

Los límites de las organizaciones del trabajo

calificantes en el sector automotriz argentino

Marcelo Delfini*

mdelfini@conicet.gov.ar

RESUMEN

Las transformaciones desarrolladas en la organización de la producción sugieren un incremento de los procesos de innovación al interior de las empresas donde puede destacarse la participación de los trabajadores en la generación de conocimientos que contribuyen a desarrollar los procesos innovativos. El objetivo del presente artículo es establecer y analizar las formas de organización de los procesos productivos que contribuyen a la generación de nuevos saberes laborales incorporados en el acervo de conocimientos de los trabajadores en las industrias de

* El autor agradece los comentarios y sugerencias de dos dictaminadores anónimos. Cualquier error u omisión remanente es responsabilidad exclusiva del mismo. Investigador CONICET – Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Docente Universidad de Buenos Aires (UBA), Dr. en Ciencias Sociales por la UBA. Principales líneas de investigación: Organización del trabajo, Innovación, procesos de aprendizaje en el trabajo y calificaciones.

procesos y en qué medida estas formas organizacionales se constituyen en organizaciones de carácter calificante. De esta manera se intenta dar cuenta del desenvolvimiento de las formas de organizar el trabajo en empresas vinculadas del sector automotriz. Este trabajo se lleva adelante a partir de entrevistas a trabajadores de la industria automotriz, Observaciones a espacios de trabajo y análisis de Convenios Colectivos de Trabajo, cuya integración permite establecer la forma que adopta la organización productiva.

Palabras Clave: Organización calificante, conocimiento, innovación, procesos de aprendizaje, proceso de trabajo.

Clasificación JEL: O32, D83.

Introducción

Las transformaciones desarrolladas en la organización de la producción sugieren un incremento de los procesos de innovación al interior de las empresas en donde se puede destacar la participación de los trabajadores en la generación de conocimientos que contribuyen a desarrollar los procesos innovativos (Arundel, et al 2007; Lundvall, 2009).

Para que puedan desarrollarse los procesos de creación y circulación de conocimiento en las firmas es necesario que ellas contribuyan convirtiéndose en organizaciones calificantes, a partir de estructuras de organización del proceso de producción que lo posibiliten. En este sentido, una empresa es calificante en la medida que promueve procesos de aprendizaje en su interior favorecidos por la participación de los trabajadores y los procesos de interacción entre ellos. El proceso productivo que favorece dicha dinámica es aquel en el que existe una organización del trabajo basada en equipos que relacionen las diferentes áreas, en la polivalencia de los trabajadores para el desarrollo de diferentes tareas, un elevado nivel de autonomía para la realización de las tareas y resolución de problemas, los procesos de capacitación y en el fomento de la participación de los trabajadores en instancias innovativas (Lundvall, 2009 Arundel, et al, 2007; Lorenz y Valiere, 2005, Coriat, 2000; Zarifian, 1995).

El objetivo del presente artículo es establecer y analizar las formas de organización de los procesos productivos que contribuyen a la generación de nuevos saberes laborales incorporados en el acervo de conocimientos de los trabajadores en las industrias de procesos y en que medida estas formas organizacionales se constituyen en organizaciones de carácter calificante.

Para dar cuenta del objetivo propuesto, partimos de las siguientes preguntas ¿Cuáles son los elementos que constituyen las organizaciones calificantes y como intervienen en el proceso de innovación?

¿Cómo se desarrollan en las empresas las formas organizacionales?
¿Existen diferencias entre las firmas?

Este trabajo pretende dar cuenta de estos interrogantes para el caso específico de empresas manufactureras pertenecientes a la industria automotriz, tanto firmas terminales como autopartistas, desde la perspectiva de los trabajadores. Para ello, se utiliza una metodología cualitativa, a partir de la cual se analizan los Convenios Colectivos de Trabajo¹ (CCT) firmados entre las empresas y los sindicatos, dos de los cuales pertenecen a autopartistas y uno a una firma terminal, que permite tener un acercamiento a las formas organizacionales, análisis que se completa con diecisiete entrevistas semi estructuradas realizadas a los operarios de las firmas durante el año 2008². Todo ello posibilita obtener una visión de conjunto sobre las características que asumen las organizaciones.

1. Estructura y dinámica de las organizaciones del trabajo calificantes

Las organizaciones de trabajo calificantes se estructuran a partir de la importancia que adquieren los procesos de innovación en las empresas y con ello la circulación y generación de conocimiento, lo cual conduce a que la empresa se vea inclinada a crear las condiciones para un proceso caracterizado por el aprendizaje en su interior.

Una organización es calificante en la medida que genera y promueve las condiciones para el desarrollo de los procesos de aprendizaje entre sus integrantes. Al respecto, el carácter formador de las empresas no puede plantearse por fuera del proceso productivo, sino que se inserta en él. De esta manera, la formación y los procesos de aprendizaje vinculados pueden tener características informales, pero la estructura organizacional contribuye al desenvolvimiento de dicho proceso (Mallet, 1995).

La lógica de desenvolvimiento del aprendizaje en las empresas supone contribuir a que los integrantes de las firmas aprendan en forma continua, teniendo como objetivo crear conocimiento (Mertens, 2002). En este sentido, el puesto de trabajo es un elemento que contribuye a los procesos de aprendizaje y puede definirse a partir de las distintas dimensiones de las actividades y situaciones laborales. El trabajo en sí puede considerarse un proceso de aprendizaje: aprender mediante la realización de operaciones y actividades laborales y el dominio en la resolución de problemas que se presentan en el trabajo. (Delfini, Roitter, y Pujol, 2010).

¹ Los Convenios Colectivos de Trabajo reglamentan las actividades laborales en las Empresas, estableciendo el desarrollo de las condiciones de trabajo en las firmas para los trabajadores operativos de las mismas.

² Del conjunto de entrevistas realizadas corresponden cinco a la Autopartista 1, seis a la autopartista 2 y seis a la firma terminal.

Una empresa tiene un carácter formativo cuando se busca incrementar las capacidades de los intervinientes, pero partiendo de las experiencias de éstos. Si el trabajo es colectivo, es en las relaciones entre los trabajadores que se deben buscar los elementos para el desarrollo de los procesos de aprendizaje. Estos procesos de aprendizaje se vinculan a las prácticas que desarrollan los actores en el espacio de trabajo, se trata de un conocimiento devenido de la acción, lo que implica un tarea de reflexión sobre ella (Gore, 2003). De esta manera, el aprendizaje en el trabajo implica la interacción entre las características de los trabajadores y las posibilidades de aprendizaje que facilitan las formas organizativas de la producción.

Los procesos de aprendizaje en los espacios de trabajo se sustentan de manera fundamental en las instancias de circulación y creación de conocimiento, los cuales pueden ser emergentes de las experiencias de los trabajadores. Siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento es esencialmente tácito y se encuentra arraigado en las experiencias, intuiciones, valores y acciones individuales, es decir se desarrollan desde la perspectiva subjetiva a partir del aporte individual. En última instancia, requiere de la experiencia de los que desarrollan una tarea específica en un ámbito determinado. Pero decir que es individual no significa que no tenga un fondo social desde el cual se construyó el conocimiento, lo que se llama aprendizaje individual es aprendizaje social internalizado, estructurado desde ciertas experiencias que le sirven de andamiaje (Gore, 2003).

Para que el conocimiento individual pueda ser transferido, aprehendido y reinterpretado por la organización deben desarrollarse formas de conversión del conocimiento que lo posibiliten, como así también marcos de significados para los agentes que lo hagan posible, para ello es necesario que éstos tengan el conocimiento y la creencia de que la acción de transferencia será tenida en cuenta (Rullani, 2000).

De esta manera, los procesos de aprendizaje que se desarrollan en los espacios de trabajo parten de la dinámica de interacción desenvuelta en el mismo proceso laboral y vuelve sobre ella, pero reformulando la experiencia previa.

Las empresas que promueven la circulación del conocimiento desde una perspectiva de la formación y aprendizaje son aquellas donde la organización del trabajo, por su propia estructura, favorece esa dinámica. La organización del trabajo es la base a partir de la cual deben pensarse los procesos del aprendizaje desarrollados por los trabajadores en las empresas. Sin embargo, no alcanza sólo con la existencia de elementos calificantes, sino es necesario que cada una de sus dimensiones confluya y se articule para que el proceso se desenvuelva fluidamente. Por ello, se puede decir que el análisis de las organizaciones de trabajo, requieren distinguir entre los aspectos estructurales y los aspectos dinámicos o contingentes. De esta forma, la estructura de la organización implica al diseño de la misma y como

la empresa concibe la organización. Los elementos dinámicos se establecen a partir de poder observar el desarrollo mismo del proceso productivo, es decir como los trabajadores intervienen en el marco de las estructuras organizacionales.

El trabajo en equipo conforma uno de los aspectos centrales de la estructura calificante de las empresas; entender el trabajo realizado por medio de equipos o células es ir un poco más allá de la naturaleza colectiva que implica cualquier proceso de trabajo. En este sentido, la realización del proceso productivo desarrollado por estos medios tiene características enriquecedoras en la medida en que promueve el intercambio de funciones dentro del grupo y la posibilidad de compartir experiencias a partir de la acción misma.

De esta manera, la posibilidad formativa de la organización del trabajo se sustenta, fundamentalmente, en la existencia de equipos de trabajo que permiten una mayor circulación y producción de conocimientos entre los integrantes. Al respecto, el trabajo en equipo u organizado por células, remite a la existencia de ciertas condiciones para que tengan carácter calificante. La primera de las condiciones tiene que ver con la organización del trabajo en grupos que tienen a cargo la realización de una parte del proceso de producción, en reemplazo del trabajo fordista realizado por medio de una línea de producción donde cada trabajador tenía una tarea asignada en la línea de montaje.

La segunda condición de carácter calificante en relación con los equipos de trabajo lo constituye su conformación multisectorial que, como en el caso de los equipos de mejora continua, permite un incremento de las capacidades previas mediante el intercambio entre pares. De esta forma, se pueden distinguir dos dimensiones desde la perspectiva de los intervinientes en los equipos de trabajo, con una primera dimensión conformada por trabajadores vinculados por el proceso de producción y se puede denominar de carácter horizontal, ya que se trata de trabajadores que desarrollan tareas de similares características en el ámbito de la producción y que supone procesos de circulación de conocimiento tácito. La segunda de las dimensiones se puede denominar vertical, en la medida que vincula a trabajadores que realizan diferentes tipos de tareas, donde se establecen intercambios enriquecedores a partir de las experiencias concretas, ya que supone el establecimiento de grupos con intervención de diversos sectores.

Ligado a ello se encuentra la dinámica de participación que se impone desde los ámbitos gerenciales para el fomento y desarrollo de las estrategias, asociado, además, a la implicación por parte de los trabajadores que se facilita si se les brinda estabilidad en el empleo y condiciones de trabajo adecuadas. Pero esta participación debe encontrar canales de aplicación en instancias concretas, posibilitando el desarrollo de organizaciones calificantes, ya que es en esa articulación donde comienza a reproducirse el carácter formativo e innovador de las organizaciones del trabajo. Si en cambio el discurso sigue como fin

la misma participación de los trabajadores sin implicancias concretas sobre el proceso de producción, ello tiende a diluirse con el tiempo disminuyendo la participación de los trabajadores en instancias de carácter innovativo.

Otra de las dimensiones que definen las características formativas de los espacios de trabajo es la polivalencia. Al respecto, esta puede ser, al menos, de tres tipos. El primero es una polivalencia que se expresa solamente en lo discursivo y que no tiene un correlato en lo concreto, donde no existe rotación entre diferentes tareas y se pone de manifiesto el proceso de control que genera sobre los trabajadores. Este proceso de control se desarrolla desde la perspectiva de la célula, donde la integración entre sus componentes posibilita el control del conjunto de sus integrantes. El segundo es una polivalencia acotada, restringida a cambios entre tareas del mismo nivel de complejidad. En este tipo de polivalencia existe una rotación entre puestos pero limitada a la realización de las mismas tareas, lo que encierra un proceso “descualificador” en la medida que consiste en la suma de tareas elementales. El último es el que tiene un carácter formativo para el trabajador, y puede denominarse “polivalencia enriquecedora” y se trata de la rotación entre puestos de distinto nivel de complejidad, lo que supone la aparición de conocimientos individuales y colectivos nuevos (Méhaut, 1995).

La autonomía, como una característica asociada al carácter calificante de las empresas, refiere a la conformación de los equipos y a su dinámica y, por otra parte a la posibilidad y lógica que adquiere la resolución de problemas en la empresa, en la medida que ello refiere a instancias diversas que permiten al trabajador tomar decisiones. Esta autonomía también puede tomar dos direcciones, o bien forma parte del sistema y debe cumplirse al igual que el resto de las normas de las casas matrices o bien es parte de un proceso dinámico que permite la resolución de problemas. Esta última dirección es la que puede ser un factor de motivación que permite el desenvolvimiento de los procesos de aprendizaje (Mallet, 1995).

Por otra parte, la capacitación como instancia de aprendizaje se refiere a las medidas que toma la empresa para la generación de nuevos conocimientos. Al respecto, se trata del pasaje de una instancia del conocimiento explícito a una de conocimiento tácito. Ello permite, modificar ciertas estructuras experienciales y, en la medida que se incorpora al acervo de conocimiento pasa a ser tácito, fuente y andamiaje de futuros conocimientos.

2. Entre la letra y los hechos

Los CCT celebrados entre los sindicatos y las empresas pueden ser un punto de partida para analizar las características que asumen la organización del trabajo en esas empresas. Al respecto, los CCT presentan los

elementos estructurales de la organización del trabajo³. Para analizar las instancias calificantes de la organización del trabajo que se pone de manifiesto en los CCT, hemos analizado una serie de ellos, observando los elementos vinculados a las organizaciones calificantes: el trabajo en equipo, la polivalencia, la autonomía y la capacitación.

En lo que respecta al trabajo en equipo o células, estos aparecen señalados claramente en diversos pasajes de los CCT y presentan las características que pueden señalarse como calificantes. En este sentido se entiende como trabajo en equipo:

“Organizar el trabajo de acuerdo a métodos modernos que privilegien el trabajo en grupos o células de trabajo que permitan la asignación de responsabilidades a cada uno de los miembros integrantes”. (665/04).

“El trabajo en equipo es esencial para la empresa y comprende: a. Trabajar juntos para alcanzar objetivos compartidos, b. Compromiso con el trabajo, c. Ser creativo, utilizando todos los recursos disponibles, d. Compartir abiertamente puntos de vista y opiniones, e. Capacitarse constantemente sobre el trabajo propio y el de los demás integrantes del equipo, f. Apoyar a la empresa y los demás integrantes del equipo” (730/05)

“La empresa organizará a su personal en distintos equipos o células de trabajo a efectos de incentivar la autogestión de los mismos en todos aquellos temas que se definan como de responsabilidad de los equipos o células de trabajo” (665/04)

“Todos los operarios comprendidos en el presente convenio realizarán actividades de Kaizen o C.C.C en búsqueda de una mayor eficiencia, calidad y productividad, de acuerdo a lo expresado en este capítulo”. (704/05)

Teniendo en cuenta los aspectos que se manifiestan en los CCT, se observa que se desenvuelve una lógica que permitiría suponer un desarrollo en la conformación de equipos de trabajo de carácter calificante, en la medida que se pregona y promueven los procesos de interacción, que favorecerían los procesos de aprendizaje entre pares. Estos elementos se ven amplificadas al observar las responsabilidades del grupo de trabajo, a la vez que se descubre la función autogestiva que pueden tener los mismos y las características que asume la polivalencia en cada uno de ellos.

“Los equipos o células de trabajo en su conjunto serán responsables por las funciones a su cargo, estableciéndose como filosofía de trabajo la polivalencia funcional, movilidad interna y la flexibilidad de tareas. a. La operación de la máquina y/o equipamiento productivo, o desarrollo de tareas complementarias bajo su responsabilidad

³ El CCT 730/05 corresponde a una empresa terminal del sector automotriz, el 665/04 corresponde a una autopartista fabricante de asientos y el 704/05 corresponde a una productora de parabrisas para las automotrices. Ambas firmas son proveedoras de la terminal.

siguiendo expresamente las indicaciones que surgen de las hojas de proceso, gamas, y toda otra documentación técnica que especifique procedimientos a cumplir. Será función del equipo o célula de trabajo la actualización permanente de las mismas pudiendo requerir colaboración de los sectores de Producción, Ingeniería de Procesos y Aseguramiento de la Calidad. La calidad de las operaciones realizadas y los productos obtenidos, que necesariamente, b. deben cumplimentar los requerimientos del Programa de Aseguramiento de la Calidad y del Plan de Control de manera de evitar defectos que generen trabajos adicionales, pérdidas económicas a la empresa y una mala imagen ante nuestros clientes. Por lo tanto, dentro de esta filosofía, se establece como criterio fundamental “la calidad se produce y no la hace Control de Calidad, c. El análisis de los problemas y sugerencias que surjan de la responsabilidad del grupo o célula de trabajo principalmente enumeradas en el presente artículo se realizará en reuniones organizadas dentro o fuera del horario de trabajo, en este último caso se abonarán como horas simples” (665/04).

Se observa una lógica que permitiría establecer la dinámica calificante de la conformación de los equipos de trabajo en virtud de los criterios que se desarrollan en los diferentes artículos que componen las tareas y responsabilidades de los equipos, en tanto se manifiestan elementos de autonomía que estarían actuando a nivel de las células a través del fomento de la resolución de problemas y la participación en equipos integrados por trabajadores de diferentes sectores favorecerían los procesos de aprendizaje.

Por otra parte, en lo que refiere a la polivalencia, se observan distintas instancias en los CCT que favorecerían el desarrollo dinámico de las organizaciones calificantes en las empresas.

“Las partes declaran asimismo que constituyen objetivos comunes el mejoramiento constante de la eficiencia empresaria y el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los trabajadores que les permita el desarrollo de una verdadera carrera profesional. En todos los casos se asegurará promover la iniciativa personal así como el acceso a tareas de mayores responsabilidades, adoptando medidas para que los trabajadores utilicen sus conocimientos y experiencia y desarrollen sus aptitudes personales ”(665/04).

Como se observa en el párrafo anterior la polivalencia es reconocida por las partes del acuerdo y en este sentido se destaca la posibilidad de realizar tareas de mayor responsabilidad como así también las de aplicación del conocimiento de los trabajadores al proceso de producción, lo que permite ver a este tipo de polivalencia como “enriquecedora” ya que pueden realizarse tareas de diferente grado de dificultad. Al respecto, la polivalencia es entendida como:

“Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad”. 730/05

En el marco de las características de la polivalencia debe destacarse que los convenios aquí analizados no superan las cinco categorías, las cuales cada una de ellas es de carácter polivalente. A modo de ejemplo se puede mencionar la categoría correspondiente al CCT 704/05 que define a la segunda como:

El operario polifuncional es aquel con desempeño y asistencia integral y eficiente en cualquiera de las diversas tareas, que de acuerdo a su nivel de capacitación y experiencia podrá realizar la inspección del producto/tarea aplicando la mejora continua del proceso y del producto” (704/05)

En lo que respecta a la autonomía, como se pudo observar más arriba, refiere a la desarrollada por las células de trabajo y las responsabilidades que ella debe asumir en el marco de la producción. En este mismo orden se puede subrayar la presentación de sugerencias, por parte de los trabajadores y la implicancia que estos pueden tener en los sistemas de evaluación. En este sentido, se pueden reconocer la existencia de formas diversas en los convenios, ya sea por la intervención o no de los trabajadores en la evaluación de desempeño.

“Para lograr la efectivización de esta función (refiere al cambio de categoría) será necesario acreditar un grado de especialización en las tareas asignadas a través de la fase 1 de un proceso de evaluación que implementará la empresa con la participación del grupo o célula de trabajo” (665/04)

“...la Empresa implementará un sistema de evaluación de desempeño y habilidades cuya finalidad será evaluar a cada trabajador en forma periódica, de modo de mejorar el desenvolvimiento objetivo del mismo y permitir evaluar sus posibilidades de promoción y desarrollo” (730/05)

Como puede observarse en los casos de referencia, existen modalidades diferentes en torno a la participación en la evaluación de los propios trabajadores, dejando en último caso, a la empresa como responsable de esa actividad, posibilitando un criterio en torno a ello que refiere más a un carácter disciplinador que a uno de corte participativo/autónomo⁴.

De esta manera se puede establecer, por medio de los CCT, el carácter que asumen los procesos del trabajo donde se expresan los criterios centrales de la organización y las formas de su desarrollo, las cuales estarían marcando una cercanía a las organizaciones de carácter calificantes de acuerdo a lo expresado en los apartados anteriores. Cabe entonces establecer los elementos dinámicos y contingentes, si ello se desenvuelve en los espacios concretos de trabajo, cuánto hay de discursivo y cuánto de realizarse en las prácticas cotidianas en los centros fabriles.

⁴ En otros CCT analizados no se observó la existencia de evaluaciones para los trabajadores.

Por otra parte, las lógicas de capacitación aparecen referidas en casi todos los CCT de trabajo, aunque se pone de manifiesto el carácter tácito que adquiere el proceso de conocimiento en la medida que los CCT ponen de manifiesto que la formación se desarrolla por medio del “entrenamiento en el trabajo”. Al respecto de ello, los CCT sostienen:

“Las partes reconocen la importancia de asumir un rol de capacitación continua a efectos de poder enfrentar exitosamente las modificaciones tecnológicas propias de todo proceso industrial, las nuevas formas organizativas o de gestión empresaria, los requerimientos propios de un programa de aseguramiento de la calidad y las exigencias crecientes de los clientes.

“La formación profesional se logra fundamentalmente a través del “entrenamiento en el trabajo” que significa la constante y permanente capacitación a medida que la tarea se está desarrollando. El dictado de cursos puede contribuir, además de a la formación profesional, al crecimiento cultural de las personas” (665/04)

“La empresa reconoce como prioridad fundamental y esencial para el más eficiente desarrollo la capacitación y formación técnica y profesional de sus trabajadores. Dicha capacitación se logra fundamentalmente a través del “entrenamiento en el trabajo” que significa la constante y permanente capacitación a medida que la tarea se está desarrollando”. (704/05)

De esta manera se puede establecer, por medio de los CCT el carácter que asumen los procesos del trabajo, donde se expresan los criterios centrales de la organización y las formas de su desarrollo, las cuales estarían marcando una cercanía a las organizaciones de carácter calificantes de acuerdo a lo expresado en los apartados anteriores. Cabe entonces establecer si ello se desenvuelve en los espacios concretos de trabajo, cuanto hay de discursivo y cuanto de realizarse en las prácticas cotidianas en los centros las fábricas. Es por ello que creemos necesario darle la palabra a los que producen en forma directa, que marquen sus posiciones, en fin, que nos digan en que medida las organizaciones calificantes son verdaderamente calificantes.

3. Y sin embargo....

Hemos hablado hasta el momento de las características que tendrían las organizaciones calificantes atendiendo a la centralidad que adoptan los trabajadores para las empresas en el marco de las lógicas de firmas innovadoras. En este sentido creemos que es necesario tomar la palabra de aquellos que desarrollan sus tareas en los espacios de trabajo. Ello porque esas palabras dan cuenta más concretamente de lo que ocurre con las organizaciones del trabajo y su acción sobre los trabajadores lo que permite establecer las características y dinámicas que asume el proceso productivo.

En lo que respecta al trabajo en equipo, parece desarrollarse en casi todas las empresas a las cuales pertenecen los trabajadores entrevistados, aunque en alguna de ellas aparecen formas mixtas del desarrollo del proceso de trabajo, donde se llevan adelante, tanto los procesos por medio de células de trabajo con un elevado número de trabajadores como formas individuales de realización.

“Yo hago un macito de cables chiquitito que tiene, dos fichas con cables... lo armo y eso después va al coche, eso lo hago sólo” (operario autopartista1).

El trabajo es mayormente en equipo, somos más o menos 20 en un equipo, cada uno maneja su máquina y hay un líder en ese equipo que controla lo que se hace (operaria autoparte 2)

Con respecto al trabajo realizado en células se advierte su realización en las diferentes empresas, tanto en las terminales como en autopartistas vinculadas a ella aunque por sí mismo ello no reporta ningún carácter novedoso o calificante. Así se puede establecer la caracterización de formas articuladas con la realización de equipos de trabajo o círculos de calidad, que no necesariamente aparecen con estructuras de calificantes, ya que ellas se realizan en torno a pautas establecidas por la empresa y que sirven para que el trabajador pueda ser mejor evaluados.

“La verdad es que no participo de los círculos de calidad ni presento sugerencias, por eso estoy en la misma categoría de cuando empecé a trabajar, hace dos años...tenés que cumplir con un target de 18 sugerencias por año, si querés podés no hacer ninguna, pero nunca te van a dar una categoría.(operario terminal 2).

Las formas de rotación vinculadas al trabajo en equipo que quedan expresadas por los trabajadores no aparecen corresponderse con la lógicas calificantes.

“Habitualmente no roto entre diferentes puestos, y ese es un problema porque, de tanto gatillar me duelen las manos. El sindicato consiguió trabajar como las otras terminales, digamos... que trabajan una hora y media y descansan media hora y van a rotar... supuestamente van a hacer eso. Pintamos los interiores, interiores de puertas, interiores de caja y zócalos de las cosas que no llegan los robots” (operario Terminal 2)

La rotación que aparece como dinámica y lógica del proceso de trabajo se ve restringida en la medida que entraña la realización de tareas que no requieren calificaciones diferentes, así vemos que se encorseta al trabajador a la realización del mismo trabajo cambiando, en los casos analizados, de posición. Por lo tanto y siguiendo los comentarios de los entrevistados la dimensión calificante de la polivalencia se ve restringida en un doble sentido.

“Los jefes al tener miedo a los defectos por eso te dejan en el lugar y de esa manera no se para la línea y más ahora que hay un trabajo cada vez más intenso. Yo, por ejemplo, soy el que mejor sabe pintar en mi lugar

que cualquier otro y siempre estoy ahí” (Operario Terminal 1)...

“La rotación no es del todo rotación. Hay un problema, si tenés un buen desempeño en un puesto el líder te deja en ese lugar, lo mejor es no ser muy buena, ya te digo si cumplís bien la función en un puesto te quedás ahí y no rotás más, entonces lo ideal es hacer cada trabajo más o menos para ir cambiando de puesto, eso se aprende en el mismo trabajo y te lo dicen tus compañeros si vos le rendís en un puesto... no te sacan más, morís en ese puesto; entonces no tenés la capacitación para los distintos puestos” (Operadora autopartes 2)

Por una parte se establece el parámetro de intensidad del trabajo ligado al proceso, lo que conduce a que los superiores inmediatos tomen la determinación, con la anuencia de la empresa, de no rotar a los trabajadores para que pueda desenvolverse con el mínimo de interrupciones el proceso de trabajo. Por otra parte, esa lógica se ve asociada a la característica que se presenta en el plano de la rotación descalificadora, en la medida que la rotación no implicaría cambios importantes en el desarrollo de sus actividades, ya que los cambios realizados serían en torno a tarea de similares características.

En relación a ello se van desarrollando características donde la circulación y producción de conocimiento tácito se ven restringidas por la forma de realizar las tareas, supeditadas únicamente al cumplimiento de pautas establecidas por la empresa, a la vez que se produce una intensificación de la intensidad del trabajo y una compartimentalización de las tareas que tiende a socavar las lógicas calificantes, en la medida que afecta la generación de conocimiento. Ello debido a la imposibilidad por parte del trabajador de recomponer todo el proceso, limitándose a la realización y conocimiento de su tarea específica.

Si el trabajo en célula posibilita la circulación y producción de conocimiento, la característica que presentan los equipos de trabajo y la rotación descalificante de los trabajadores actúa como barrera para ello. Este rasgo que se desarrolla en la empresa terminal también se procesa en espacios de trabajo perteneciente a empresas autopartistas

Dentro de las dinámicas autónomas que presentan las organizaciones del trabajo, se puede señalar que la detección de defectos y la parada de la línea como mecanismo de solución de problemas y que se presenta como un atributo de ella, en tanto que ello se ve como un elemento para evitar la realización de sobretrabajos y le posibilita al trabajador la posibilidad de corregir esos defectos haciendo hincapié en los factores de calidad

“Obviamente... que sí... y...(/) Te desgasta... digamos, a 4 minutos... nosotros nos damos cuenta, o sea, yo me doy cuenta... yo antes para hacer una reparación...al estar la línea más lenta tenía más tiempo para reparar el defecto en la medida que avanzaba hoy por hoy, tarda 4 minutos; entonces prácticamente no se está reparando nada....”(operador líder Terminal)

Como comenta el operador líder, la práctica autónoma se ve limitada

como elemento que posibilita una integración mayor del trabajador al proceso de trabajo la práctica de sobre trabajos como modalidad para la corrección de los problemas desarrollados en el transcurso del desenvolvimiento del proceso de trabajo, práctica condicionada por el incremento de velocidad del proceso de trabajo que evidencia la centralidad de la productividad vía aumento de la intensidad del trabajo. Por otra parte se establece una contradicción en el discurso empresario que pregona y brega por la seguridad y calidad, pero al mismo tiempo impone lógicas intensificadoras que disminuyen la intervención en esos campos, como lo expresa el líder de equipo de la empresa Terminal:

“Si yo tengo un problema y estoy haciendo una refacción y yo veo que no lo puedo terminar... yo tengo que parar la línea sí o sí... pero ahí yo tengo que priorizar... si conviene parar la línea, porque sé que no voy a parar más de 10 segundos o dejar seguir el problema; hay una planilla que acompaña el vehículo en la cual se declara... se llama planilla de declaración de defectos y yo declaro el defecto: falta el bulón de levanta vidrios porque... se cortó... y mi nombre, tiene que ir el responsable. Entonces, no paro la producción... porque eso qué genera... de última instancia... es un negocio... Si nosotros decimos que cada 4 minutos sale un vehículo de 30.000 dólares...si yo genero una pausa de 4 minutos fuera de las pausas establecidas... están perdiendo 30.000 dólares. Entonces, cada parada se analiza” (Operador líder Terminal)

En la medida que se produce un incremento en la producción se ven las limitaciones del sistema, ya que ello conduce a una mayor división técnica del trabajo, que suele darse al interior de cada célula, resquebrajando aún más el carácter calificante, que pueden tener las estructuras organizativas.

“Se alargan todas las líneas... es decir, se agregan puestos de trabajo... Por qué, porque yo todas esas cosas... por ejemplo... Se hacen menos cosas dentro de tu puesto. ponen menos cantidad de cosas. Si el operario hoy que arma la puerta en 2 minutos pone: el levanta vidrios, el vidrio de la puerta delantera, en 2 minutos y pico sólo va a poner el levanta vidrios y el vidrio lo ponen en la operación siguiente. (/) Pero qué pasa... él la puerta no le va a pasar... cada 2... ahora le va a pasar cada un minuto y medio. En vez de armar... ahora son 100 vehículos por día... son 200 puertas que él arma; el año que viene van a ser alrededor de 300 vehículos por... turno...entonces le van a pasar 600 puertas” (operador líder terminal)

De esta forma en el marco de una lógica discursiva empresarial que sostiene las ventajas de las formas organizacionales de carácter calificante, se ve aparecer por medio de los relatos de los trabajadores, la emergencia de organizaciones sustentadas en dinámicas trabajo-intensivo, la disminución de la porosidad del trabajo, la eliminación de los tiempos muertos, vemos aparecer así, en algunos casos, la figura cronometrante de Taylor, como lo indica el relato de uno de los trabajadores:

En realidad ¿saben qué hace el departamento de métodos y tiempos?... observa el tiempo de Miguel, observa el trabajo mío o el de cualquier compañero y él en teoría ve los movimientos inútiles que vos hacés, entonces observando...supuestamente mejora esos movimientos inútiles y te los aplica a vos. Entonces, esos momentos inútiles, movimientos inútiles que vos hacías no lo vas a hacer más, requiere una baja de tiempo. Pero eso a la vez... eh... si antes teníamos un 50% de tecno-tendinitis y tecno-sinovitis, con esos movimientos vamos a tener el doble (operario autoparte 2)

Así las dinámicas organizacionales parecen desarrollarse lejos de los elementos que se mencionan en los CCT y aparecen inscriptas en formas que priorizan la intensificación del trabajo, donde el mismo adquiere relevancia por encima de los parámetros de calidad y seguridad muchas veces pregonados por las empresas.

En materia de capacitación se observa desde las entrevistas realizadas, un sesgo hacia la capacitación básica que implica el ingreso al trabajo, ya sea como lo que implica la formación en el puesto como aquella brindada por la empresa para los ingresantes.

“Capacitación la tenés vos. Te dan cuando empezás nada más y después...uno mismo se va capacitando en el mismo trabajo” (operario autoparte2).

Otras lógicas que aparecen de capacitación se encuentran estructuradas alrededor de temas planteados por los sindicatos, ya que se busca completar horas de trabajo que de otra manera serían horas créditos para la empresa.

“Es supuestamente que había horas créditos. Que te quedás en tu casa y después tenés que devolver las horas. Y el sindicato no quiso porque eran muchas horas entonces inventó estos cursos... y la empresa lo vio bien, o sea... Sirven... qué sé yo, muchos ni prestan atención. O sea, hoy fui y vi que muchos no le interesa, y te das cuenta... Pero qué sé yo, capaz sirven; sirven algunas cosas, o sea, aprendés. Lo hicieron todos los que les tocaban horas créditos” (Operador Terminal 1).

Siguiendo las entrevistas de los trabajadores de las diferentes empresas se puede reconstruir la organización del trabajo desarrollada en cada una de ellas y observar la dimensión que adquiere el proceso de trabajo para los propios trabajadores.

De esta manera, a partir de las entrevistas realizadas a los trabajadores de las diferentes firmas, se pudo distinguir el desarrollo, en forma dinámica, de las organizaciones del trabajo. Al respecto, parece estructurarse un diseño organizacional vinculado a la organización calificante del trabajo, pero que las mismas aparecen codificadas y resignificadas en cada espacio laboral, atendiendo a las necesidades empresariales de productividad vía el incremento de la intensidad del trabajo, dejando de lado los parámetros necesarios para cumplir con los requisitos que se desarrollan en las organizaciones calificantes.

Cuadro 1 Formas de organización del trabajo

		Terminal			Autopartista		
		Nulo	Limitado	Generalizado	Nulo	Limitado	Generalizado
Trabajo en equipo	Multisectorial		X		X		
	Sectorial			X		X	
Polivalencia	Realización de tareas con el mismo nivel de calificación			X			X
	Realización de tareas diferentes en la célula		X		X		
	Realización de diferentes tareas entre sectores	X			X		
	Autonomía		X		X		
Capacitación	Formación en el puesto			X			X
	Capacitación brindada por la empresa		X		X		

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

4. Conclusión

Se observa así, desde una perspectiva que aborda la problemática de la organización desde la mirada de los trabajadores, que ésta se manifiesta de forma compleja y encuentra las limitaciones en los propios sistemas que buscan, en forma continua reducir los tiempos muertos e incrementar la intensidad del trabajo, dejando al margen las formas calificantes.

De esta manera, las organizaciones del trabajo que prevalecen en las empresas analizadas dan cuenta de la existencia de criterios de trabajo en equipo, polivalencia, capacitación y autonomía, pero la misma se encuentra limitada por el imperio de producción intensiva. Trabajo en equipo sí, pero obedeciendo a las formas menos calificantes que trasladan el control al centro de la célula.

Por su parte, la polivalencia pregonada por los empresarios se diluye ante la evidencia de los comentarios de los trabajadores, esta aparece más cercana a aquellas de carácter descalificador o discursiva, lo que implica la realización de las mismas tareas, lejano a la polivalencia funcional que se desenvuelven en las organizaciones calificantes e implican cambios en la realización de tareas con diferente nivel de complejidad.

En tanto, la autonomía de los trabajadores para desarrollar el proceso productivo se ve restringida a la presentación de sugerencias, que en el caso de la firma Terminal, obedece más a pautas de implicación a los ideales de la empresa que a un verdadero contenido calificante. En este mismo sentido, la restricción se ve vinculada a incapacidad de los operarios de tener un control certero sobre la producción y las máquinas y tecnología aplicada en el proceso de trabajo, restringiéndose su limitación a mantenimientos mínimos sobre la maquinaria utilizada sin conocimiento del funcionamiento de la tecnología que interviene en el proceso de producción.

Si los principios de calidad abonaron los diferentes espacios de trabajo desde los distintos discursos gerenciales, esta comienza a verse fuertemente erosionada por las lógicas que intervienen en los ámbitos laborales, centradas en la intensidad del trabajo por sobre los elementos de calidad y seguridad que se pregonan.

Por lo tanto y atendiendo a los comentarios de los trabajadores, podemos establecer la existencia de los rasgos que caracterizan a las organizaciones calificantes, aunque sus límites se ven expresados en los relatos de los que desarrollan las tareas de producción. De esta manera hemos de hablar de formas de organización del trabajo estructuralmente calificantes, ya que la misma reporta características vinculadas a estas formas de organización pero el desenvolvimiento y articulación de los diferentes aspectos que lo componen no tienen la lógica de funcionamiento que las caracteriza, cumpliendo sólo formalmente, con los criterios básicos de las organizaciones de las cuales intentamos dar cuenta. Esta forma de flexibilidad interna, implica la estructuración de la organización del trabajo en torno a los elementos que caracterizan las organizaciones calificantes, pero no genera un incremento de los saberes de los trabajadores y tampoco se aprovecha y utiliza el conocimiento de éstos para intervenir en los procesos innovadores.

Los alcances de la implementación de los sistemas calificantes, que parecen limitarse a la incorporación de algunas de sus herramientas no evidencian una innovación profunda o cambio paradigmático en relación con los “modos de hacer”. De esta manera, también se ve limitada la intervención de los trabajadores en los procesos de innovación de las firmas, en la medida que los aspectos dinámicos disipan dicha probabilidad afectando la participación del conjunto de la organización a los procesos innovativos, reduciéndose ello a una minoría vinculada a la gestión de la innovación.

En síntesis, a partir del análisis realizado, confrontando los elementos estructurales y los dinámicos, se puede establecer que las formas organizacionales se encuentran estructuradas como procesos productivos calificantes pero que los elementos dinámicos de éstas se alejan de las organizaciones de este tipo y se evidencian también diferencias entre las firmas terminales y autopartistas, siendo en éstas últimas donde se manifiesta sobremanera la distancia con los elementos calificantes.

Bibliografía

- Arundel, A., B.A., Lundvall, E. Lorenz, y A. Valeyre, (2007), “How Europe’s economies learn: a comparison of work organization and innovation mode for the EU-15,” *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, vol. 16(6), pages 1175-1210, December.
- Convenios Colectivos de Trabajo: 665/04, 704/05 y 730/05.
- Coriat, B., (2000), *Pensar al revés*, Siglo veintiuno, Buenos Aires.

- Delfini, M., S. Roitter, y A. Pujol, (2010), "Impacto de la organización del trabajo en los procesos formativos del sector automotriz argentino" En *Revista Venezolana de Gerencia*, N° 49, Venezuela.
- Gore, E., (2003), *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*, Garnica, Buenos Aires.
- Harteis, C., (2003), "La organización autoformativa desde la perspectiva de sus empleados" En: *Revista Europea de formación profesional*, N° 29, París.
- Linhart, D., (1997), *La modernización en las empresas*, CEIL-PIETTE, Buenos Aires.
- Lorenz, E. y A. Valeyre, (2005), *Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15*, En: *Journal of Industrial Relations*, Volume 47, Issue 4, December 2005 Sidney, SAGE Publications, pp 424-442.
- Lundvall, B. A., (2009), *The Danish Model and the Globalizing Learning Economy: Lessons for Developing Countries*, *Working Papers UNU-WIDER Research Paper*, World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).
- Mallet, L., (1995), "Organización formativa, coordinación y motivación", En: *Revista Europea de formación Profesional*, N° 5, París.
- Méhaut, P., (1995), "Transformaciones organizativas y políticas de formación: ¿Cuáles son las lógicas de las competencias?", En: *Revista Europea de formación Profesional*, N° 5, París.
- Mertens, L., (2002), *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones*, OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Montevideo.
- Montero Leite, E., (1996), *El rescate de la calificación*, Montevideo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR).
- Nonaka, I. y H. Takeuchi, (1999), *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford, México.
- Rojas, E., (1998), *El saber obrero y la innovación en la empresa*, OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Montevideo.
- Rullani, E., (2000), "El valor del conocimiento" en Boscherini y Poma coor, *Territorio, conocimiento competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Yoguel G y Boscherini F., (2001), "El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial; en *Revista Desarrollo Económico* Nro 161, Buenos Aires
- Zarifian, P., (1995), "La organización autoformativa y el modelo de competencias: ¿qué motivos? ¿Qué aprendizajes? En: *Revista Europea de formación Profesional*, N° 5. París. Cedefop.