En todos estos ámbitos se están verificando cambios. En los capítulos anteriores, concentramos nuestra atención en el sistema de control fabril y tratamos también del reflejo que ejercen sobre el mismo las presiones del mercado trabajo, pero no abordamos ni la dinámica del mercado de trabajo ni la cuestión del Estado. Esos temas, de hecho, excedían el objeto de la mayor parte de las investigaciones que constituyeron los insumos de esa etapa de análisis. De manera que cabe ahora tratar de los mismos con mayor detenimiento a efectos de completar una visión de conjunto del funcionamiento del sistema de control del trabajo.

Iniciaremos el capítulo presentando algunos datos sobre el panorama actual del mercado de trabajo, caracterizado por elevadas tasas de desempleo y de subempleo. Analizaremos, a continuación, dos formas en que el control fabril y el papel disciplinador del mercado de trabajo interactúan activamente. Por un lado, al incentivar una fuerte competencia entre los trabajadores, el mercado de trabajo opera como una fuerza disciplinadora que incide directamente en el funcionamiento de las nuevas propuestas de organización y gestión. Por otro, la creciente heterogeneización de los trabajadores en el mer-

cado de trabajo, así como la individualización y competencia inducidas por el afán de mantener el empleo, contribuyen a diferenciar intereses y a debilitar la organización colectiva de los trabajadores.

En la segunda sección abordaremos uno de los aspectos en que la actuación del Estado se relaciona más estrechamente al sistema de control fabril: la regulación de las relaciones de trabajo. Veremos cómo las modificaciones recientes en la legislación laboral refrendan y realimentan formas de uso del trabajo que las empresas ya venían practicando.

Finalmente, en la tercera sección, destacaremos las tendencias de la calificación del trabajo que se desarrollaron a lo largo del periodo estudiado. Entendemos que tales tendencias resultan de la difusión de nuevas formas de utilizar la fuerza de trabajo en sintonía con las nuevas maneras de controlarla. En primer lugar, discutiremos cómo la calificación del trabajo se está reconfigurando a partir de la confluencia de cambios en la división técnica y social del trabajo y de la modernización tecnológica. En segundo lugar, abordaremos el aumento de las exigencias educativas y los cambios en los sistemas de entrenamiento para el trabajo. Concluiremos la sección evaluando el impacto de los cambios en la calificación sobre el conjunto de los trabajadores industriales.

Es necesario enfatizar que no se pretende aquí definir un modelo de control rígido y acabado, pero sí queremos mostrar cómo un conjunto de elementos se fueron articulando en los últimos 20 años, traduciéndose en una forma particular de controlar la fuerza de trabajo. Esa forma, empero, no constituye un modelo uniformemente adoptado por todas las empresas y sectores. De hecho, la misma se presenta en diversas combinaciones, con diferentes niveles de desarrollo y asociada en mayor o menor medida a vestigios de las formas de control anteriores. No obstante, a pesar de esas variaciones, la nueva forma de control se distingue claramente de la antigua, de inspiración taylorista-fordista y reforzada por el autoritarismo del periodo militar. Algunos investigadores en otros países también observaron varios de los aspectos que resaltamos en esta nueva forma de control, considerando frecuentemente a los mismos como inherentes al “modelo japonés”. Eso nos lleva a pensar que existe una concepción social implícita en las nuevas prácticas organizacionales y en las nuevas tecnologías. Sin embargo, es necesario subrayar que sus efectos se desdoblan de forma diferenciada en función del contexto económico y social en que se aplican, siendo particularmente importante la historia y la coyuntura de las relaciones entre capital y trabajo.

En este capítulo haremos algunas referencias a los estudios sectoriales en la industria textil y de electrodomésticos, que no fueron incluidos en el presente libro a pesar de formar parte de la investigación original. Y lo haremos con

el propósito de mostrar cómo se encuadran en las tendencias generales sectores productivos de los más variados. Se han agregado también algunas notas explicativas sobre esos sectores cuando se consideró necesario.

Los nexos entre el control fabril y el papel disciplinador del mercado de trabajo

El desempleo es una característica recurrente del capitalismo. Tanto en periodos de crisis como en fases de incrementos de productividad, la producción capitalista genera una población trabajadora excedente. Las formas de empleo y de desempleo adoptan, sin embargo, características particulares en cada etapa histórica de la acumulación de capital y sus crisis. Aunque un tratamiento detallado de esa cuestión exceda los objetivos del presente estudio, resulta absolutamente pertinente investigar de qué forma el desempleo actualmente existente actúa como una palanca importantísima para la adecuación de las formas de uso y control de la fuerza de trabajo, en un momento en que el capital responde a una situación de crisis a través de su reestructuración.

Intentaremos mostrar, conjugando los datos presentados en los capítulos anteriores a otros relativos a la situación del mercado de trabajo, cómo el desempleo y las diversas formas de subempleo, además de ejercer presión sobre los salarios, abaratando los costos de trabajo, han propiciado la adecuación de la fuerza de trabajo al nuevo contexto productivo en varios sentidos. En primer lugar, se debe destacar cómo esa situación favoreció el desarrollo de nuevas formas de utilizar la fuerza de trabajo en el ámbito fabril, basadas en la flexibilidad funcional y en el compromiso personal. La situación crítica del mercado de trabajo, generalizando el miedo al desempleo, ha ejercido un papel decisivo al estimular la cooperación de los trabajadores con los objetivos de las empresas. Ha contribuido también a debilitar las resistencias individuales y colectivas que se oponían a una utilización más flexible e intensificada de los trabajadores.

En segundo lugar, y no menos importante, observamos que el desempleo ha incidido en la reestructuración de la propia fuerza de trabajo, paralelamente a la reestructuración de las formas de producir. El exceso de oferta ha ampliado las posibilidades de elección de los trabajadores que serán empleados y mantenidos en el empleo, debiendo los mismos pasar por un nuevo filtro relativo a requisitos de educación, calificación profesional, comportamiento, edad, género, etcétera. En efecto, con esa fuerza de trabajo reestructurada, se pueden acordar nuevas reglas con relación a los contratos, salarios, carga de trabajo, seguridad social, etcétera.

En tercer lugar, el desempleo erosiona la organización de la clase trabajadora y, por lo tanto, sus posibilidades de intervenir y/o oponerse al proceso de

transformación de las formas de uso, selección, despido, control, remuneración, etcétera. En otras palabras, los despidos y las altas tasas de desempleo son instrumentos que permiten a la clase capitalista recomponer su dominio político y social sobre la clase trabajadora, elemento esencial para la consecución del proceso de reestructuración productiva. Consideramos que esa cuestión es clave en la medida en que, dependiendo de la correlación de fuerzas entre capital y trabajo, algunos elementos de las nuevas formas de organizar el trabajo –como el trabajo en equipo, la delegación de responsabilidades, etcétera– pueden mejorar las condiciones de trabajo y permitir una ampliación de la calificación de los trabajadores o, por el contrario, exacerbar contradicciones.

Explorar la articulación orgánica que se establece entre las formas de control fabril y la disciplina de la mano de obra incitada por las condiciones adversas del mercado de trabajo constituye, pues, el objetivo de esta primera sección, dividida en tres subsecciones.

La realidad disciplinadora del mercado de trabajo

El mercado de trabajo urbano –y particularmente su segmento industrial– se expandió significativamente en Brasil a partir de los años cincuenta, acompañando el proceso de creciente industrialización. Las relaciones de trabajo asalariado se ampliarían aceleradamente durante el “milagro económico”, de los años setentas absorbiendo grandes contingentes de emigrantes rurales. No obstante, una intensa heterogeneidad, reflejada en el amplio abanico salarial, en los elevados índices de rotatividad y en los bajos salarios, se constituyó en su rasgo característico.

La crisis de los años ochenta, que dejó en evidencia el agotamiento del patrón de desarrollo por sustitución de importaciones, marcaría el final de esa etapa. Desde el punto de vista del empleo y del ingreso, se constató un deterioro de las condiciones generales del mercado de trabajo urbano, marcadas por el lento crecimiento del empleo formal, por el aumento del trabajo autónomo y del empleo sin contrato de trabajo formalizado –en 1989, el empleo formal ya se reducía a menos de la mitad de las personas ocupadas en actividades no agrícolas– y por la significativa reducción de los niveles salariales. Además, el desempleo fue aumentando a lo largo de los recurrentes ciclos recesivos que caracterizaron a la “década perdida” (Baltar *et al.*, 1996; Mattoso y Baltar, 1996).

Sin embargo, es en los años noventa que se operan las transformaciones más significativas del mercado de trabajo. En efecto, el mismo se ve estructuralmente afectado por los cambios acaecidos en la base productiva que, como vimos en los diferentes sectores, se aceleran como consecuencia de la apertura

comercial. En lo que dice respecto al mercado de trabajo industrial, esas transformaciones se pueden sintetizar en cinco tendencias principales, enumeradas a continuación.

- a) La industria pierde dinamismo como generadora de empleo, incluso en los momentos en que crece la producción, lo que contribuye a una tendencia al desasalariamiento.
- b) El empleo industrial, retraído, se redistribuye regionalmente, provocando un fuerte desempleo en áreas tradicionalmente industrializadas de la Región Metropolitana de San Pablo y creando nuevos focos de crecimiento en regiones en proceso reciente de industrialización.
- c) Crece el empleo informal, fuertemente asociado a las prácticas de subcontratación. El empleo generado por las empresas menores tiende a perder calidad en términos de salarios, de beneficios y de protección social, volviéndose también intermitente.
- d) Cambia el perfil de la fuerza de trabajo empleada con relación al nivel de escolaridad y de edad.
- e) El mercado de trabajo excluye, de forma permanente, a un conjunto significativo de trabajadores.

No procederemos a detallar cada una de esas tendencias en sí, sino que las analizaremos, en las secciones siguientes, realizando el recorte que nos interesa; vale decir, cómo esas tendencias actúan como fuerzas disciplinadoras, articulándose con los procesos de control de la fuerza de trabajo que se están desarrollando en el ámbito fabril y debilitando la organización de la clase trabajadora.

El riesgo de la exclusión

La década de los noventa comenzó con un descenso de la producción industrial y una disminución, en mayor proporción, del empleo. Cuando, en 1993 y 1994, la industria –liderada por los sectores de bienes de consumo durable– retoma el crecimiento, el empleo no se recupera (Baltar, 1996), marcando así el inicio de una nueva situación: el “crecimiento sin empleo”. Esa falta de sintonía entre la evolución de la producción y la del empleo constituye el reflejo de los cambios estructurales derivados de la profundización de la reestructuración productiva: avance de los procesos de tercerización, aumento de las importaciones y crecimiento de la productividad (Lima, 1995; Carvalho y Bernardes, 1996; Mattoso y Baltar, 1996; Singer *et al.*, 1996). El nuevo ciclo de recesión, iniciado a partir de 1995, empeora el panorama de desempleo, como se observa en el cuadro 7.

CUADRO 7

PROMEDIO DE TASAS MENSUALES DE DESEMPLEO ABIERTO. BRASIL, 1991-2002

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
4.8	5.8	5.3	5.5	4.7	5.4	5.6	7.6	7.5	7.1

Fuente: PME-IBGE.

Naturalmente, la Región Metropolitana de San Pablo, por concentrar la mayor parte de la industria, registra el desempleo más alto. En 1999, el número de desempleados en la región era de 1.8 millones (SEADE/DIEESE). El aumento vertiginoso del tiempo de búsqueda de empleo es otro indicador del carácter estructural y permanente del desempleo (veáanse cuadros 8 y 9).

CUADRO 8

TASAS DE DESEMPLEO EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE SAN PABLO, 1985-2000

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
12.2	9.6	9.2	9.7	8.7	10.3	11.7	15.2	14.6	14.2	13.2	15.1	16.0	18.2	19.3	17.6

Fuente: SEP, Convenio SEADE-DIEESE. Investigación de Empleo y Desempleo.

CUADRO 9

TIEMPO PROMEDIO (EN SEMANAS) CONSUMIDO POR LOS DESEMPLEADOS EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO. REGIÓN METROPOLITANA DE SAN PABLO, 1985-2000

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
25	17	14	15	15	16	18	23	26	25	22	24	28	35	44	48

Fuente: SEP, Convenio SEADE-DIEESE. Investigación de Empleo y Desempleo.

Ante esta situación, el miedo al desempleo acecha a todos los trabajadores, incluso a los que ocupan cargos “de confianza”, como los supervisores, que también se volvieron excedentes como resultado de los procesos de *downsizing* de las empresas y en virtud de la implantación de nuevos métodos organizacionales. Sin embargo, como veremos, algunas categorías de trabajadores se encuentran en un estado de mayor inestabilidad que otras y el desempleo se ha distribuido de forma desigual en las regiones del país, provocando nuevas disparidades.

El riesgo de la precarización

Las tasas de desempleo abierto, argumenta Posthuma (1999), no ilustran la naturaleza profunda del ajuste ocurrido en el mercado de trabajo brasileño durante los años noventa. El sector informal ha servido como amortiguador contra el impacto de la reestructuración. En efecto, la autora muestra que, en 1997, el 60 por ciento de la población trabajadora podía considerarse informal, incluyendo las modalidades de trabajo por cuenta propia, servicios domésticos y asalariados no registrados de acuerdo con las normas de seguridad social. El cuadro 10 muestra que el empleo asalariado no registrado tiende a crecer a un ritmo más acelerado que el empleo asalariado formal en varias regiones metropolitanas.

CUADRO 10

ÍNDICE DE TRABAJADORES ASALARIADOS EN EL SECTOR PRIVADO CON REGISTRO Y SIN REGISTRO FORMAL EN LAS REGIONES METROPOLITANAS, 1997-2001

Periodo	San Pablo		Porto Alegre		Distr. federal		B. Horizonte		Salvador		Recife	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		(6)	
	C/reg.	S/reg.	C/reg.	S/reg.	C/reg.	S/reg.	C/reg.	S/reg.	C/reg.	S/reg.	C/reg.	S/reg.
Junio de 1997	102.6	198.9	95.2	70.8	111.9	116.8	104.5	102.6	110.4	102.6	-	-
Junio de 1998	102.2	188.2	93.8	73.8	110.2	117.9	107.1	94.0	109.2	100.2	95.8	106.8
Junio de 1999	99.3	200.0	97.0	89.2	107.8	121.1	101.3	96.0	115.5	103.9	101.8	106.0
Junio de 2000	101.1	230.0	97.0	94.6	120.1	128.3	106.8	107.9	126.9	112.2	106.3	112.8
Junio de 2001	106.6	230.0	108.2	128.5	132.3	143.7	112.7	106.0	133.9	117.5	112.5	111.1

Fuente: DIEESE.

Bases: (1) promedio de 1985=100; (2) promedio de 2000=100; (3) promedio de 1992=100; (4) promedio de 1996=100; (5) diciembre de 1996=100; (6) sep., oct. y nov. de 1997 = 100

El empleo “de calidad”, vale decir, el ofrecido por las grandes empresas, con los mayores niveles salariales, beneficios y protección legal, se viene reduciendo. Considérese, por ejemplo, el caso de las montadoras de automóviles recientemente instaladas en Brasil, intensivas en capital y poco generadoras de empleo directo. O, también, la reducción de empleos en las empresas públicas, objeto de fuerte racionalización previa y posterior a los procesos de privatización, como muestra el sector petroquímico de manera ejemplar. Las ofertas (insuficientes) de empleo provienen, entonces, en los últimos tiempos, de empresas menores, que asumen parte de la producción tercerizada por las primeras. Como, frecuentemente, ellas asumen las parcelas menos rentables de la producción y sufren

fuertes presiones de las contratantes para reducir costos, su supervivencia depende, en gran medida, de la contratación de trabajadores en condiciones más precarias, ofreciendo salarios más bajos, pocos o ningún beneficio adicional, lo que conlleva, no raramente, el incumplimiento de la legislación laboral y tributaria.

Lejos de difundir las “mejores prácticas productivas” –como propusieron algunas interpretaciones de la reestructuración productiva–, ese tipo de articulación entre empresas a lo largo de la cadena productiva es responsable por un proceso de precarización del trabajo (Abramo, 1998). Al riesgo de la exclusión pura y simple se suma el riesgo de la precarización. Una parte de los trabajadores asalariados está transitando el camino del paulatino deterioro de las condiciones de empleo y de vida; otros se encuentran amenazados de, en cualquier momento, comenzar a sufrir ese mismo deterioro.

El riesgo de la obsolescencia

Además de la realidad adversa del mercado del trabajo con relación a la escasa generación de empleo y a la pérdida de calidad de las ofertas, los trabajadores deben enfrentar nuevas exigencias técnicas, educativas, comportamentales y políticas para obtener un empleo.

El nuevo perfil técnico del trabajador, que se impone en los procesos productivos en reestructuración, hace que una parte de la población sea incapaz de conseguir un empleo. En la medida en que la reestructuración se profundiza, más asalariados se enfrentan a la obsolescencia de sus calificaciones. De forma general, las categorías tradicionales de obreros manuales y de oficios son las más afectadas por la introducción de nuevas tecnologías, como también los oficios vinculados a la base técnica electromecánica. Así, por ejemplo, en el sector de autopartes, trabajadores con ese tipo de oficio fueron compelidos hacia empresas pequeñas, poco modernizadas. El radical cambio de la tecnología metal-mecánica a la digital en la industria de equipamientos para telecomunicaciones también redujo el empleo en los oficios relacionados con la primera. Asalariados que cumplían funciones de organización de la producción, como los maestros de oficio, y en la inspección de calidad, fueron dispensados por los cambios organizacionales. Mientras tanto, los mandos intermedios, cargos “de confianza” relacionados con los antiguos sistemas de control del trabajo, se están reduciendo en la medida en que se difunden las nuevas prácticas de auto-control del trabajo y de planeamiento de la producción.

La exigencia de enseñanza primaria completa, como nivel mínimo para la contratación, tiende a generalizarse. Comenzaron, entonces, a ser excluidas del empleo industrial las personas analfabetas y escasamente escolarizadas, que

hasta hace pocos años constituían buena parte de la fuerza de trabajo. El exceso de oferta de trabajo está posibilitando una adecuación relativamente rápida del perfil de la mano de obra a través de un proceso selectivo, en virtud del cual el nivel de escolaridad se transformó en un criterio fundamental de exclusión. Rodríguez (1995) observó que durante la primera mitad de la década de 1990 tuvo lugar la primera etapa del proceso de calificación del empleo formal en el país. La misma se hizo efectiva a través de la reducción de la participación en el empleo de personas con nivel básico, la expansión de trabajadores de nivel medio y la estabilidad de los que contaban con nivel superior, mientras se registraba un descenso del nivel total de empleo formal. Los estratos menos escolarizados fueron los más castigados, ya sea por su exclusión definitiva, ya sea por la alta rotatividad y los bajos ingresos obtenidos en los empleos. Como resultado, según datos del SEADE-DIEESE, el 47 por ciento de los desempleados en 1998 eran personas con escolaridad fundamental incompleta.

Los estudios sectoriales realizados mostraron que el aumento de las exigencias de escolaridad para el ingreso y el desarrollo extensivo de programas de escolarización de adultos en las empresas, sumados a los procesos de despidos que vienen teniendo lugar, ejercen permanentes presiones para la actualización educativa de los trabajadores. Los de edad más avanzada, muchos semianalfabetos, con menores posibilidades de retornar a la escuela, están siendo los más excluidos o precarizados. También existen contingentes de jóvenes eliminados desde el comienzo del mercado formal de trabajo y de los mejores empleos: los que no asistieron o abandonaron la escuela.

Las exigencias en términos de perfil comportamental y político, a su vez, tienden a excluir a los trabajadores militantes y a los que, por razones de personalidad, se negaron a integrarse a las nuevas formas de gestión participativa o a mostrarse cooperativos con la nueva filosofía empresarial. De hecho, muchos estudios de caso, en diversas industrias, mostraron que fueron justamente esos trabajadores los primeros a ser despachados en las olas de despidos de los años ochenta y noventa.

En ese contexto, muchos trabajadores deben enfrentar nuevos miedos: la escolaridad escasa, la obsolescencia de su calificación, la “inadecuación” de su perfil actitudinal e, incluso, la condena latente que implica un pasado de militancia sindical.

La explicitación de los riesgos

El aceleramiento del proceso de reestructuración productiva a lo largo de la década de los noventa ha puesto a los trabajadores frente a frente, al entrar cada día a la fábrica, con los hechos que les anuncian explícitamente los riesgos de

perder el empleo o de pasar a una situación de empleo precaria. En efecto, en lapsos cortos, los trabajadores han visto cambiar, a veces de forma radical, los lugares de trabajo. Nuevas máquinas requieren obreros más escolarizados, frecuentemente más jóvenes y familiarizados con la informática, mientras los antiguos maquinistas son dispensados. Los cambios organizacionales no sólo racionalizaron el trabajo, sino que involucraron a los propios trabajadores en la búsqueda de ideas y sugerencias que, muchas veces, contribuyeron a eliminar puestos de trabajo. Su implantación estuvo, a menudo, precedida por despidos que afectaron sobre todo a los trabajadores militantes o potencialmente resistentes a las nuevas reglas de juego, explicitándose, de esa forma, que la resistencia o la discordancia no serían toleradas ni negociadas. Las estrategias de focalización y subcontratación condujeron al cierre de líneas enteras de producción, reduciendo drásticamente el tamaño de las fábricas. Muchos trabajadores tuvieron que aceptar nuevos empleos de menor calidad o partieron hacia el trabajo por cuenta propia o hacia el sector informal. La fábrica, más reducida, pasó a enfrentar las oscilaciones de la demanda contratando trabajadores temporales que, aun trabajando lado a lado con trabajadores estables, cobran menos y están sujetos a una permanente rotatividad entre diferentes empleos, alternada con periodos de desempleo.

Como si esa situación vivida en la propia planta fabril no fuera suficientemente explícita, las empresas adoptan discursos y respuestas a las reivindicaciones laborales que refuerzan el miedo al desempleo y a la degradación del empleo. Así, por ejemplo, todo pasa a estar condicionado a la posibilidad de que la empresa subcontrate la producción, cierre la fábrica o cambie su ubicación, desde la *performance* individual y colectiva, implicando los índices de productividad y calidad, hasta las pérdidas salariales o la reducción de beneficios. El discurso de la empresa, o llama a la colaboración, a la involucración, a unificar intereses “porque estamos todos en el mismo barco” o se vuelve coercitivo, amenazando a los trabajadores con la fila de desempleados que los espera justo ahí, en la puerta de la fábrica. Y más aún, los trabajadores escuchan en el discurso de consultores, en las charlas motivacionales y en la televisión un nuevo concepto que sustituye al de desempleo, el de la “empleabilidad”, que absuelve a la crisis, a la política económica, a la concentración de renta y a otros problemas económicos y sociales, culpando a los propios trabajadores por su obsolescencia y su incapacidad de correr atrás de un empleo y de mantenerlo.

*De la competencia por el empleo
a la competencia por mantenerse empleado*

Algunos aspectos de las nuevas formas de organización y gestión del trabajo albergan potencialidades humanizadoras para los trabajadores. Así, por ejemplo,

el trabajo en grupos, a los cuales se delegan ciertas decisiones y, eventualmente, capacidad de autoorganización, eliminando la figura coercitiva del supervisor, se puede considerar un aspecto liberador del trabajo cuando se lo compara a la mayor subordinación técnica del mismo al capital en la organización taylorista-fordista. De la misma forma, la ampliación de funciones por la polivalencia y la responsabilización del trabajador por la calidad del producto redundan en una mayor participación en el proceso productivo, en nuevos conocimientos y habilidades, en un trabajo menos monótono y en la posibilidad de una mayor realización, satisfacción y reconocimiento en el trabajo. No obstante, la gran cantidad de investigaciones revisadas converge en mostrar que, en la coyuntura actual, en que el mercado de trabajo es fuertemente adverso a los trabajadores y en que su capacidad de negociación se encuentra debilitada, muchas de esas potencialidades positivas tienden a transformarse en su contrario, induciendo comportamientos individualistas y competitivos que desagregan los lazos colectivos de solidaridad entre los trabajadores. A la competencia por el empleo se sucede la competencia por mantenerse empleado.

Vale la pena analizar los mecanismos que producen esas formas de competencia, individualismo y diferenciaciones entre los trabajadores. Aunque presenten niveles de desarrollo diferentes en los sectores estudiados, es importante subrayar que esos mecanismos tienen una presencia significativa en la industria brasileña, lo que indica que constituyen aspectos específicos de un nuevo sistema de control fabril de la fuerza de trabajo que se está difundiendo.

El carácter individualizante y diferenciador de las políticas de gestión

Comencemos entonces analizando cómo algunos aspectos de las nuevas políticas de gestión de la fuerza de trabajo tienden a provocar notorias diferenciaciones entre el colectivo obrero y de qué forma los mismos contribuyen a estimular la competencia entre los trabajadores.

Un primer aspecto que cabe destacar a partir de los estudios sectoriales es el relativo a la emergencia de un nuevo sistema de remuneración, en función del cual una parte variable de la misma asume creciente importancia con relación al salario fijo. Por ahora, ese sistema se está utilizando de forma más desarrollada –lo que implica estar inserto en estructuras de cargos y planes de carrera sustancialmente transformados– en las empresas que emprendieron procesos de reestructuración productiva más profundos; no obstante, empresas en diferentes sectores están, cada vez más, adoptando varias formas de remuneración diferencial.

La cuestión clave en ese nuevo sistema consiste en que la parte variable de la remuneración se vincula al rendimiento personal del trabajador, evaluándose particularmente, además de su calificación y productividad, los aspectos

comportamentales. De esa forma, se introduce un factor de individualización creciente en las relaciones de asalariamiento, en oposición al sistema salarial basado en las clasificaciones de cargos –en virtud del cual a igual cargo correspondía igual salario–,⁶⁷ como también un incentivo a la competencia entre trabajadores para ascender individualmente a mejores condiciones de remuneración, lo que contrasta con las reivindicaciones y luchas colectivas. En las actuales circunstancias, para garantizar su empleo y una mayor remuneración, un trabajador debe demostrar el mejor rendimiento, el mayor compromiso, su sintonía con los objetivos de la empresa, etcétera. Debe, pues, “mostrar trabajo” y ello conlleva destacarse individualmente frente a sus colegas. Hemos observado, en todos los sectores estudiados, una intensificación del trabajo. En parte, es el resultado del ritmo más acelerado impuesto por los cambios tecnológicos y organizacionales, o por las presiones de los supervisores. Pero esa intensificación del trabajo es, también, en parte, autoimpuesta. De la misma forma, la mayor flexibilidad de la fuerza de trabajo, en el sentido de su disponibilidad para trabajar horas extras no remuneradas o realizar cursos fuera del horario de trabajo, no deriva de cambios en la legislación laboral ni de la cruzada civilizadora de los empresarios en pro de la responsabilización del trabajador, sino, en gran medida, del afán de cada individuo por mantener su empleo.

En la industria automovilística, la remuneración variable y la participación en los resultados se utilizaron, sobre todo por parte de las grandes empresas, como elementos motivadores del involucramiento y cooperación de los trabajadores, necesarias para el funcionamiento de los programas de calidad total (PCT). También en la industria petroquímica –con relación a sus asalariados directos–, las formas de evaluación y retribución se fueron asociando cada vez más al rendimiento individual, reforzando el compromiso de los trabajadores con los objetivos de las empresas. En otros sectores, la adopción de la remuneración variable es bastante incipiente; no obstante, las bonificaciones y premios por productividad funcionan con la misma finalidad. El pago por sugerencias, practicado de forma bastante generalizada en la industria, es otro elemento que tiende a diferenciar e individualizar las remuneraciones.

Además de los salarios diferenciados, los estudios sectoriales mostraron que otras formas de compensación al involucramiento individual, tales como ascensos, acceso a entrenamiento, retribuciones materiales no monetarias y simbólicas, se encuentran en franca difusión. Esas formas tampoco escapan a la lógica individualista. En efecto, la otra cara de la misma política se aplica a los trabajadores resistentes a las nuevas prácticas que, en todos los sectores ana-

⁶⁷ Empero, cabe señalar que, aun dentro de este sistema, siempre existieron diferenciaciones atribuibles a la discriminación de género y étnica.

lizados, fueron las primeras víctimas de los despidos, explicitándose, así, que la participación reposa no sólo en estímulos, sino también en coerción.

En cuanto a las nuevas políticas de carrera, además de tener en cuenta aspectos como formación y capacitación técnica, ligan fuertemente los ascensos a aspectos de conducta, premiando e incentivando la adopción de comportamientos considerados adecuados. Esto se observó principalmente en los sectores en que el nuevo sistema de control se encuentra ampliamente desarrollado, como en la industria petroquímica, la automovilística o la de equipamientos para telecomunicaciones.

Otro aspecto a destacar en las nuevas políticas de gestión es que las mismas no son uniformes dentro de la empresa. Por el contrario, son diferenciadas porque en la empresa coexisten distintos grupos de trabajadores en función de su calificación, de la posición más o menos estratégica que ocupan en el proceso productivo, del carácter permanente o temporal del vínculo de empleo. A estas diferenciaciones se suman además otras más clásicas, como las que se derivan del género y de la etnia. Algunas recompensas al compromiso, en especial los entrenamientos más profundos, la estabilidad y las perspectivas de ascenso, no alcanzan a toda la fuerza de trabajo, sino sólo al núcleo calificado de las empresas mejor insertadas en el mercado. De hecho, las empresas invierten mucho menos, o no invierten, en entrenar, estimular o mantener a aquellos trabajadores con vínculos más inestables. Las industrias automovilística, petroquímica y de equipamientos para telecomunicaciones son las que presentan mayores diferenciaciones internas entre sus asalariados. Así, por ejemplo, la fuerza de trabajo del sector petroquímico está atravesada por múltiples y profundas segmentaciones, en las que se superponen diferentes niveles de calificación, distintas formas de contratación y diferentes niveles salariales y de acceso a beneficios.

Las políticas de gestión al interior de las empresas y el desempleo y el subempleo, presionando desde afuera, están confluyendo en una creciente individualización de los trabajadores. En efecto, ambos factores fomentan estrategias individuales para mantener el empleo y encuentran en la incitación de las empresas al compromiso un vehículo para ese objetivo. Esas estrategias debilitan el poder colectivo de los trabajadores al diferenciar sus intereses, siendo, al mismo tiempo, resultado de la pérdida de ese mismo poder a lo largo de los años noventa.

El estímulo a la competencia a través de la organización del trabajo

Las formas de organización de la producción materializan en sí mismas elementos constituyentes de la estructura de control del trabajo, creando vías preferenciales para el desarrollo de las acciones de los trabajadores en la ejecución de sus tareas. Además de instaurar nuevas formas de producir y nuevos crite-

rios de calidad, las concepciones organizacionales que se están difundiendo en la industria brasileña constituyen otro mecanismo generador de competitividad, diferenciaciones y contradicciones en el seno del colectivo obrero, contribuyendo a transformar las relaciones de los trabajadores entre sí y con respecto al capital. Los cambios organizacionales, como otros aspectos de la reestructuración productiva, fueron escasamente negociados con los trabajadores, si consideramos la industria en su conjunto. Por otra parte, su implantación, impuesta desde arriba, tuvo un aliado importante en el papel disciplinador ejercido por el desempleo.

Las innovaciones organizacionales más difundidas en la industria brasileña –la mayoría de origen japonés o derivadas de sus variantes nipoamericanas– son la organización celular de la producción u otras formas semejantes de trabajo en grupos (no se encuadran aquí algunas raras experiencias de grupos semiautónomos), el sistema de clientes internos y las herramientas de control de calidad que permiten el rastreamiento de defectos, especialmente el CEP. Aunque el grado de integración y organicidad en la aplicación de esas técnicas varía mucho de acuerdo con los sectores e, incluso, entre empresas del mismo sector, su utilización está provocando impactos similares sobre los trabajadores de los distintos sectores.

En los sectores estudiados, pudimos observar que, por lo menos hasta el momento, el trabajo en equipos tendió a fomentar más los aspectos de control entre los trabajadores y las contradicciones internas que prácticas de solidaridad que fortaleciesen los vínculos entre los mismos. De hecho, se han desarrollado diversos niveles y formas de control, que se imponen a partir del establecimiento de las metas de calidad y productividad que deben ser alcanzadas por los equipos.

En primer lugar, se da el *control intragrupal*. Los trabajadores se presionan unos a los otros para intensificar el ritmo de trabajo y cumplir las metas, aumentando esa presión cuando miembros del equipo se atrasan o faltan o cuando ocurren problemas en la producción.

Cumplir con las metas puede significar una compensación material o moral o, todavía, la oportunidad de que el equipo y sus miembros sean evaluados por los supervisores como productivos asegurando, de esa forma, su lugar en medio a la contracción de los empleos. No es de extrañar, pues, que, cuando los resultados del equipo no son buenos, los trabajadores se culpen unos a los otros por los errores o exijan que los miembros que no consideran suficientemente productivos o comprometidos sean apartados de sus funciones, tal como relatan algunas investigaciones. Tampoco sorprende la difusión, en la jerga de los trabajadores de varias industrias y en varias regiones, de la expresión “murciélago”, usada para designar al compañero que tiene un rendimiento menor y que, por eso, “chupa la sangre de los demás”.

Así, esas prácticas se muestran bastante ajenas a la solidaridad, complementariedad y camaradería que, en el sentido común, evoca la expresión trabajo en equipo. En efecto, en la coyuntura de alto desempleo y de pérdida del poder obrero, esas formas de trabajo han reforzado el individualismo y generado tensiones y contradicciones entre los miembros de los equipos. Éstos acaban asumiendo funciones patronales de control y de represión con respecto a los compañeros que faltan, que no se involucran o que no alcanzan los límites de sus capacidades de trabajo. En los casos más extremos, se encomienda al equipo la función que discutir e indicar despidos de compañeros.

El trabajo en grupos o células y, con él, las formas de control intertrabajadores mencionadas, se encuentran muy difundidos en la industria automovilística, en la de equipamientos para telecomunicaciones y en la petroquímica.⁶⁸ Hemos identificado también que este modo de trabajo empieza a utilizarse en empresas de las industrias de electrodomésticos y textil. También está difundándose rápidamente, aunque de forma muy instrumental y asociado a elementos de la organización taylorista-fordista, en la industria del calzado.

En segundo lugar, el trabajo en grupos provoca fuertes presiones que llevan a interiorizar actitudes de *autocontrol* entre los trabajadores. Ese diseño organizacional facilita la evaluación de cada trabajador por parte de sus pares, la personalización de las responsabilidades, la transparencia en los errores. La posibilidad de ser responsabilizado, acusado, expuesto y, como consecuencia, alejado del equipo por sugerencia de los propios compañeros no sólo afecta la autoestima del trabajador, sino que también alimenta su temor siempre latente a perder el empleo, marcando, una vez más, la conexión entre el diseño organizacional y el papel disciplinador del desempleo. A esas presiones que conducen al autocontrol se suman, como veremos a continuación, herramientas específicamente concebidas a esos efectos.

En tercer lugar, se da un control *entre grupos*, a través de la competencia estimulada por las gerencias. Los “campeonatos de calidad”, “torneos de productividad”, etcétera, entre los equipos –se adopta un lenguaje del medio deportivo, en el que la competencia es algo intrínseco–, los hacen adversarios entre sí, dirigiéndolos hacia las metas de la empresa. Al igual que en los eventos deportivos, los equipos ganadores son objeto de premios y de exhibición.

Al mismo tiempo en que aumenta la productividad y la intensidad del trabajo, la competencia intergrupala refuerza la cadena de control para atrás: de los grupos entre sí, entre los miembros de los grupos y de cada trabajador so-

⁶⁸En las empresas de las primeras generaciones petroquímicas, en función de las particularidades del proceso productivo, el trabajo en equipo adopta un carácter diferente, más efectivamente basado en la colaboración interna, mientras el control tecnológico de los trabajadores asume un papel fundamental.

bre sí mismo. Todo eso provoca fracturas y contradicciones entre los trabajadores, aumenta sus enfrentamientos cotidianos con relación al trabajo y al modo de realizarlo, oscureciendo, de esa forma, los factores de identidad colectiva.

Las formas de autocontrol, de control entre pares y de control entre equipos son reforzadas por las herramientas de control de la calidad y por los sistemas de rastreamiento de errores. Los esquemas cliente-proveedor, el CEP, los cuadros *andon* y el uso de etiquetas de identificación de los obreros en los productos son todos mecanismos que tienen por objetivo evaluar la *performance* de los trabajadores, individual y colectivamente. Así, por ejemplo, en los esquemas cliente-proveedor, muy utilizados, el equipo/trabajador cliente evalúa el rendimiento del equipo/trabajador proveedor, promoviendo el control del ritmo de trabajo, así como facilitando la identificación de problemas y sus responsables. El CEP, ampliamente difundido en varios de los sectores y cadenas productivas estudiados, constituye una herramienta concebida para el autocontrol del trabajo, que hace fácilmente mensurable el rendimiento individual, explicitando además las fuentes de fallas. Las etiquetas, que identifican a quien realizó determinadas operaciones, son otra fuente de visibilidad de la *performance* y de fallas individuales. Por último, otros instrumentos de evaluación y transparencia son los cuadros *andon* o las luces verde, amarilla y roja, que señalan la situación de los puestos de trabajo.

Nótese que todas esas funciones de evaluación de rendimiento, de control de calidad y de identificación de las fuentes de fallas antes se ejercían desde afuera, por parte de empleados de mayor jerarquía y de confianza de la empresa, que se diferenciaban claramente de los demás por su cargo, funciones y remuneración. Empero, durante los últimos años, el número de esos asalariados fue notoriamente reducido; actualmente, sus funciones son realizadas, aunque no exclusivamente, por los propios trabajadores de la producción. Con esa delegación de responsabilidades se transfirieron también los conflictos y contradicciones que supone toda función de control y evaluación.

Finalmente, no podemos dejar de señalar que las funciones de control ejercidas por los nuevos equipamientos y por la informática constituyen otra fuente de transparencia sobre el rendimiento de los trabajadores. Aunque la utilización de nuevas tecnologías no sea la vía más privilegiada en la reestructuración de la mayoría de los sectores estudiados, las mismas tienen un peso muy importante en la industria petroquímica, en numerosas empresas del sector automovilístico y de equipamientos para telecomunicaciones, sirviendo activamente de auxiliares a las funciones de control de la fuerza de trabajo.

En esa nueva realidad fabril, diseñada por las nuevas políticas de gestión y por los nuevos criterios de organización y respaldada por las nuevas tecnologías, las diferenciaciones, enfrentamientos y conductas individualistas y

competitivas al interior de la clase trabajadora se multiplican. De cierta forma, se oscurecen las contradicciones entre capital y trabajo, que parecen pasar a un segundo plano con relación a las presiones y a los conflictos cotidianos. El discurso ideológico que llama al compromiso personal de los trabajadores, involucramiento indispensable para que todo ese mecanismo funcione, apela a la búsqueda del consenso sobre valores individualistas y meritocráticos, irradiándose a partir de la noción de calidad, presentada como meta que todos deben perseguir y desear. Los esfuerzos e inversiones realizados para transmitir esos valores y forjar nuevas actitudes en los trabajadores no son nada despreciables, según muestran los estudios en los diferentes sectores. No obstante, el cambio que se está procesando en el sistema de control del trabajo no se puede atribuir al simple convencimiento o cooptación ideológica de los trabajadores; de hecho, el mismo reposa en los mecanismos objetivos descritos y se alimenta de una realidad adversa y excluyente, que fuerza al trabajador a aceptar las nuevas reglas de juego para mantenerse empleado. Es la unión de todos esos elementos que viabiliza la nueva forma de control.

Convencidos o forzados por las circunstancias, lo cierto es que la introyección de las metas de productividad de la empresa por parte de los trabajadores tiende a generar individualismo y competitividad, a “volver a un trabajador contra el otro”, en palabras de un sindicalista. Así, mientras los lazos de solidaridad y la percepción de los aspectos de identidad del colectivo obrero se hacen cada vez más frágiles, el dominio político del capital sobre el trabajo tiende a fortalecerse.

De la heterogeneización de las situaciones de empleo al debilitamiento de la acción colectiva

Existe aún otra dimensión en que podemos considerar la creciente heterogeneización de las condiciones de empleo como elemento constitutivo del nuevo sistema de control del trabajo. En la medida en que tienden a diferenciarse las condiciones de trabajo y de vida de la clase trabajadora y, por ende, sus intereses y expectativas, se debilitan la organización y el poder de los sindicatos. Es sobre estas cuestiones que nos detendremos en esta sección.

Comenzaremos analizando cómo los diferentes tipos de inserción en el mercado de trabajo constituyen una base objetiva para la diversificación de intereses e interponen dificultades a la organización obrera. Enseguida, analizaremos una nueva tendencia que se está manifestando de forma acelerada en la industria brasileña en dirección a la apertura de nuevas fronteras industriales, que consolidan una diferenciación regional de la fuerza de trabajo.

La diversificación de intereses y la fragmentación de la organización

Como vimos anteriormente, la situación del mercado de trabajo no se limita al empleo y al desempleo. Partiendo de los “buenos empleos” –que ofrecen salarios por encima del promedio de la industria, beneficios adicionales, tiempo integral, cierta garantía de estabilidad, acceso a entrenamiento, condiciones adecuadas de higiene y seguridad y cumplimiento de los derechos laborales–, se puede constatar la proliferación de una pluralidad de vínculos de empleo. Los mismos se caracterizan por el deterioro relativo de algunas o de todas esas cualidades señaladas, hasta llegar a una situación de pérdida absoluta, o sea, al desempleo. Tenemos todavía las categorías de trabajo informal y por cuenta propia, que se vinculan a la industria a través de redes de subcontratación. Así, el mercado de trabajo se asemeja a una serie de círculos concéntricos, donde existen fuertes barreras para la entrada al núcleo –representado por los “buenos empleos”, ostentados por un grupo calificado de trabajadores–, existiendo, no obstante, circulación y movilidad entre los demás anillos, representativos de las restantes múltiples configuraciones del trabajo asalariado y de algunas formas de trabajo autónomo. Esos anillos constituyen una masa de fuerza de trabajo flexible, más o menos fluctuante, más o menos precarizada, en buena medida resultante de la actual reestructuración productiva. Cerca de los bordes, tenemos a los trabajadores en vías de exclusión y a los ya excluidos, sobre todo los adultos analfabetos y semianalfabetos, cuyo retorno al mercado de trabajo se hace cada vez menos viable.

Esas diferenciaciones en el empleo contribuyen a crear una fuerte heterogeneidad dentro de la clase trabajadora. Naturalmente, la clase obrera también era heterogénea antes de iniciarse la reestructuración, pero no en el nivel y en las formas en que lo es ahora. Por ejemplo, las diferenciaciones más comunes eran las existentes entre trabajadores de diferentes ramos industriales; en cambio, actualmente, como destacan Cardoso y Comin (1995), esa heterogeneidad se extiende a los trabajadores en un mismo ramo. Incluso, la fabricación de un mismo producto, que antes se concentraba en una única empresa, con condiciones de trabajo relativamente uniformes para todos los trabajadores, se dobla ahora en muchas fábricas, manteniendo, cada una de ellas, una relación con sus asalariados con características propias.

Las condiciones de trabajo y de vida muy diferenciadas experimentadas por el conjunto de los asalariados empleados y por los desempleados intermitentes y permanentes constituyen las bases para la fragmentación de sus intereses. Súmese a este panorama el temor generalizado al desempleo y las políticas antisindicales que, como mostraron múltiples estudios de caso, practican muchas empresas, y tendremos algunas de las causas de la crisis que desmoviliza a los sindicatos.

Existen también otras formas por las cuales la reestructuración productiva afectó a la organización sindical. La condición de existencia de los sindicatos se asienta en categorías de trabajadores que permanezcan en el tiempo, que se reproduzcan en su calidad de trabajadores. Pues esa condición está perdiendo fundamento a causa del creciente desasalariamiento, del desempleo y de la inestabilidad de los vínculos de trabajo. El enfrentamiento sindical a las crecientes pérdidas de empleos ha sido fuente de contradicciones. Muchas veces, los sindicatos son llevados a incorporar como suyos los intereses del capital, pues eso puede garantizar la supervivencia del empleo (que depende de la supervivencia de la empresa) y, con ello, tanto la permanencia de las bases de sustentación del sindicato como la de las bases de reproducción de los trabajadores individualmente. Eso, no obstante, se ha revelado problemático, al generar condiciones para el individualismo y la autodestrucción de las bases de solidaridad e, incluso, para la constitución de grupos corporativos entre los trabajadores “centrales” (Cardoso y Comin, 1995).

Otro factor que contribuye a la desmovilización sindical es el hecho de que las grandes empresas, que han sido su principal base, están reduciendo el número de empleados como consecuencia de la tercerización y de la incorporación de tecnologías y métodos más productivos. Por su parte, las empresas terceristas, generalmente de menor porte, menos burocratizadas y frecuentemente con una relación más paternalista hacia sus funcionarios, dificultan la actuación de los sindicatos. Las prácticas de subcontratación, en definitiva, crean una categoría de trabajadores fluctuantes interramos productivos, no encontrando esa volatilidad amparo en la estructura sindical existente, por categoría. Como señala Abramo (1998), las formas de identidad, solidaridad, organización, acción y negociación tradicionalmente existentes (a nivel de la fábrica, categoría o sector) no logran contener al nuevo trabajador colectivo, que se constituye a lo largo de las cadenas y que es un trabajador fuertemente segmentado en términos de sus condiciones objetivas y subjetivas de trabajo.

Finalmente, debemos considerar que los desempleados experimentan una pérdida de la identidad de trabajadores asalariados. Esa pérdida tiene una base real y objetiva, puesto que esos trabajadores *tienden a desvincularse de la relación directa con el capital* y pasan a constituir un grupo excluido, víctima del capitalismo, pero no individual y directamente de la explotación capitalista del trabajo asalariado. Esos trabajadores no encuentran en los sindicatos actuales lugar para sus reivindicaciones aunque los mismos luchan, de forma general, por políticas de empleo.

Todos esos factores de diferenciación derivados de la compleja configuración del mercado de trabajo alimentaron la crisis de los sindicatos. Sorprende constatar que en un lapso de más o menos 10 años, categorías fuertemente

organizadas perdieron afiliados, organización y combatividad. En efecto, en el conjunto de los sectores analizados, la negociación de aspectos de la reestructuración productiva es un hecho bastante excepcional, concentrado notoriamente en las montadoras de automóviles y en algunas empresas líderes de otros sectores. Incluso, en los años noventa, se observa una clara tendencia a la fragmentación por empresa de la negociación colectiva, lo que refuerza la heterogeneidad de condiciones de empleo a lo largo de las cadenas productivas. Esa escasa negociación de las condiciones de la reestructuración productiva es un indicador claro del cambio en la correlación de fuerzas entre capital y trabajo, operado en Brasil durante los últimos 10 años. Otro indicador significativo e ilustrativo es el relativo a la reducción del número de huelgas y de huelguistas. Veamos algunos datos sobre ese fenómeno en el cuadro 11.

CUADRO 11
REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE HUELGAS Y DE HUELGUISTAS. BRASIL, 1989-1999

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997*	1998	1999
Huelguistas (en millones)	18.4	20.3	16.7	2.9	3.6	2.7	2.3	1.9	0.84	1.57	1.36
Número de huelgas	3,943	2,357	1,399	568	653	1,034	1,056	684	400	382	391

Fuente: DIEESE.

* Datos disponibles desde marzo a diciembre de 1997.

Observamos que no sólo disminuye el número de huelgas, especialmente a partir de 1992, año en que empiezan a sentirse los duros impactos del ajuste posapertura, sino también, de forma mucho más notoria, el número de trabajadores que se moviliza en esas huelgas. Este último dato refleja, en alguna medida, la propia reducción del empleo, pero también involucra otros elementos. Probablemente, esos números también evidencien una pérdida de poder de liderazgo y de representación de los sindicatos, con la obvia consecuencia de pérdida de efectividad de la medida de huelga. La política de privatización de empresas estatales, que eran bases fuertes del nuevo sindicalismo brasileño surgido a finales de los años setenta, también debe haber incidido en esa disminución de las movilizaciones.

El avance de la frontera industrial y
la diferenciación regional de la clase trabajadora

El avance de la frontera industrial mediante la instalación de empresas en nuevas regiones es un fenómeno internacional que se verifica como una respuesta

a la crisis. En busca de condiciones más favorables para la valorización del capital, la relocalización de inversiones industriales dio origen a un proceso de transformación de la geografía industrial. Eso, naturalmente, alteró de forma significativa la distribución del empleo.

En Brasil, es observable, a partir de los años setenta, una pérdida relativa del peso de las regiones más industrializadas –las áreas metropolitanas de San Pablo y Río de Janeiro–, surgiendo nuevos centros industriales dinámicos en un área ampliada en torno al estado de San Pablo. Según Diniz (1993), ese proceso de desconcentración fue relativamente contenido dentro de un polígono definido por las ciudades de Belo Horizonte, Uberlândia, Londrina/Maringá, Porto Alegre, Florianópolis y São José Dos Campos. Las nuevas industrias de alta tecnología, a su vez, tendieron a localizarse en el interior del estado de San Pablo, próximas a los centros de investigación civiles y militares y a las universidades.

Las prácticas de descentralización de la producción se relacionan al usufructo por parte del capital de determinadas ventajas asociadas a un nuevo uso del espacio económico. Esas ventajas pueden incluir, entre otras, la explotación de nuevos mercados; el aprovechamiento de infraestructuras más baratas, de nuevas fuentes de provisión de materias primas, un menor control de la legislación ambiental; la obtención de beneficios fiscales ofrecidos por las administraciones estatales y municipales; y ventajas relacionadas a políticas de desarrollo regional del gobierno federal. Sin embargo, la utilización de fuerza de trabajo más barata y no organizada aparece como un factor importante en ese proceso, porque no sólo posibilita una reducción de costos, sino también una *modificación de las relaciones entre capital y trabajo*. De esa forma, la descentralización de la producción puede utilizarse como una forma de evadir a los sindicatos de los grandes centros industriales. Así, el ascenso del movimiento sindical a partir de finales de los años setenta, en San Pablo y en la región del ABC, fue uno de los factores que impulsaron la descentralización industrial.

En el caso de las montadoras de automóviles, la relocalización se configuró como una herramienta capaz de dar un nuevo rumbo a las relaciones capital-trabajo frente a los obstáculos que oponían los sindicatos del ABC, mucho más fuertes que en otros sectores. En su ubicación tradicional, muchas montadoras tuvieron que acceder a negociar la reestructuración productiva con los sindicatos y, como indicó Cardoso (1995), cuanto más fuertes eran los sindicatos, más lento y complejo resultó el proceso de cambios. Resulta significativo que uno de los métodos usados por el gobierno del estado de Paraná para atraer a las montadoras consistió en hacer propaganda de la ausencia de huelgas en el estado.

Al mismo tiempo que San Pablo y su región metropolitana están atravesando una fuerte disminución del empleo industrial, se están creando nuevos empleos en otras regiones. Algunas ciudades, ubicadas principalmente en el sur y

sureste y algunas localizadas en el norte y en el noreste tuvieron, entre 1970 y 1991, tasas de crecimiento del empleo industrial de un 50 por ciento superior al promedio nacional. Sin embargo, el crecimiento del empleo industrial en nuevas regiones no posee un potencial compensador del desempleo generado en la región metropolitana de San Pablo. Esto se debe a que las unidades productivas de los nuevos polos industriales, justamente por ser nuevas, tienden a ser más automatizadas y racionalizadas.

La gran concentración de fábricas que se fue constituyendo históricamente en la región de San Pablo fue atrayendo inmigrantes, expulsados de la tierra, algunos provenientes de lugares paupérrimos, que llegaron a la ciudad en busca de una vida mejor. Ellos formaron un colectivo obrero que compartía condiciones comunes de vida, trabajo y cultura en las grandes fábricas y en los barrios obreros, factores que constituyeron las bases para la consolidación de su organización en sindicatos. Actualmente, las tendencias de reubicación de la producción, de reducción del tamaño de las unidades fabriles más modernas y la profundización de la división social del trabajo entre las empresas están conduciendo a una creciente fragmentación, dispersión espacial y diversificación de las condiciones culturales, de trabajo y de vida de los trabajadores. En consecuencia, las concentraciones obreras se reducen y las condiciones de trabajo, ya marcadas por la diferenciación de los vínculos de empleo, sufren nuevas segmentaciones por regiones. El desempleo y la pérdida de dinamismo del mercado de trabajo verificados en las regiones industriales tradicionales se ven contrarrestados por un florecimiento –bastante más limitado que lo alegado por la propaganda oficial– de nuevas oportunidades de empleo, en otros lugares. De este modo, esa nueva geografía industrial está contribuyendo a generar nuevas contradicciones al interior de la fuerza de trabajo, entre aquellos trabajadores afectados por el desempleo en alta en las regiones abandonadas por las empresas y los favorecidos por la relocalización de las mismas o la instalación de nuevas empresas; entre sectores del sindicalismo que proponen resistir a algunas de las prácticas de las empresas en sus lugares tradicionales y otros que temen que las mismas respondan a las reivindicaciones obreras con una reubicación de la fábrica. Se trata, en palabras de Burawoy (1990: 159), de la “tiranía de la movilidad del capital sobre el trabajo”.

Control fabril e intervención del Estado en las relaciones laborales

En esta sección intentaremos mostrar cómo el papel del Estado en un asunto específico, la legislación sobre las relaciones de trabajo, constituye otro punto de apoyo y legitimidad del sistema de control del trabajo que se está difundiendo en la industria. Aunque el papel del Estado en esta cuestión no

se agote en la legislación laboral, la elección de ese tópico se justifica por su incidencia directa sobre las formas de contratar, usar y remunerar a la fuerza de trabajo, así como sobre las posibilidades y limitaciones que el sistema de relaciones de trabajo impone a la organización de la clase trabajadora, afectando decisivamente la configuración de las relaciones entre capital y trabajo. Como fue observado en los estudios sectoriales, todos estos asuntos están pasando por cambios en la práctica de las empresas. Analizaremos aquí en qué medida esa práctica es sustentada por la legislación laboral.

La regulación de las relaciones laborales en Brasil se plasmó en 1943, durante el régimen de Getulio Vargas, en la “Consolidação das Leis de Trabalho” (CLT Consolidación de las Leyes de Trabajo). Este cuerpo normativo originó un sistema estructurador de las relaciones capital-trabajo de perfil corporativista, con nítidas influencias fascistas. Instituyó una forma de control político estatal sobre la clase obrera y de intervención en el mercado de trabajo. Su herencia es aún fuerte en la actualidad, a pesar de las modificaciones que ha venido sufriendo en el transcurso de seis décadas. Por eso, resulta necesario realizar una rápida revisión de sus preceptos fundamentales.

- Propone derechos y obligaciones relativos a contratos individuales de asalariamiento por tiempo indeterminado y en tiempo integral, relegándose las normas sobre negociaciones colectivas.
- Prevé una organización vertical de los sindicatos, subordinados al Ministerio de Trabajo, permitiendo la organización sindical por categorías ocupacionales y por áreas geográficas, siendo el nivel por estados el máximo escalafón admitido. La legislación no permitía, originalmente, la organización por fábrica o empresa. La implantación del impuesto sindical crea una dependencia financiera de los sindicatos con respecto del Estado.
- La institución de la Justicia Laboral se apodera de la iniciativa del sindicato de negociación de las condiciones de trabajo; así, pasa a competir al Estado, a través de la misma, supervisar la relación entre capital y trabajo y solucionar los conflictos entre ellos. De esa forma, el Estado asume la responsabilidad de armonía en las relaciones de trabajo.
- La ley antihuelgas y la institución del salario mínimo permiten al Estado controlar el mercado de trabajo en lo que refiere a los salarios y a las condiciones de trabajo, así como limitar el desarrollo de movimientos sindicales (Liedke, 1988; Silva, 1991; Cacciamali, 1999).

En tres instancias, las condiciones políticas, sociales y económicas del país incitaron a la realización de modificaciones en la legislación original. La primera tuvo lugar en los años setenta, en el marco del régimen militar, el cual re-

crudelió las medidas antisindicales; la segunda, en el periodo de redemocratización del país a partir de 1985, al introducirse nuevos derechos; la tercera comenzó recientemente, en los años noventa, y está pautada por medidas flexibilizadoras que intentan adecuar la legislación laboral a los cambios desencadenados por la reestructuración productiva.

El gobierno militar (1964-1985) modificó la CLT en dos aspectos importantes, que contribuyeron, como era previsible, al debilitamiento o inhibición de la organización de la clase trabajadora y a la disminución de su costo. Uno de ellos fue la implantación, en 1967, del “Fundo de Garantia por Tempo de Serviço” (FGTS–Fondo de Garantía por Tiempo de Servicio); y el otro, la limitación del ejercicio del derecho de huelga. Según Oliveira (1988), la restricción del derecho de huelga y la implantación del FGTS significaron una minirreforma laboral de cuño liberal, si bien tuviese una dimensión parcial.

Mientras la recalcitrante restricción del derecho de huelga se desvaneció con el retorno a la democracia –a pesar de que persistiesen los obstáculos originales impuestos por la CLT–, continúan vigentes los efectos del FGTS sobre el sistema de control fabril y salarial del trabajo. En oposición a la estabilidad garantizada originalmente en la CLT, el FGTS puede considerarse una medida flexibilizadora de vanguardia, visto que proporciona a los empleadores el derecho a despedir a los trabajadores en cualquier momento, sin necesidad de justificar los motivos y sin indemnizarlos. En contrapartida, establece el derecho del trabajador a retirar un fondo integrado por el aporte del 8 por ciento del salario mensual realizado por el empleador al Ministerio de Trabajo. Según Humphrey (1982), al anular todo tipo de estabilidad, el FGTS funcionó (y aún funciona) como una fuerza disciplinadora, puesto que las posibilidades de despido en cualquier momento y su resultado, las altas tasas de rotatividad, actúan como presiones sobre los salarios y contribuyen a la intensificación del trabajo.

Los últimos años del régimen militar estuvieron marcados por la creciente reorganización del movimiento sindical, que se inicia al final de los años setenta con las famosas y heroicas huelgas del ABC paulista que originarían el “nuevo sindicalismo”. Aunque la creciente movilización de los sindicatos comportase algunos cambios en las relaciones capital-trabajo en el ámbito de la fábrica, principalmente en aquéllas situadas en los sectores más dinámicos, no se observaron, hasta el final de la dictadura militar, en 1985, modificaciones en la legislación laboral y en la estructura oficial de los sindicatos.

La Constitución de 1988, fruto de la redemocratización del país, estableció nuevos derechos sociales y laborales, como, por ejemplo, la licencia por maternidad, y mayores protecciones ante los despidos involuntarios. Asimismo, afirmó la importancia de la negociación directa entre empresarios y trabajadores, vale decir, la práctica del contrato colectivo, aunque no se registrasen avances

en las disposiciones sobre los mecanismos de acción. Sin embargo, según Siquiera Neto (1998), esos cambios no afectaron a ninguno de los elementos estructurales de la legislación corporativista, que continuó vigente; ni limitaron sus varios mecanismos para reducir la protección del trabajador.

Dedecca (1988) argumenta que el carácter tan limitado, a lo largo de los años ochenta, de las transformaciones en el sistema nacional de relaciones de trabajo, se explica por la lentitud en el comienzo de la reestructuración productiva en esa década, la cual no exigió cambios expresivos en las relaciones de trabajo establecidas. De hecho, la flexibilidad para contratar y despedir trabajadores, ya respaldada por la legislación, fue el principal mecanismo utilizado por las empresas para enfrentar las fluctuaciones en la producción, características de ese periodo de fuerte inestabilidad económica.

Los años noventa muestran las primeras manifestaciones de un punto de inflexión en la evolución de las relaciones laborales, poniendo en evidencia la existencia de rupturas más significativas con relación a la legislación corporativista. Las presiones que condujeron a ese cambio se encontraron, naturalmente, en las modificaciones profundas que comenzaron a producirse en la economía con la apertura comercial y la aceleración de la reestructuración productiva. En este contexto, el debate sobre la flexibilización del trabajo comienza a cobrar fuerza en los medios empresariales y en el Estado. En el medio de presiones para reducir los costos, los empresarios reclaman por los altos costos de las cargas sociales y proponen medidas flexibilizadoras que permitan actuar libremente a las fuerzas del mercado de trabajo. En los sectores más modernos, donde los procesos de negociación se encuentran más desarrollados, las empresas pasaron a reivindicar la descentralización de las negociaciones colectivas, en especial en lo referente a la jornada de trabajo y a la tercerización y, más recientemente, a la fijación de los salarios a la productividad. A su vez, el Poder Ejecutivo pasó a considerar fundamental la modificación del sistema nacional de relaciones de trabajo, entendiéndolo como decisivo el cambio de la estructura de representación y la implantación del acuerdo colectivo (Baltar, 1998; Dedecca, 1998). Gobierno y empresarios aspiran a la flexibilización de las relaciones laborales, transfiriendo la definición de varios derechos hoy contenidos en la Constitución y en la CLT hacia las negociaciones descentralizadas entre empresas y sindicatos/trabajadores. Aunque los sindicatos también consideren necesaria una reforma, defienden puntos de vista diferentes.

En verdad, ha ocurrido hasta ahora una adopción de medidas flexibilizadoras, aunque está en ciernes una reforma más amplia. No obstante, cuando consideradas en conjunto, tales medidas muestran una clara orientación hacia la desregulación del mercado de trabajo. Las medidas legislativas más significativas adoptadas en los últimos años son las siguientes:

- *Contratación de mano de obra por medio de “cooperativas de trabajo” (Ley núm. 8949 de 9/12/1994).* Esa ley reguló la tercerización de contratación de mano de obra por medio de cooperativas de trabajo y está siendo crecientemente utilizada por empresas que buscan eludir, de ese modo, el cumplimiento de la legislación laboral. En las cooperativas, se constatan salarios (denominados participación en los resultados) reducidos y hasta incluso inferiores al salario mínimo nacional, jornadas de trabajo extensas, trabajo temporal y condiciones de trabajo precarias. De esta forma, la legislación propició la expansión del empleo en algunas áreas y/o empresas a partir de ocupaciones precarias, bajos ingresos y ausencia de aportes sociales, favoreciendo además la desaparición de los empleos regulares y con mejores salarios en otras regiones (Santos y Pochmann, 1999). En las industrias textil y del calzado se recurre mucho a las cooperativas de proveedores, constituyendo una forma de contratación indirecta, que exonera a las empresas de realizar aportes sociales y, por ende, rebaja los costos de la mano de obra.
- *Implantación del sistema integrado de pago de tributos y aportes de las microempresas y empresas de pequeño porte (SIMPLES) (Ley Núm. 9317 de 5/12/96).* Este reglamento permite, a este tipo de empresas, contribuir con determinado porcentaje sobre la facturación, quedando exentas de todos los aportes sociales de la planilla de salarios. Santos y Pochmann (1999) argumentan que si bien la renuncia fiscal ha sido concebida como un medio de aumento de la formalidad del empleo y de generación de empleo, la misma puede deteriorar las condiciones de financiamiento de los gastos sociales, sin mejorar las condiciones de trabajo, los derechos y la remuneración de los trabajadores de esas empresas.
- *Contrato de trabajo por tiempo determinado (Proyecto de Ley núm. 1724/96).* Se trata de un conjunto de medidas jurídicas destinadas a mitigar, adaptar y eliminar derechos laborales, subordinándolos a los imperativos de la competitividad. Su objetivo es la flexibilidad del ingreso al mercado de trabajo, considerada como un instrumento capaz de generar empleo. Se prevé, por un lado, que los contratados bajo este régimen no excedan el 20 por ciento del total; no obstante, no existe ninguna garantía sobre ello debido a que no existen mecanismos de fiscalización. Por otro lado, este tipo de contratación solamente es autorizado en los casos en que la misma pasa por una negociación colectiva y en tanto signifique un aumento en el número de contratados por cada empresa. Las empresas que decidan contratar más obtendrán la reducción de una serie de tributos. Además, los nuevos contratos exigen a las empresas de la carga de costear los despidos. Los empresarios pueden también reducir costos con los depósitos del FGTS, ya que la ley exige solamente un depósito obligatorio del 2 por ciento del

salario del trabajador (y no del 8 por ciento como en los contratos por tiempo indeterminado) y un depósito adicional que debe ser definido en acuerdo colectivo (Siquiera Neto, 1998; Santos y Pochmann, 1999). Sin embargo, las empresas no han recurrido mucho a esta forma de contratación por tiempo determinado debido a que la misma requiere como condición el aumento del empleo; pero, según Santos y Pochmann (1999), puede llegar a ser muy utilizada en un contexto de reanudación del crecimiento.

- *Medida Provisoria núm. 1709, de agosto de 1998, que instituyó el contrato de tiempo parcial.* Esta medida regula la contratación de trabajadores de hasta 25 horas semanales, con reducción proporcional del salario y pérdida de derechos laborales. Su uso y efectos siguen la misma línea que la contratación por tiempo determinado (Santos y Pochmann, 1999).

Puede observarse que este conjunto de medidas expone a los trabajadores a una pérdida de derechos, incluso a los conquistados recientemente con la Constitución de 1988. Más aún, las mismas surten el mismo efecto diferenciador sobre los trabajadores que el ya observado en otros ámbitos, como resultado de la reestructuración productiva, visto que los derechos asegurados dependen del tipo de contrato de trabajo establecido, lo cual, de acuerdo con la opinión de los juristas, viola el derecho fundamental de igualdad establecido en la Constitución (Siquiera Neto, 1998). En realidad, todas las reformas recientes de la legislación laboral no hacen más que refrendar mecanismos de diferenciación que ya estaban siendo puestos en práctica hace bastante tiempo por las empresas, en un proceso de “formalización de lo informal”.

Los especialistas en el mercado de trabajo destacan reiteradamente que, en Brasil, el uso de la fuerza de trabajo siempre fue flexible, si bien existía una regulación amplia sobre su uso (Baltar, 1998; Siquiera Neto, 1998; Olivera, 1988; Cacciamali, 1999; Posthuma, 1999). Las empresas siempre encontraron instrumentos para adaptar la legislación de acuerdo con sus intereses y hasta para desobedecerla, lo que queda demostrado en las altas tasas de rotatividad, en el trabajo informal sin registro, en las formas de contratación divergentes de lo establecido por la legislación, en la manipulación de la jornada de trabajo y en las prácticas de evasión del pago de beneficios de la seguridad social, presentes hace mucho tiempo en el mercado de trabajo. Sin embargo, como dice Baltar (1998), siempre es posible hacerlo aún más flexible, a través de la rebaja de los padrones mínimos de uso y remuneración del trabajo. De hecho, se nota que en la medida en que se profundiza la reestructuración productiva, prácticas como la contratación ilegal de mano de obra pasaron a ser más frecuentes en todos los sectores de la economía. Incluso,

muchos acuerdos establecidos directamente entre la dirección y los trabajadores de las grandes corporaciones se realizaron al margen de la legislación laboral, pues no contaron con la presencia de los sindicatos de los respectivos sectores, de acuerdo con lo previsto en la ley, configurando así otro tipo de ilegalidad. De acuerdo con Cacciamali (1999), esto remite a un proceso de privatización de las reglas –anteriormente públicas y sociales– de uso de la fuerza de trabajo.

Las medidas flexibilizadoras surgidas en los últimos años coinciden con las demandas de las empresas con relación a su adaptación a las presiones competitivas, reduciendo el costo de la fuerza de trabajo. Al mismo tiempo, ellas suscitan una dinámica despótica del mercado de trabajo que, como observamos en la sección anterior, refuerza el control de la mano de obra en la fábrica, permitiendo su utilización más intensificada y peor remunerada. En otro sentido, las nuevas formas de control se vieron favorecidas por viejos aspectos de la legislación, vigentes hasta hoy, especialmente aquellos que restringen la libertad sindical, limitando el ejercicio de formas de resistencia y negociación, a través del precepto de la unidad sindical, de los aportes sindicales compulsorios y del poder normativo de la justicia de trabajo. Esas restricciones han hecho que, como explica Oliveira (1998), los sindicatos continúen siendo, salvo raras excepciones, sindicatos de “puerta de fábrica”, sin acceso a los locales de trabajo y, por lo tanto, con muy poco margen de acción para intervenir en los cambios tecnológicos y organizacionales dentro de las empresas.

El nuevo sistema de control y las tendencias de la calificación del trabajo

En esta última sección, nos abocaremos a analizar las tendencias de la calificación del trabajo que surgieron con el proceso de reestructuración productiva en la industria brasileña y que se inscriben en el marco de las transformaciones más amplias verificadas en el sistema de control de la fuerza de trabajo. Para ello, retomaremos el análisis de las evidencias empíricas del conjunto de los sectores estudiados en el cuadro de los parámetros esbozados al final del capítulo 2. Consideraremos las nuevas formas que adopta la calificación del trabajo e intentaremos evaluar su nivel de desarrollo –vale decir, en qué medida las mismas están cambiando y sustituyendo a las formas anteriores– y la amplitud de su difusión al conjunto de los sectores estudiados.

Comenzaremos a observar los cambios en la calificación del trabajo analizando cómo las transformaciones de los procesos productivos han incidido sobre tres factores que afectan a la distribución de conocimientos en el proceso de trabajo, a saber: la división técnica del trabajo; la división social del trabajo; y la objetivación

de los conocimientos en máquinas, instrumentos, computadoras y en el diseño organizacional. A continuación, evaluaremos las transformaciones ocurridas en la formación para el trabajo, en sus distintas formas: escolar, profesional y práctica.

La calificación a la luz de los cambios en la división técnica del trabajo

La transformación de la fuerza de trabajo en dirección a la polivalencia surge como uno de los grandes cambios ocurridos en los últimos 20 años. La polivalencia ha adoptado formas y niveles de desarrollo diferenciados, si bien ha contribuido a hacer más flexible al conjunto de la fuerza de trabajo. Su difusión entre los sectores y las cadenas productivas ha sido desigual, convirtiéndose en un factor de diferenciación en lo que se refiere al acceso al conocimiento productivo de los distintos sectores de la fuerza de trabajo.

Comencemos sintetizando las formas de polivalencia que se están practicando en los distintos sectores. Cabe considerar que, en función de las particularidades técnicas de los procesos productivos en los diferentes ramos, una misma forma de polivalencia, como, por ejemplo, el aumento de las actividades de control de calidad en las actividades productivas, puede implicar diversos niveles de calificación, pues ello depende no solamente de la cantidad de actividades reunidas, sino también de su naturaleza y complejidad, del grado de autonomía asociado, etcétera. De todas formas, la realización de esta síntesis es importante a efectos de evaluar los caminos privilegiados por las empresas en la flexibilización del uso de la fuerza de trabajo. Cuatro variedades de trabajo polivalente fueron identificadas. Como veremos a continuación, las mismas van desde las formas más elementales de multifuncionalidad hasta formas desarrolladas de multicalificación.

Integración vertical de actividades

A las actividades de producción se agregan funciones indirectas. Lo más frecuente es la realización de actividades de control de calidad, particularmente el Control Estadístico de Proceso (CEP), con una difusión muy significativa en todos los sectores estudiados. En menor medida son incorporadas algunas tareas de manutención preventiva e, incluso, reparaciones simples. Este tipo de polivalencia extiende las actividades de los trabajadores desde la producción hacia nuevas áreas que tradicionalmente les eran vedadas, implicando, por lo tanto, el manejo de conocimientos y habilidades de distinta naturaleza.

Muchas empresas, en todos los sectores estudiados, parecen haber entrado en la “era de la polivalencia” a través de esta modalidad. Ella es, de hecho, un

producto específico de los nuevos conceptos de calidad y productividad. La encontramos a lo largo de toda la cadena automovilística, aunque tiende a adoptar formas más amplias en la medida en que nos acercamos a su vértice. Es también la forma de trabajo polivalente más común en la industria de electrodomésticos y es bastante utilizada en las actividades de montaje en la industria de equipamientos para telecomunicaciones.

En la industria textil, y más aún en la de calzados, la integración de actividades indirectas es un recurso poco utilizado aun en función de la adopción reciente y restringida de innovaciones organizacionales y de programas de calidad, que son sus principales estímulos.

Rotación entre actividades productivas poco diferenciadas

Los trabajadores circulan entre diferentes puestos de trabajo. Lo más común es que la rotación se realice dentro de un determinado sector de la producción involucrando actividades y/o manejo de máquinas e instrumentos poco diferenciados.

Esas prácticas de rotación constituyen un recurso flexibilizador en procesos o fases de la producción que pasaron por cambios organizacionales y tecnológicos limitados. Generalmente, la rotación se realiza entre tareas fragmentadas, prescriptas y de ciclos cortos, sin que esa ampliación del trabajo supere significativamente la noción taylorista de tarea, con férrea imposición del ritmo de trabajo. La rotación es ampliamente utilizada en las líneas de montaje de electrodomésticos, en las líneas (o células) de costura y montaje de calzados, y en los segmentos menos complejos de la industria de autopartes.

Estos casos muestran que la moderna organización celular de la producción no siempre se traduce en una reorganización significativa de la producción. Muchas células son, en realidad, minilíneas de producción o montaje. La escasa complejidad de las funciones involucradas, y no solamente la manutención de una fuerte división del trabajo, contribuye a que esta forma de polivalencia no propicie una ampliación de la calificación, constituyendo una forma poco desarrollada de multifuncionalidad.

Integración horizontal y vertical de actividades

En la integración horizontal de funciones se reúne una secuencia de actividades productivas antes distribuidas entre varios trabajadores. Esto se traduce en una participación más amplia del obrero en la fabricación del producto. La investigación mostró que es muy rara la puesta en práctica de integración horizontal de funciones disociada de la integración vertical señalada anterior-

mente. Generalmente, ambas formas son sintetizadas en un conjunto de actividades productivas e indirectas, teniendo como resultado una ampliación de conocimientos en dirección a nuevas fases del proceso productivo y a actividades de naturaleza diferente de las productivas, tales como el control de calidad y el mantenimiento.

Encontramos esta forma de polivalencia en el segmento más calificado de la fuerza de trabajo operacional de la industria de equipamientos para telecomunicaciones. Los trabajadores, generalmente con formación técnica, desarrollan un amplio abanico de actividades productivas e indirectas, gozando de márgenes significativos de autonomía, representando, por excelencia, una forma de polivalencia multicalificante.

La integración horizontal y vertical de funciones fue la manera de flexibilizar la utilización de la fuerza de trabajo más adoptada por las grandes montadoras de automóviles y por las empresas líderes del sector de autopartes. Generalmente la misma se hace efectiva a través del trabajo en grupos. Sin embargo, es posible observar diferenciaciones entre las empresas con relación a los niveles de ampliación de conocimientos que fomentan. Esto depende de la naturaleza y de la amplitud de las funciones integradas, del grado de autonomía concedido a esos equipos para la distribución interna de las actividades y del tipo de decisiones transferidas a los trabajadores, aspectos que se combinan en diferentes arreglos. Las investigaciones en este sector mostraron la emergencia de formas de polivalencia multicalificante, especialmente en casos en que la organización del trabajo había sido radicalmente transformada a través de enfoques sociotécnicos, pero, de todas maneras, predominan las formas multifuncionales.

Finalmente, en algunas empresas de electrodomésticos, en las fases de fabricación, también fue detectada esa forma de polivalencia, con ampliación de las funciones productivas e incorporación de actividades indirectas, incluyendo preparación de máquinas y control de calidad.

Síntesis compleja de actividades

Ésta es la forma de polivalencia característica de los procesos productivos continuos altamente automatizados y complejos. Supone conocimientos sobre fases significativas de esos procesos, manejo de diferentes equipamientos e instrumentos y requiere de los trabajadores una alta capacidad de abstracción.

Esta forma de utilización polivalente multicalificante de la fuerza de trabajo es característica de muchas empresas petroquímicas. Aunque la integración de actividades es inherente a este tipo de proceso, fue observada en la última década una tendencia a ampliar la variedad de actividades de los trabajadores.

La creciente automatización de las actividades llamadas “de campo” permitió una ampliación de las actividades de monitoreo y optimización a partir de sistemas digitales de control distribuido (SDCD), de control de calidad, análisis de laboratorio, etcétera.

Identificadas las formas más frecuentes asumidas por la polivalencia en la industria brasileña, es necesario evaluar otros dos puntos. En primer lugar, cuál es su *nivel de desarrollo* en los distintos sectores. Es decir, para evaluar los impactos de esos cambios en la división del trabajo sobre las tendencias de desarrollo de la calificación de los trabajadores necesitamos saber en qué medida esas formas de polivalencia han tendido a sustituir las antiguas formas de división técnica del trabajo. En segundo lugar, es necesario evaluar cuál es la *amplitud o grado de difusión* de tales prácticas en los sectores, en las cadenas productivas y en la industria en su conjunto.

La tendencia a utilizar la fuerza de trabajo de manera polivalente parece incuestionable en la industria automovilística. La situación actual contrasta fuertemente con las tímidas incursiones en la división del trabajo realizadas por las empresas líderes en los años ochenta. Las formas de división del trabajo fueron significativamente transformadas. Sin embargo, hay también evidencias sobre la persistencia de formas de división del trabajo taylorizadas. La polivalencia se encuentra más desarrollada entre las montadoras de automóviles y las empresas de autopartes más modernizadas, pero algunas formas de polivalencia ya pueden ser observadas en pequeñas empresas. Consideramos, no obstante, que esta difusión de la polivalencia no llevará a homogeneizar la organización del trabajo a lo largo de las cadenas productivas. Esto porque, desde ya, se observan diferenciaciones resultantes del grado de complejidad de los procesos productivos y de la capacidad de control de los trabajadores sobre la organización del trabajo. Formas de polivalencia más calificantes generalmente tienen lugar en empresas que cuentan con sindicatos más actuantes, en particular las montadoras.

También en la industria petroquímica se verifica un amplio desarrollo del uso polivalente de la fuerza de trabajo, siendo generalmente multicalificante. La tendencia a la automatización de las actividades de campo y al acercamiento de las funciones de campo y control (aún muy incipiente), redundará en mayor calificación de los trabajadores petroquímicos.

Formas desarrolladas y restringidas de polivalencia coexisten en el sector de equipamientos para telecomunicaciones. Esa diferenciación puede ocurrir tanto dentro de una unidad fabril como entre empresas madres y subcontratadas, dependiendo de cómo se distribuyen las actividades más simples de montaje de placas de circuitos impresos y otras más complejas de diseño, *tests*, trabajo con *software* sofisticado. Sobreviven aún actividades de montaje manual, en las que

la utilización multifuncional de los trabajadores es totalmente compatible con formas tayloristas de división del trabajo.

La industria de electrodomésticos presenta niveles de desarrollo de la polivalencia más restringidos. En esta industria, la ampliación de las funciones es más reciente y las investigaciones mostraron organizaciones híbridas que mezclan conceptos polivalentes con una supervivencia bastante amplia de los conceptos tayloristas y fordistas. Esto puede indicar que se está en una fase de transición con relación a los criterios de división del trabajo. Aunque sean notorios los rasgos de permanencia del sistema antiguo, consideramos que esta industria acompañará, con el tiempo, la tendencia a una mayor difusión de la polivalencia.

Finalmente, las formas de división del trabajo taylorista/fordista continúan siendo dominantes en las industrias textil y del calzado. El trabajo polivalente es muy incipiente y concentrado en pocas empresas, resultado de cambios tecnológicos y organizacionales limitados y que presentan bastante atraso con relación al resto de la industria. El contexto general se caracteriza por el trabajo simplificado y sujeto al ritmo de las máquinas o líneas de montaje. Ambos sectores enfrentaron una situación crítica luego de la apertura comercial de 1990 y, con frecuencia, han recurrido mucho a asegurar su competitividad a través del uso de fuerza de trabajo barata más que a través del ensayo de formas de flexibilidad interna.

Antes de realizar una evaluación de conjunto de los cambios en la división del trabajo, debemos considerar que las tendencias de desarrollo de la polivalencia no están libres de contratendencias. El movimiento en dirección a la ampliación del trabajo coexiste con movimientos que actúan en sentido contrario, simplificando las actividades realizadas por los trabajadores polivalentes. Fueron identificadas cuatro contratendencias:

- la estandarización de actividades inducida por los programas de calidad total (PCT) y por las normas ISO, que simplificaron e hicieron rutinarias algunas actividades. Aunque estén difundidos de forma diferenciada, ninguno de los sectores estudiados se mantuvo ajeno a los PCT y a las normas ISO y, en consecuencia, a sus efectos de estandarización de las actividades;
- la automatización de los procesos productivos, que también contribuyó a simplificar algunas actividades e, incluso, a prescindir de algunas intervenciones humanas calificadas. Eso fue observado en la industria textil, donde los efectos simplificadores de la tecnología fueron dominantes. Ocurrió también en las industrias automovilística y petroquímica, donde esos efectos se restringieron a algunas actividades, al mismo tiempo

en que se crearon otras, frecuentemente más complejas y abstractas en el caso de la petroquímica;

- un proceso de simplificación de actividades indirectas, especialmente de los procedimientos de CEP, detectado por estudios de caso en algunos sectores (por ejemplo, autopartes, textil y electrodomésticos). Esa simplificación fue una respuesta adaptativa frente a una fuerza de trabajo poco escolarizada y no capacitada para desarrollar los cálculos, registros y análisis necesarios para el uso de esta herramienta;
- al mismo tiempo en que el desarrollo de la polivalencia tiende a viabilizar el acceso de los trabajadores a conocimientos sobre un segmento más amplio del proceso de fabricación del producto, ocurre un proceso en el sentido inverso: la pérdida de conocimiento sobre el producto, generada por la creciente subcontratación de partes de la producción.

Considerando los sectores industriales en su conjunto, resulta claro que, a pesar de los diferentes niveles de transformación de la división del trabajo, de la distribución desigual de las prácticas de trabajo polivalente y de la diferente incidencia del juego de contratendencias está en curso una tendencia hacia la difusión de un patrón más flexible de uso de la fuerza de trabajo. Éste modifica de forma importante la división del trabajo precedente e impone nuevos criterios de formación para el trabajo.

Este nuevo patrón de uso polivalente de la fuerza de trabajo no debe, necesariamente, desembocar en una superación completa de las formas tayloristas/fordistas de división del trabajo. Como vimos, las mismas sobreviven en algunas fases de los procesos productivos. Tal vez sean atenuadas por la automatización en aumento. Sin embargo, pueden subsistir perfectamente en áreas intensivas en trabajo poco complejo, junto a las nuevas tendencias.

Las evidencias tampoco muestran que tienda a surgir de este proceso una fuerza de trabajo homogéneamente más calificada. Por el contrario, muestran que la difusión de la polivalencia ha tenido efectos diferenciadores. La polivalencia multicalificante se da en sectores bastante reducidos de la fuerza de trabajo, distribuidos desigualmente dentro de cada empresa, sector y cadena productiva. La transformación que afecta más significativamente a la clase trabajadora industrial brasileña es la emergencia de un nuevo trabajador “padrón” multifuncional, cuyas funciones fueron ampliadas, en magnitudes variables según el proceso considerado y según el resultado del juego de tendencias y contratendencias ya apuntado. De esta forma, la fuerza de trabajo fue adaptada a una nueva base tecnológica y a nuevos diseños organizacionales. Puede afirmarse, por cierto, que los conocimientos de esos trabajadores se ampliaron con relación al trabajador “padrón” de tipo fordista. Sus

requisitos mínimos de calificación, como veremos, se elevaron con respecto al pasado. Sin embargo, el nuevo contingente de trabajadores ordinarios multifuncionales está lejos de constituir una fuerza de trabajo calificada representada, en las condiciones productivas actuales, por los trabajadores multicalificados.

Los impactos de la profundización de la división social del trabajo

El conocimiento que supone la producción de cualquier mercancía está siendo crecientemente fragmentado y redistribuido entre varias unidades productivas, como resultado de la ampliación significativa de los procesos de subcontratación que vienen profundizando la división social del trabajo. Se configuran diferentes impactos sobre la calificación de los trabajadores involucrados en cada parte del proceso –ahora descentralizado–, en función de las partes del proceso productivo afectadas por la subcontratación.

En efecto, los estudios sectoriales mostraron que las empresas ampliaron significativamente, en los últimos años, la práctica de externalizar actividades productivas y de mantenimiento. Parece ser más frecuente la externalización de los procesos productivos más simples, dejando, junto con los mismos, afuera de la fábrica a los sectores menos calificados de la fuerza de trabajo y aumentando, de ese modo, el nivel medio de calificación de los trabajadores que permanecen en la empresa contratante. Se constató también que las empresas subcontratan la producción de productos o piezas complejos y, con mayor frecuencia aún, servicios calificados, como el mantenimiento o la fabricación de herramientas, externalizando, así, trabajo calificado y asignando a su plantel de trabajadores la tendencia opuesta, o sea, la relativa a la pérdida de segmentos calificados.

Así, por ejemplo, el nivel de calificación de los trabajadores de empresas de equipamientos de telecomunicaciones varía sustancialmente dependiendo de si las actividades descalificadas, como el montaje manual de placas de circuitos impresos, sean subcontratadas o no. En algunas empresas de electrodomésticos se observó la focalización en las actividades productivas de montaje, mientras que muchas actividades de fabricación más calificadas pasaron a ser subcontratadas; cuanto mayor es el grado de externalización de estas últimas, mayor será el nivel de descalificación de la fuerza de trabajo remanente en la planta fabril. Tanto en esa industria como en empresas del complejo automovilístico es frecuente la subcontratación de una de las actividades más nobles, la fabricación de herramientas. Varios estudios en la industria automotriz muestran, paralelamente a este movimiento que promueve la creación de núcleos calificados en pequeñas empresas, una creciente descalificación de las actividades realizadas en los extremos finales de la cadena productiva. La industria petroquímica

ha tendido a externalizar actividades calificadas de mantenimiento preventivo y correctivo. Al mismo tiempo, se observó que en las empresas terceristas especializadas en esa función existe una segmentación clara entre trabajadores calificados y descalificados; y, frecuentemente, se constata también una “cuarterización” de las últimas a trabajadores contratados en forma temporal.

El uso de trabajadores temporales dentro de la propia empresa madre, tendencia que se encuentra también en aumento, suma nuevas formas a la distribución de las calificaciones, siendo lo más común que los trabajadores mencionados asuman las tareas auxiliares descalificadas, como ocurre en la industria petroquímica.

Tanto en la industria textil como en la del calzado, los tradicionales sistemas de trabajo *a façon* comienzan a ser sustituidos por formas más modernas de subcontratación. Así, por ejemplo, han surgido pequeñas empresas textiles muy modernas que realizan una producción especializada, empleando una fuerza de trabajo más calificada que la utilizada por las empresas tradicionales que trabajan *a façon*, a las cuales se encomiendan productos padronizados. En la industria del calzado, se observa una transferencia dinámica de trabajadores entre grandes empresas y pequeños *ateliês*, sin una variación significativa, no obstante, del nivel de calificación exigido. Sin embargo, las grandes empresas líderes comienzan a diferenciarse de las demás, transfiriendo a intermediarias la subcontratación de pequeñas empresas.

Como se puede observar, los movimientos generados por la profundización de la división social del trabajo están diseñando un mapa complejo y cambiante de la distribución de calificaciones entre empresas. Esos movimientos introdujeron una nueva complejidad y dinamismo en el análisis de las tendencias de la calificación, puesto que revelaron los límites de los estudios que no consideran al conjunto de las cadenas productivas involucradas en la ejecución de un producto. Las innovaciones más recientes en las formas de subcontratación que están teniendo lugar en la industria automotriz, como la sustitución de la subcontratación pulverizada de piezas aisladas por la encomienda de conjuntos y los nuevos acuerdos en virtud de los cuales proveedores y contratantes ocupan el mismo espacio fabril, están conduciendo a nuevas formas de aglutinación de partes del proceso productivo, y, consecuentemente, de las calificaciones necesarias para realizarlas. La práctica de certificación de proveedores, que comienza a tener una difusión significativa en ése y en otros sectores, está propiciando instancias de colaboración entre empresas, incluyendo el entrenamiento de los trabajadores de las empresas subcontratadas, afectando también el mapa de distribución de las calificaciones.

Junto con los nuevos procesos y dinámicas, la revisión de investigaciones mostró también una significativa cantidad de evidencias sobre los efectos dife-

renciadores de la fuerza de trabajo de las prácticas de subcontratación, en función de las cuales las empresas de los diferentes niveles de la cadena productiva hacen uso de distintos segmentos de fuerza de trabajo. En ese caso, el nivel de calificación, la remuneración, los beneficios, el acceso a entrenamiento, las condiciones de trabajo y los vínculos de empleo se van deteriorando en la medida en que se da un alejamiento con relación a la cima. Todo parece indicar que esas segmentaciones se profundizaron con el cambio en las exigencias en cuanto al perfil de la mano de obra. Tales segmentaciones estarían limitando fuertemente el pasaje de algunos sectores de la fuerza de trabajo a escalones mejor calificados y remunerados de la cadena productiva.

Finalmente, se debe destacar que la creciente fragmentación de la producción en los diferentes eslabones de la cadena productiva y el aumento significativo de la importación de partes y componentes, ocurrido a partir de la apertura comercial, presentan nuevos matices en el tema de la alineación de los trabajadores con relación al conocimiento del producto fabricado. Si antes ese conocimiento se fragmentaba por la división técnica del trabajo, permanecía, por lo menos, entre los muros de la fábrica. Ahora, la tendencia indica una dispersión mucho más amplia, entre trabajadores de distintas fábricas, localizadas en varias regiones y países. En nuestra prolongada investigación con trabajadores de una empresa de equipamientos de telecomunicaciones, observamos que era enorme el desconocimiento de los trabajadores con relación al producto que fabrican, del cual ignoraban el destino, la función y los fundamentos científicos.

Objetivación de conocimientos vs. adquisición de nuevos conocimientos

Como se sabe, el desarrollo del capitalismo ha ido acompañado por una creciente presencia de la ciencia en el proceso productivo; cada revolución científico-tecnológica ha significado un salto cualitativo en las bases científicas de la industria. La actual o tercera revolución tecnológica, aunque no haya tenido una difusión uniforme en la industria brasileña, está transformando, a veces de forma muy importante, las bases científico-tecnológicas de los procesos productivos.

Prácticamente en todos los sectores estudiados, aunque en grados bastantes diferentes, se observó una complejización tecnológica de la producción. Ese aumento de complejidad se da en varios ámbitos:

- a) la introducción de nuevas tecnologías, particularmente relevante en los sectores petroquímico, de equipamientos para telecomunicaciones y automotriz (en las montadoras y en algunos segmentos de autopartes), con presencia bastante más selectiva y desigual en las industrias de electrodomésticos, química y textil y poco significativa en el sector de calzados;

- b) la informatización de los flujos productivos y su conexión con el diseño de productos, los equipamientos de producción, el suplemento de materiales y piezas, la comercialización y las actividades administrativas que, aunque con diferentes intensidades, tienden a diseminarse entre las industrias, en un mapa de difusión bastante similar al de las nuevas tecnologías productivas;
- c) el desarrollo de nuevos productos con mayor complejidad tecnológica, particularmente en el sector automotriz y de equipamientos para telecomunicaciones;
- d) la utilización de nuevos materiales y de “tecnología embarcada”, ambos con especial destaque en las industrias automovilística, de electrodomésticos y de equipamientos para telecomunicaciones.

Esta complejización y cambio de las bases científicas de la producción se traducen, por un lado, en un proceso de creciente objetivación del trabajo –y del conocimiento– en la tecnología y en los materiales. En ese sentido, un aspecto fundamental de las nuevas tecnologías es que ellas permiten dar un salto cualitativo en la objetivación de las funciones humanas cognitivas y reflexivas, tales como el control de procesos, las tomas de decisiones, almacenamiento y relacionamiento de informaciones, y no solamente de las actividades manuales. Por otro lado, existen nuevas formas de concentración y distribución de los conocimientos en el trabajo vivo debido al surgimiento de nuevas especialidades.

No sólo las “ciencias duras” están teniendo un fuerte impacto sobre la producción, si bien su visibilidad es muy evidente debido a que se plasman en las fuerzas productivas materiales. De hecho, la contribución de las ciencias sociales y humanas no es despreciable en la reorganización de las empresas, en la implantación de nuevos sistemas de gestión del trabajo, en los entrenamientos motivacionales, en las prácticas de selección de personal, etcétera. Esos conocimientos son, de la misma forma, objeto de división. Una parte de los mismos es concentrada por las gerencias de recursos humanos y por consultores contratados por las empresas, que vienen asumiendo una importancia creciente en la profundización de la reestructuración productiva. Otra parte se objetiva en el proceso de producción, materializándose en estructuras organizacionales que permiten nuevas formas de utilización de las fuerzas productivas humanas.

Si destacamos la importancia del aumento y de la complejización del contenido científico-tecnológico por los que está atravesando la industria brasileña en el contexto de la reestructuración productiva es porque consideramos que la evolución de los conocimientos de los trabajadores sobre los procesos productivos, o sea, su calificación, no pueden tomarse en términos absolutos.

Los mismos son siempre relativos al conjunto de conocimientos científico-tecnológicos que fundamentan la producción. Así, es necesario analizar conjuntamente los movimientos que han afectado al trabajo vivo y al trabajo muerto. La mayor parte de las investigaciones que examinamos no permitía realizar una evaluación precisa de los conocimientos perdidos por los trabajadores y objetivados en la tecnología; ni de los nuevos principios científicos plasmados en las innovaciones tecnológicas y de materiales; ni de los conocimientos obtenidos con la difusión de la polivalencia y con el aumento del nivel de escolarización y de entrenamiento. Sin embargo, es posible ilustrar esta situación con algunos ejemplos.

Consideremos dos casos extremos: la industria textil y la industria petroquímica. En la primera, las evidencias de que disponemos señalan que la introducción de nuevas tecnologías objetivó las funciones más calificadas de los obreros de hilandería y tejido. Al mismo tiempo, se incorporaron las versiones más modernas de las fibras sintéticas y artificiales, resultados de los avances científicos y tecnológicos en el área de materiales. No obstante, el manejo de las nuevas máquinas y de los nuevos materiales parece haber simplificado crecientemente las funciones de los trabajadores y las prácticas limitadas de polivalencia no han convergido para ampliarlas. Además, el nivel de formación escolar y profesional de los trabajadores sigue siendo muy bajo, de manera que a la complejización científico-tecnológica del proceso productivo se opuso una tendencia a la descalificación del trabajador.

En cambio, en el caso de la industria petroquímica, observamos que una base tecnológica compleja fue sustituida por otra aún más compleja y con mayor capacidad de autorregulación y de suministro de informaciones. Como resultado, muchas de las actividades de campo –las menos calificadas– desaparecieron, al mismo tiempo que algunas operaciones de control de los procesos se volvieron más abstractas y más complejas y otras fueron simplificadas por una instrumentación más eficiente y mediante procedimientos de padronización del trabajo. Todo ello sucedió en el contexto de una fuerza de trabajo que, en general, posee un elevado nivel de escolaridad y de formación profesional, además de una sólida experiencia. Debe también considerarse que tuvo lugar un aminoramiento de las formas de división del trabajo previamente existentes. En ese caso, a diferencia de la industria textil, se puede decir que los trabajadores se encontraban en condiciones mucho mejores para acompañar el desarrollo científico plasmado en la tecnología. No obstante, hasta qué punto ellos lograron hacerlo es un asunto difícil de determinar. No existen estudios orientados a realizar ese tipo de “medición”, lo cual, sin duda, es muy difícil de operacionalizar. Sin embargo, pensamos que este ejemplo trae a luz la vieja hipótesis que plantea la posibilidad de una descalificación relativa, a pesar del

aumento absoluto del conocimiento de los trabajadores que tendría lugar en el contexto de una fuerte aceleración del desarrollo científico-tecnológico industrial, como sugirió Mandel (1985).⁶⁹

Es necesario, además, considerar otra cuestión: los diferentes grados de complejidad inherentes a distintos procesos productivos. Los mismos ejemplos de las industrias petroquímica y textil resultan ilustrativos. Si, hipotéticamente, las industrias textil y petroquímica hubiesen incorporado, con la misma intensidad, el potencial científico-tecnológico disponible, el proceso petroquímico seguiría siendo mucho más complejo que el textil, lo que se reflejaría en un operador petroquímico más calificado que un obrero textil. Éste es un factor esencial que conduce a diferenciar niveles de calificación entre sectores, tema sobre el cual no disponemos de muchas informaciones, pues de las investigaciones revisadas, pocas eran transectoriales. También este tipo de comparación es difícil de operacionalizar.

Formación para el trabajo: el acceso desigual al conocimiento

Las formas de división técnica y social del trabajo condicionan el alcance o extensión del conocimiento sobre los procesos productivos a los cuales los trabajadores tienen acceso. Como vimos, las formas de polivalencia amplían el conocimiento en diferentes niveles, para nuevas fases de la producción. No obstante, pueden diferenciarse varios niveles de conocimiento. El impacto de la polivalencia sobre la calificación del trabajo depende, justamente, de qué tipo de conocimiento es requerido para practicarla. Su impacto es notoriamente diferente según requiera conocimientos basados exclusivamente en un aprendizaje práctico –como el que se obtiene por la vía de rotaciones entre los puestos de trabajo u otras formas de aprendizaje *on the job*– o se base en una formación escolar y profesional más amplia, que implique el acceso a conocimientos científico-tecnológicos sistematizados, y no sólo el manejo de conocimientos tácitos.⁷⁰

⁶⁹Este autor argumenta que el proceso de incorporación de conocimientos científicos en la producción es más rápido que el aumento absoluto en las calificaciones de los trabajadores, de modo que el mismo se transforma en relativo porque es insuficiente para la total comprensión de los fundamentos de la producción. Sin embargo, una minoría de los trabajadores se califica, en este proceso, en un grado superior a la media (Mandel, 1985: 189-190).

⁷⁰Frecuentemente se reivindica la importancia del conocimiento tácito de los trabajadores para el desarrollo efectivo y eficiente de los procesos productivos. Incluso, asistimos actualmente a un reconocimiento y valoración explícitos de esos conocimientos por los modelos organizacionales de origen japonés. Los conocimientos tácitos son, indudablemente, de utilidad para el capital, teniendo además su desarrollo y reconocimiento efectos positivos sobre la subjetividad del trabajador, que, de esa forma, siente valorizado su saber (véase por ejemplo, Jones y Wood, 1984, Villavicencio, 1992, Aranha, 1997). Pero, por más importantes que los mismos sean, consideramos que los trabajadores sólo alcanzan una mayor calificación a través del acceso al conocimiento científico. Sobre este tema Braverman hizo apreciaciones muy pertinentes, pero algunos de sus críticos han insistido en que el autor prestó poca atención al conocimiento tácito.

La formación escolar y profesional permite el acceso de los trabajadores al conocimiento *en profundidad* de la producción, o sea, a sus fundamentos científicos. Evaluaremos, en esta sección, los cambios ocurridos en la formación de los trabajadores en las industrias investigadas, comenzando por la escolaridad.

El papel clave de la escolaridad

En todas las industrias estudiadas, con excepción del sector del calzado, se verificó una clara tendencia en dirección al aumento de las exigencias escolares. El nivel de enseñanza primaria (de ocho años en Brasil) está imponiéndose como requisito mínimo de contratación en el mercado de trabajo formal. Esa tendencia tuvo inicio en algunos sectores durante los años ochenta, pero sólo comenzó a acelerarse en la década siguiente. En un país como Brasil, con históricas deficiencias en la escolarización de la población, estas nuevas exigencias provocaron un serio desajuste con relación a la fuerza de trabajo disponible.

De hecho, el tiempo transcurrido no ha sido suficiente para una renovación o actualización completa de la mano de obra empleada en ese nivel de escolaridad. En las industrias automovilística, textil y de electrodomésticos aún persisten amplios sectores de trabajadores con niveles de escolarización por debajo de las nuevas exigencias. Se observó que ellos van siendo empujados hacia las áreas no modernizadas de la producción o hacia las funciones menos calificadas. La situación es bastante diferente en el sector de equipamientos para telecomunicaciones porque una parte importante de su fuerza de trabajo cuenta con nivel medio o superior y porque inclusive para las operaciones menos calificadas, las exigencias de mayor escolaridad ya venían imponiéndose desde los años ochenta. En la industria petroquímica, los trabajadores directamente contratados por las grandes empresas siempre constituyeron una excepción, presentando niveles de escolaridad bastante superiores a los del promedio, y ese diferencial continúa siendo significativo. En el otro extremo, la industria del calzado permanece prácticamente ajena a las nuevas exigencias, produciendo con trabajadores subescolarizados.

El mercado de trabajo se está adaptando a estas mayores exigencias de escolaridad. Por un lado, tiende a aumentar la oferta de personas más escolarizadas como resultado de las políticas de ampliación del sistema escolar –especialmente en la educación primaria– llevadas adelante por el Ministerio de Educación en los últimos años.⁷¹ Por otro lado, la reducción de los ni-

⁷¹El Censo de Población realizado en 2000 confirma la tendencia a la universalización de la educación en la faja de 7 a 14 años, llegando al 95 por ciento la tasa de inscripción de los niños comprendidos entre esas edades. Estas tasas de escolarización nunca antes habían sido alcanzadas (IBGE, 2002).

veles de empleo aumenta la competencia de los trabajadores por un puesto de trabajo, permitiendo que las contrataciones sean más selectivas con relación a la escolaridad.

¿Qué factores hicieron cambiar el perfil de educación de la masa de trabajadores industriales? Si consideramos al conjunto de los sectores podemos decir que los cambios en la organización del trabajo tuvieron un peso decisivo. El uso de herramientas de calidad, como el CEP; de formas de gestión participativa que incluían programas de sugerencias; la difusión de células de producción que exigen habilidades de comunicación, así como los requisitos de formación contenidos en las normas ISO, resultaron imposibles de aplicar sin un aumento de escolaridad de los trabajadores. Les fue exigida capacidad para leer, escribir, realizar cálculos, expresarse oralmente, interpretar y seguir instrucciones y padrones de trabajo, datos y manuales. Portugués y matemáticas: he aquí dos demandas fundamentales de la producción a la escuela.

Dado que la difusión de nuevas tecnologías se mostró bastante más heterogénea entre los sectores que las innovaciones organizacionales, también lo fueron sus impactos sobre las exigencias de escolaridad. Con frecuencia se observó que trabajadores más escolarizados (por ejemplo, con enseñanza media completa) son ubicados en las áreas tecnológicamente más modernas de las empresas. Eso se explica por la exigencia de formas de raciocinio más complejas y abstractas para manejar las nuevas tecnologías, con sus informaciones codificadas. Además, ellas son mucho más “oscuras” para permitir un tipo de aprendizaje práctico en comparación con los sistemas electromecánicos, cuyos principios de funcionamiento son más explícitos y transparentes.

El estudio realizado nos permite argumentar que el aumento en los requisitos de escolaridad funciona como una pieza clave en la transformación de las formas de utilizar la fuerza de trabajo. Sus impactos son visibles en varios dominios:

- es imprescindible para viabilizar los nuevos métodos organizacionales y herramientas de calidad, aspecto esencial de la reestructuración de la industria brasileña;
- fertiliza los entrenamientos técnicos y comportamentales. Fue observado que empresas, en casi todos los sectores, están invirtiendo decididamente en programas de educación de adultos o procedieron a renovar su plantel de funcionarios por otro más escolarizado, en la medida en que se embarcaban en la reestructuración productiva. Esa parece haber sido una fase necesaria para potenciar ulteriores gastos en entrenamiento;

- suministra “pruebas” de calificación de los trabajadores, exigidas por las normas ISO. El certificado ofrecido por el sistema escolar público es una forma barata de obtener tales pruebas (Kuenzer, 1997; Melo, 1999);⁷²
- la escuela constituye un ámbito propicio para adecuar las formas de disciplinamiento y socialización de la fuerza de trabajo a los nuevos requisitos de la producción –tal como siempre han enfatizado las corrientes reproductivistas en educación. Ese papel está siendo *aggiornado* por la experimentación y adaptación de los criterios de calidad total al ámbito escolar (Gentilli y Da Silva, 1994).

Es necesario resaltar la importancia del proceso de elevación de los niveles de escolaridad de la fuerza de trabajo brasileña, que hasta hace poco tiempo atrás podía calificarse de semianalfabeta. El nivel de escolaridad de dos terceras partes de los trabajadores industriales del estado de San Pablo –el corazón industrial del país– no superaba los cuatro años al inicio de la década de los noventa. La escolaridad media en la industria de transformación –incluyendo desde obreros hasta ingenieros y técnicos– era de siete años en 1989, aumentando a nueve años en 1999.

El aumento de los niveles de escolaridad no es importante sólo desde el punto de vista de la calificación para el trabajo, sino también para el desarrollo de la ciudadanía en todas sus formas. Sin embargo, destacados estos aspectos positivos, debemos también prestar atención a las limitaciones que implica ese avance. Por un lado, vale la pena llamar la atención sobre la calidad de la educación que reciben los trabajadores. Frecuentemente se alude a la fragilidad de los cursos llamados “supletivos” (educación de adultos) realizados en las empresas, instrumentales y orientados a las necesidades más puntuales y urgentes de la producción. El sistema escolar regular, a su vez, registró avances cuantitativos importantes, pero no acompañados por un aumento de su calidad, cuestión objeto de fuertes críticas por parte de los educadores y de la sociedad en general. Por otro lado, cabe preguntar si el nivel de escolaridad brindado por la enseñanza primaria, que la mayor parte de la fuerza de trabajo tenderá a alcanzar en los próximos años, es suficiente para que los trabajadores manejen conocimientos cada vez más complejos presentes en la producción y en la vida en general. Creemos que el nuevo trabajador padrón, aunque más escolarizado, no está suficientemente capacitado

⁷²Melo (1999: 107-108) argumenta que las exigencias de formación de trabajadores contenidas en las normas ISO son bastante genéricas y flexibles. Así, por ejemplo, las normas ISO 9002 establecen que: “[...] el personal que ejecuta tareas específicamente designadas debe ser calificado con base en la instrucción, entrenamiento y/o experiencia apropiados conforme requerido” (NBR ISO 9002, 1994: ítem 4.18, p. 8).

para acompañar esas transformaciones en un sentido amplio, lo que implica no sólo tener un cierto grado de comprensión de los principios de la ciencia y de la tecnología, sino también ser capaz de reflexionar éticamente sobre su desarrollo, cuestión cada vez más necesaria.

A excepción de los sectores más calificados de la fuerza de trabajo –el plantel de trabajadores permanentes del sector petroquímico, una parte de los trabajadores del sector de equipamientos para telecomunicaciones y algunos trabajadores de la industria automovilística–, se está lejos de una tendencia generalizada a la intelectualización del trabajo, inexorablemente asociada, como se suponía en los años ochenta, al nuevo paradigma productivo. En éste, y en otros tantos aspectos, la reestructuración productiva ha tenido impactos diferenciados sobre el colectivo de los trabajadores.

Formación sistematizada y entrenamiento práctico:
una nueva síntesis

Abordemos ahora otras fuentes de obtención de conocimientos para el trabajo: la formación profesional sistemática, realizada fuera o dentro de la empresa, el entrenamiento práctico y la experiencia adquirida en el trabajo. De modo general, podemos decir que las nuevas condiciones tecnológicas y organizacionales, producto de la reestructuración productiva, están conduciendo a una nueva síntesis de esos componentes. En la misma pasan a adquirir mayor relevancia las instancias de formación sistemática. Éstas no sustituyen, sino que se acoplan, a las instancias más tradicionales de entrenamiento en la práctica y aprendizaje por la propia experiencia en el trabajo. Veamos estos puntos con mayor detalle.

En los sectores que emprendieron procesos de reestructuración productiva más significativos, como el automovilístico, el petroquímico y el de equipamientos para telecomunicaciones y, en menor medida, en la industria de electrodomésticos, las inversiones de las empresas en formación profesional han aumentado. Esto se ha traducido en una mayor carga horaria anual por trabajador dedicada a la formación. Los sectores textil y de calzados se encuentran, también en ese aspecto, más atrasados, aunque algunos cambios estén comenzando a verificarse en las empresas líderes.

¿En qué áreas fueron canalizadas estas inversiones? En las industrias automovilística, de electrodomésticos y de equipamientos para telecomunicaciones fueron identificados tres ejes:

- a) cursos técnicos tradicionales: diseño, metrología, soldadura, mecánica, hidráulica, electricidad, neumática, así como seguridad e higiene;

- b) nuevos contenidos relacionados a las innovaciones tecnológicas y, principalmente, organizacionales, como CEP, TMP, Calidad total, normas ISO, 5S y, menos difundidos, electrónica e informática, y
- c) cursos comportamentales y motivacionales.

La industria petroquímica presentó particularidades, porque en ella ya era tradicional una formación específica bastante extensa en la empresa, siguiendo muchas veces a la formación en escuelas técnicas de nivel medio. En los últimos años, se reforzaron las inversiones en entrenamiento, acompañando los niveles de automatización creciente y la introducción de los PQT.

En la industria textil, a la par de los recientes cambios organizacionales, fue verificado el surgimiento de formas de entrenamiento más formalizadas, orientadas a difundir los conceptos de calidad, clientes internos, etcétera., incluyendo contenidos técnicos y comportamentales. Situación similar se verifica en algunas empresas líderes de la industria del calzado, que incursionaron en procesos de reestructuración más significativos y están invirtiendo, aunque tímidamente, en una formación de motivación y concientización sobre la calidad.

Este aumento de las inversiones en entrenamiento no se dio de manera uniforme, ni siquiera entre empresas del mismo sector, ni a lo largo de las cadenas productivas. Por ejemplo, en la industria automovilística y en la de equipamientos para telecomunicaciones, fueron las grandes empresas las que más aumentaron la carga horaria en formación. En la industria de electrodomésticos, los entrenamientos formalizados tendieron a ser de corta duración. En el complejo petroquímico, hay fuertes contrastes en la formación de los trabajadores permanentes, subcontratados y temporarios.

La distribución de la formación tampoco fue homogénea dentro de los colectivos obreros de las empresas. Aunque eso no sea perceptible mediante indicadores como “carga horaria media anual por trabajador”, observaciones realizadas por investigadores indicaron la existencia de varias formas de diferenciación. En efecto, fueron más beneficiados los trabajadores “centrales” y permanentes de las empresas, algunas categorías de técnicos, los trabajadores incorporados a las nuevas tecnologías y, en algunos casos, los hombres con relación a las mujeres. Así ocurrió en las industrias automovilística, de electrodomésticos, de equipamientos para telecomunicaciones y textil.

Además de la formación realizada en las empresas, E. Leite (1997) considera la ampliación de las inscripciones para cursos y entrenamientos en el SENAI, ocurrida a partir de mediados de los años ochenta, otro indicador del aumento de las inversiones en formación por parte de las empresas. La autora constató que en el SENAI del estado de San Pablo las inscripciones pasaron de

252,200 en 1984 a 726,000 en 1992, y a 1'000,000 en 1995, siendo que la mayor parte de esos cursos se destinó a reciclar trabajadores ya en actividad, incluyendo una participación creciente –aunque aún muy minoritaria– de trabajadores de pequeñas y medianas empresas. Los cursos, en general de corta duración –entre 40 y 80 horas–, tuvieron participación creciente de los trabajadores ligados a la producción y tendieron a privilegiar los conocimientos generales en lugar de habilidades puramente operacionales.

Este desarrollo de instancias formales de entrenamiento dentro y fuera de la empresa no limitó, sin embargo, la importancia de los sistemas de formación práctica, *on the job*. El aspecto más destacado de estos cambios acaecidos en los procedimientos de formación de la fuerza de trabajo, acelerados en la última década, reside en la síntesis de esas modalidades tradicionales de formación práctica con otras más sistematizadas, cuya duración varía según el sector y la posición de los trabajadores en la producción y cuya profundidad está condicionada por el nivel de escolaridad. Esta síntesis sugiere, por un lado, que los sistemas tradicionales de entrenamiento exclusivamente práctico –generalmente orientados a trabajadores subescolarizados– se mostraron limitados para acompañar los cambios tecnológicos y organizacionales y para sostener una fuerte necesidad de motivación y transmisión de nuevos valores relacionados al trabajo. Por otro lado, la síntesis entre entrenamiento práctico, conocimiento tácito e instancias formales de educación –orientada a trabajadores más escolarizados– se muestra adecuada a la actual revalorización y canalización de los conocimientos prácticos como fuente continua de pequeñas innovaciones, a lo cual se dirigen los PCT. El conocimiento práctico, tácito, poco sistemático e inseparablemente unido a la situación que lo originó, es de esta forma potenciado, volviéndose además más fácilmente transmisible (a través de los programas de sugerencias) por la complementación con conocimientos más sistematizados y formalizados.

Dependiendo del peso relativo que adoptan el entrenamiento práctico y la educación formalizada, y de su combinación con el nivel de escolarización, podemos diferenciar tres situaciones entre los sectores industriales estudiados. La primera es la constituida por el caso de la industria petroquímica, en la cual la formación sistematizada tiene un peso muy importante, ofreciendo, unida a una escolarización larga, las bases teóricas que se complementan con un demorado periodo de adquisición de experiencia práctica. Una situación similar se observa entre los trabajadores más calificados de la industria de equipamientos para telecomunicaciones.

En una segunda situación, conocimientos obtenidos de modo sistemático y práctico se combinan, de la manera ya descrita; eso es efectivamente lo que está ocurriendo en la industria automovilística, de equipamientos para telecomunicaciones (área de montaje) y de electrodomésticos. La potencialidad de

esta combinación depende de la extensión del entrenamiento formalizado y del nivel de escolaridad.

La tercera situación se presenta en las industrias textil y de calzados, en las cuales prevalecen las formas tradicionales de formación en la práctica. Los trabajadores obtienen de parte de compañeros y a través de la propia experiencia conocimientos empíricos sobre la producción, sobre una base de escolaridad frecuentemente deficiente.

La recomposición de la calificación y la clase trabajadora

Como vimos, la reestructuración productiva ocasionó cambios significativos en la calificación de la fuerza de trabajo. Empero, esos cambios no afectaron por igual al conjunto de los trabajadores industriales. A las viejas diferenciaciones, teorizadas frecuentemente como una tendencia a la polarización de las calificaciones, les siguieron otras, tal vez más arraigadas, porque se asocian a nuevas condiciones de empleo muy heterogéneas.

Consideramos que está teniendo lugar un proceso de transformación de los contenidos que definen al trabajo simple y al trabajo complejo. Entendemos al trabajo simple como el empleo de la simple capacidad de trabajo que todo hombre común posee en su organismo corporal, sin necesidad de una formación especial más allá de la que prevalece en determinado momento y lugar para la mayoría de la población (Marx, 1974; Rubin, 1987). Nuevas condiciones de educación y entrenamiento se están difundiendo entre la fuerza de trabajo industrial: la misma se volvió multifuncional a los efectos de responder a los requisitos de flexibilidad y a la rápida reducción de planteles, requiriendo las nuevas funciones asumidas, así como el manejo de nuevas tecnologías, un aumento de su nivel de escolaridad y nuevos procedimientos de entrenamiento. Ese nuevo perfil está difundándose de forma bastante acelerada en los últimos 10 años, y consideramos que en los próximos años el mismo caracterizará al trabajador industrial “padrón”, vale decir, a la mayor parte de los trabajadores industriales empleados.⁷³

A partir de este nuevo perfil básico, observamos una serie de diferenciaciones en los estudios sectoriales. En cada ramo industrial se agregan calificaciones específicas, con complejidades, uso de tecnologías y características organizacionales diferenciadas. Podemos percibir con claridad las diferencias entre un trabajador

⁷³ Asumimos aquí que el trabajo simple se determina por las condiciones de la *moda* –estadísticamente, el valor más frecuente– y no por las condiciones medias de la fuerza de trabajo, aunque esta última aproximación, desarrollada por Marx en el primer volumen de *El capital* sea la más difundida. Sin embargo, en el tercer volumen, Marx sugiere que la determinación del valor de las mercancías surge de las condiciones de producción de la masa dominante de mercancías de un ramo y no por la media.

multifuncional en la industria automotriz y en la industria del calzado: los mismos realizan actividades de diferentes complejidades, con diversos grados de autonomía, involucrando fases más o menos significativas de elaboración del producto. Las diferencias entre un trabajador multifuncional y otro multicalificado de la industria automovilística, o del complejo petroquímico, o del sector de equipamientos para telecomunicaciones son mucho más nítidas aún. Vale decir, podemos distinguir niveles crecientes de complejidad del trabajo y culminar en las nuevas características que definen al obrero calificado: escolaridad y formación amplias, en nivel secundario e incluso superior; alta carga horaria de entrenamiento formalizado dentro de la empresa, manejo del lenguaje informático, considerables márgenes de autonomía, capacidad de raciocinio abstracto, de resolución de problemas complejos, etcétera.

Finalmente, hemos observado con nitidez cómo los trabajadores que no son capaces de adecuarse al nuevo perfil de calificación están en una situación de extrema inestabilidad, sujetos a una peregrinación por empleos intermitentes, desempleados por periodos largos, o ya decididamente marginados del empleo formal. Los aumentos de productividad alcanzados con la reestructuración hacen que las empresas no necesiten readecuar todo su cuadro de funcionarios y, por eso, los que están en peores condiciones para enfrentar ese cambio son dispensados.

Las formas en que los diferentes niveles de acceso de los trabajadores al conocimiento sobre la producción se combinan con situaciones de empleo, que van desde la estabilidad que goza el núcleo de trabajadores más calificados y flexibles hasta la relativa inestabilidad de que es objeto la gran masa de trabajadores multifuncionales, como también la rotatividad permanente combinada con periodos de desempleo que sufren los trabajadores más obsoletos con relación a los nuevos requisitos, constituyen un rasgo específico del nuevo sistema de control del trabajo, sistema que, como vimos, produce una profunda heterogeneización en el seno de la clase obrera.

En el momento actual, de transformaciones profundas en la industria, observamos también, junto con los nuevos perfiles de calificación y a la marginalización de un grupo importante de trabajadores, una considerable permanencia de trabajadores típicamente taylorizados, que continúan realizando actividades estrechas y delimitadas. Los sectores textil y de calzados, más atrasados en el proceso de reestructuración productiva, presentan una cantidad abundante de trabajadores con esas características. También los encontramos en las demás industrias, empleados generalmente en sectores intensivos en mano de obra y en operaciones simplificadas de montaje. Esta coexistencia de lo viejo y lo nuevo, que refuerza una nítida heterogeneidad de condiciones de trabajo y de calificación es propia de una situación de transición como la que está atravesando la industria.

Finalmente, debemos destacar que tanto las contradicciones capital-trabajo como las que se producen entre los propios trabajadores generan condiciones desiguales en el acceso de estos últimos al conocimiento de la producción. El estudio realizado nos permitió constatar un fuerte cariz antisindical inscrito en las transformaciones inherentes a la reestructuración productiva. La tendencia observada indica que las empresas tienden a no negociar esas transformaciones con los trabajadores y sindicatos, sino a imponerlas unilateralmente, limitando, así, decisivamente, las posibilidades de que los trabajadores intervengan en las reformulaciones de su calificación y en los programas de entrenamiento, interponiendo barreras a la democratización del saber sobre la producción. En algunas montadoras de vehículos se verificaron algunas excepciones a esa tendencia, constatándose, en esos casos, procesos de negociación en que los trabajadores participaron en la definición de las formas de entrenamiento, carreras, etcétera. Las cámaras sectoriales también constituyeron un foro de discusión de esos temas, aunque con efectos diferentes dentro de la cadena productiva. Pero, al mismo tiempo, todas las nuevas empresas del ramo que se instalaron fuera del ABC paulista pudieron imponer unilateralmente nuevas condiciones de trabajo y un nuevo perfil técnico y comportamental a una fuerza de trabajo nueva y poco organizada. Muchas empresas petroquímicas grandes adoptaron una política antisindical fuerte, no obstante ofrecieron a cambio, al conjunto de los trabajadores permanentes, una calificación más amplia, privilegiándolos y diferenciándolos nítidamente de los demás trabajadores involucrados en la producción.

La reestructuración generó nuevas contradicciones entre los trabajadores y reavivó otras viejas. Como ya fue mencionado, la diferenciación enorme en los vínculos de empleo tiene su paralelo en la diferenciación en los niveles de calificación, dos caras importantes del nuevo sistema de control. En lo cotidiano, aspectos como la competencia incitada por las gerencias a los efectos de traducir conocimientos prácticos en sugerencias, que son generalmente remuneradas, pueden conducir a una “privatización” de los conocimientos tácitos hasta que los mismos sean encauzados como propuestas, cuestionando las prácticas solidarias de transmisión de conocimientos. La evaluación individualizada de los trabajadores también ha llevado a guardar los conocimientos para sí mismos, como una forma de asegurar un mayor rendimiento.

La segregación de las mujeres se mantiene en varios sectores, como en la industria de equipamientos para telecomunicaciones, de electrodomésticos y textil. Las mismas son ubicadas en funciones poco calificadas y son frecuentemente excluidas del entrenamiento técnico. Finalmente, las diferentes condiciones de escolarización y de familiaridad con la informática entre los trabaja-

dores jóvenes y viejos se sitúan como otro elemento de diferenciación en el acceso a la calificación.

Conclusiones

En este capítulo se mostró cómo se articulan los diferentes elementos de un nuevo sistema de control del trabajo que se está diseminando en la industria brasileña. Como adelantamos oportunamente, no pretendemos con ello demostrar la existencia de una forma “universal” de controlar a la fuerza de trabajo. Por el contrario, destacamos que la misma se desarrolla en una coyuntura histórica específica, adopta particularidades, o privilegia algunos aspectos en cada uno de los distintos sectores estudiados y coexiste, a veces orgánicamente, a veces en contradicción con las formas de control asociadas al taylorismo-fordismo. De tal forma que, por ejemplo, en sectores como la industria petroquímica, de equipamientos para telecomunicaciones y automovilística, se han desarrollado formas de control materializadas en la organización y contenidas en nuevas políticas de gestión, así como en un proceso selectivo cada vez más exigente del perfil comportamental de la mano de obra. En cambio, en las industrias textil y de calzados se utiliza casi en exclusividad este último aspecto, asociado a formas de control a través de la división, descalificación e imposición del ritmo de trabajo, métodos típicamente tayloristas-fordistas. Sin embargo, en todas las industrias resulta de fundamental importancia el proceso de disciplinamiento y de diferenciación de la fuerza de trabajo, que surge de un contexto crítico del empleo. Y finalmente, es necesario señalar que los sindicatos, crecientemente debilitados, no han conseguido, de forma general, articular respuestas frente a estas políticas de control de trabajo.

El primer tema tratado pretendió mostrar cómo la situación adversa de desempleo y subempleo, que caracteriza en la actualidad al mercado de trabajo, se articula con las formas de control fabril, al ejercer presión sobre los salarios y al generar una fuerte competencia por el empleo. Tal situación limitó la resistencia de los trabajadores a la implantación de nuevas formas de utilización de la fuerza de trabajo, más flexibles e intensivas y, al mismo tiempo, creó las condiciones para la obtención del compromiso personal de los trabajadores con los objetivos empresariales exigidos por los nuevos métodos de organización y gestión. Ese compromiso, junto con algunas de sus contrapartidas, está conduciendo a una creciente individualización de las relaciones entre capital y trabajo y entre trabajadores, en el medio de los cuales afloran contradicciones y enfrentamientos, nutridos por el miedo a perder el empleo y por la incitación a competir por un mejor rendimiento. No menos importante es que el desempleo reinante ha puesto a disposición de las empresas una abundante oferta de

trabajadores, entre de los cuales puede realizarse una refinada selección, acorde con las nuevas exigencias técnicas y comportamentales. Finalmente, el desempleo y la diferenciación de situaciones de empleo dentro de las empresas, entre empresas y entre regiones están conduciendo a una heterogeneización de intereses dentro de la clase obrera y a una evidente pérdida de poder sindical. Esa pérdida de poder ha permitido a la clase capitalista recomponer su dominio político sobre el trabajo, asunto de suma importancia en el marco de una intensificación significativa, ocurrida en los últimos 10 años, de las estrategias de reestructuración.

En segundo lugar, describimos un breve panorama de las reformas recientes en la legislación laboral, las cuales, sumadas a la persistencia de muchas facetas de la antigua CLT, conforman un marco legal que favorece la utilización más flexible de la fuerza de trabajo, supone una pérdida de derechos laborales, un abaratamiento de los costos del trabajo, y tiene efectos heterogeneizadores en la clase trabajadora, al garantizar derechos diferenciados según los tipos de contrato de trabajo realizados.

Por último, evaluamos los impactos sobre la calificación del trabajo que surgen de las nuevas formas de utilizarlo. Encontramos cinco direcciones principales de transformación, que se exponen a continuación.

- La *flexibilidad* en el uso individual y colectivo de la fuerza de trabajo, resultado de modificaciones en la división técnica y social del trabajo. El reordenamiento de la división técnica del trabajo originó formas de polivalencia que involucran distintos grados de ampliación de conocimientos sobre la producción –formas multifuncionales, más difundidas, y formas multicalificantes, más restringidas. Los cambios en la división social del trabajo contribuyeron a la determinación de nuevas formas de división del conocimiento productivo entre varias unidades fabriles, abarcando fuerza de trabajo de diferentes cualidades y con variados vínculos de empleo.
- La *potencialidad de cambio, sustentada en una escolarización más prolongada*, que crea las condiciones básicas a cualquier necesidad de adecuación de la fuerza de trabajo a las condiciones productivas cambiantes, tanto en términos técnicos como actitudinales. La enseñanza primaria completa ha tendido a imponerse, en los últimos años, como un requisito de escolarización para la gran masa de trabajadores, si bien este proceso se encuentre todavía en curso. Además de las necesidades más específicas de escritura, comunicación y cálculo exigidas por los procesos productivos reestructurados, la escolarización actúa como una variable clave a los efectos de obtener un aprovechamiento eficiente de los entrenamientos técnicos y comportamentales.

- La *nueva vía de acceso al conocimiento de funciones*, que sintetiza el tradicional entrenamiento y aprendizaje en la práctica del trabajo y entrenamientos formalizados dentro y fuera de la empresa. Según el nivel de complejidad de las funciones, estos últimos tienden a ser más extensos y profundos, viabilizando la adquisición de conocimientos científico-tecnológicos sobre la producción. Sin embargo, para la mayoría de los trabajadores, el entrenamiento formalizado está asociado al nivel de escolaridad fundamental, con frecuencia precario desde el punto de vista de la calidad, lo que les impide tener acceso a ese tipo de conocimiento o los pone en contacto con el mismo de una forma muy fragmentaria.
- La *diferenciación*, o sea, la distribución desigual de la calificación en el colectivo de trabajadores, como resultado de la heterogeneización de los vínculos de empleo y de otros factores diferenciadores, como edad, género y personalidad; de las diversas inserciones a lo largo de las cadenas productivas; de la complejidad relativa diferente de las actividades mantenidas en las empresas y de las externalizadas, etcétera.
- La *exclusión*, tendencia resultante de la readecuación de la fuerza de trabajo a los nuevos requisitos técnicos y comportamentales en el contexto de una contracción de la demanda de empleo. Preferentemente, son excluidos los trabajadores poco o nada escolarizados, aquellos con oficios y habilidades que se volvieron obsoletos con relación a la nueva base tecnológica y organizacional, aquellos cuya personalidad no se adapta a los nuevos requisitos comportamentales y, finalmente, aquellos cuya historia de militancia sindical los hace inapropiados a los ojos de un enfoque gerencial fuertemente antisindical.

Diferenciación, heterogeneización: he aquí las palabras clave que caracterizan los impactos de las nuevas formas de control. Ocurren en los vínculos de empleo, en la posición de los trabajadores dentro de la empresa, en la agudización de las contradicciones de género y de edad. Se manifiestan como el producto de la competencia cotidiana entre los trabajadores derivada de los nuevos diseños organizacionales y del miedo al desempleo. Se plasman en una legislación laboral que ya no garantiza derechos universales. Se expresan, por último, en un desigual acceso de los trabajadores al conocimiento sobre la producción.