

# 6

## Nuevos panoramas de la formación para el trabajo

### Sumario

*Este capítulo hace referencia a tendencias globales de la calificación profesional en el proceso reciente de reorganización industrial.*

*Se destaca, desde mediados de la década anterior, la expansión cuantitativa y los cambios cualitativos en la capacitación de los trabajadores industriales. Factores de presión interna y externa, «garrotes y zanahorias», han nutrido la demanda de formación y recalificación de los trabajadores en todos los niveles, especialmente personal de producción.*

*El perfil de esa demanda revela que los rasgos o atributos valorizados por las empresas líderes o más innovadoras parecen difundirse en una escala más amplia, con cierta independencia del grado de modernización de la industria.*

*Este «rescate de la calificación» no excluye que subsistan prácticas empresariales retrógradas que pueden derivar hacia la descalificación y a condiciones precarias de trabajo.*

*No obstante, las presiones del «nuevo paradigma» definen ciertos límites a esa retrogradación y abre espacio a soluciones «inteligentes» y negociadas. En ese contexto, la calificación, más que en una necesidad de la empresa, se constituye en un interés primordial del propio trabajador.*

## La demanda de calificación

La crisis y caída de la inversión de los años 80, como hemos visto, han dejado más señales de vetustez que de modernización en una amplia escala de la industria brasileña, por lo menos en materia de máquinas y equipos. La «fábrica del futuro», en buena medida, «quedó en el pasado».

Al mismo tiempo, sin embargo, y en parte bajo la presión de la crisis, las empresas están redefiniendo sus estrategias, orientadas por las nuevas palabras-consignas, como «calidad», «productividad» y «competitividad». En empresas líderes o innovadoras, esta tendencia trae aparejadas nuevas prácticas productivas que tienen incidencia directa en el perfil de calificación de los trabajadores. Entre otras repercusiones, eleva la necesidad de preparación profesional y modifica el perfil de las competencias requeridas.

Consideradas esas prácticas como reflejos de un «nuevo paradigma», resulta de interés verificar lo que ocurre en el mercado de trabajo en general, donde las empresas líderes y/o innovadoras son minoría.

En lo que atañe a la calificación, núcleo de la investigación, es posible destacar, en los últimos años, tres movimientos relativamente generalizados en la industria (y no sólo en las empresas de punta):

- el crecimiento de la demanda de capacitación profesional de los trabajadores industriales;
- la creciente integración de las propias empresas en la tarea de capacitación de sus empleados;
- los cambios cualitativos registrados en esa capacitación, en cuanto a clientela y contenidos suministrados o requeridos, que son indicadores de un nuevo perfil de calificación.

Estas tendencias están siendo registradas por las estadísticas de producción del SENAI-SP, uno de los principales agentes de formación profesional para la industria, así como para la PIAM («*Pesquisa Industrial por Amostragem*»), según investigaciones de esta entidad hechas en 1990, en el Gran São Paulo, y en 1992, en el estado (v. Anexo 1).

Aunque ambas fuentes tengan limitaciones, pueden sin embargo, ser tomadas como señales de lo que ocurre en la industria, en el mercado de trabajo formal.

Las estadísticas de producción del SENAI-SP muestran, desde mediados de los años 80, una notable expansión de la demanda de formación profesional en la industria paulista: de 278.000 matrículas en 1985 se llegó a 865.000 en 1993, lo que significa un promedio de crecimiento de 15 % por año, (v. cuadro 20, Anexo 2).<sup>25</sup> Esa expansión

<sup>25</sup> Aunque se utiliza la expresión «industria» para designar las actividades atendidas por el SENAI, son contribuyentes de la entidad, además de las industrias de transformación propiamente dichas, las de utilidad pública, la de la construcción, la extracción mineral y la pesca, además de los servicios de reparación, de comunicaciones y de transportes por vías férreas (los demás segmentos del transporte terrestre se desvincularon a fines de 1993 y constituyeron una entidad propia).

redundó en una ampliación de la oferta de matrículas y de la carga horaria media de capacitación por trabajador, considerando al personal vinculado con la producción. En 1985 había una plaza en el SENAI-SP por cada 12 trabajadores de la producción industrial paulista, con una oferta de 18,5 horas de formación como promedio. En 1993 la oferta fue de una plaza por cada 4 trabajadores y la carga horaria anual aumentó a 26,3 horas.

Aun admitiendo que la mejora en los índices mencionados refleja también la reducción del empleo industrial, el crecimiento de la demanda de formación profesional llama la atención justamente por producirse en ese contexto. O sea, por traducir no sólo la necesidad de preparación de los nuevos profesionales, sino en buena medida la de reconversión y capacitación de quienes ya están integrados al mercado de trabajo.

El resultado es todavía modesto, comparado con las pautas internacionales. Por ejemplo, se estima que, entre 1985 y 1993, las horas de capacitación ofrecidas por el SENAI-SP crecieron de 1 % a 1,5 % sobre el total de horas trabajadas en la industria paulista, mientras que se menciona algo así como 6 % para pautas mundiales y 10 % para Japón... (IMAM, 1993, Sequeira, 1990). De todos modos representa una evolución, sin contar con que no puede limitarse la inversión en capacitación a la oferta del SENAI, toda vez que las empresas mismas tienden a involucrarse crecientemente en esas acciones.

### **El compromiso de la empresa**

En los hechos, gran parte de la oferta de formación profesional registrada por el SENAI se refiere a cursos/adiestramientos suministrados por las empresas con las cuales mantiene acuerdos o términos de cooperación, computados como «acción indirecta» (v. nota en cuadro 20, Anexo 2).

A comienzos de los años 80, solamente dos empresas tenían convenios de ese tipo con el SENAI, en el estado de São Paulo, con lo que se generaban cerca de 10 % de la oferta total de matrículas; en 1993, en esa asociación estuvieron comprendidas 584 empresas, responsables por casi la mitad de las matrículas ofrecidas.<sup>26</sup>

La expansión de la acción indirecta ha sido mirada con reservas dentro y fuera del sistema SENAI. Una de las críticas principales recae sobre el hecho de que, mediante los acuerdos, la entidad prescinde de una parte de los recursos públicos que, en principio, debería ser aplicada a sus propias escuelas, lo que favorece a un reducido número de empresas, en su mayoría de gran tamaño (con más de 500 empleados).

<sup>26</sup> Esa «asociación» se define, en síntesis, en los siguientes términos: el SENAI asesora técnicamente en la realización de los programas, ofrece a las empresas la exención parcial (generalmente de 10 %) de la contribución que a él le deben; las empresas se comprometen a aplicar esos recursos en calificación y readaptación profesional de su empleados. En los términos de la legislación vigente, los acuerdos de exención están abiertos a las empresas que mantienen escuelas o centros de formación profesional propios; de ahí que su cantidad sea poco significativa. Los términos de cooperación están disponibles para cualquier empresa que garantice estar en condiciones de realizar entrenamientos para sus empleados (instalaciones, recursos humanos, etc.).

<sup>27</sup> La recaudación directa, garantizada por estos acuerdos, quedó en 1992-93 en el entorno de 40 % de la contribución total de las empresas al SENAI-SP (los otros 60 % son recaudados y transferidos por el INSS). En períodos de alta inflación, la recaudación «a la vista» recuperaba incluso más que los 10 % de exención. Con la perspectiva de una estabilidad económica, a partir de julio de 1994 esos porcentajes empezaron a ser revisados y se fijó un «techo» de 5 % para los nuevos acuerdos que eventualmente serían firmados en el segundo semestre (cf. informaciones de la División de Asistencia a las Empresas y a la Comunidad, del SENAI-SP).

<sup>28</sup> Promulgada en 1975, la ley 6297 permitía a las empresas deducir del impuesto a la renta hasta el doble de las expensas en entrenamiento de sus empleados, inicialmente hasta 10 % (y después hasta 8 %) de la ganancia líquida imponible. Esa ley estuvo vigente hasta 1990 y fue derogada durante el gobierno de Collor. Durante todo su período de vigencia poco influyó para estimular la capacitación de los trabajadores y sólo sirvió, como máximo, para impulsar la realización de programas gerenciales de dudosa eficacia (Leite, 1993 c).

La polémica reviste aspectos muy específicos, de naturaleza política e institucional. Aunque no sea el punto central del análisis, corresponde sin embargo destacar el papel de esos acuerdos como incentivo para la formación profesional.

El argumento políticamente más fuerte, de pérdida o desvío de recursos, debe ponderarse en el cuadro de inestabilidad económica y aceleración inflacionaria que se delinea en el inicio de la década de los 80. En tal contexto, fue en gran parte debido a esos convenios que el SENAI-SP pudo mantener su equilibrio financiero y garantizar inversiones en nuevas escuelas y cursos. Además del crecimiento de la matrícula en su acción directa, la cantidad de unidades escolares subió de 101 a 122 entre 1985 y 1993, en el estado de São Paulo. Esto se debió a que las empresas comprometidas por tales estipulaciones empezaron a recaudar directamente, en la «boca de la caja», la contribución debida al SENAI, lo que constituyó una nítida ventaja en relación con las recaudaciones recibidas por la vía de la entidad de seguridad social, pasibles de mayores demoras y retrasos.<sup>27</sup>

Por lo demás puede observarse que, en la práctica, los acuerdos con las empresas han funcionado como un estímulo a la expansión de la formación profesional: la industria paulista más que triplicó la oferta de matrículas entre 1985 y 1993, con un promedio de crecimiento de 17 % anual; las horas de capacitación crecieron menos, pero llegaron a casi 6 % anual en el mismo período, contando sólo con programas en asociación con el SENAI-SP (v. cuadro 20-datos sobre la acción indirecta). Tal expansión, a su vez, no puede acreditarse exclusivamente a la «zanahoria» (exención parcial de la contribución debida al SENAI), puesto que los incentivos son utilizados en la medida en que correspondan a las necesidades reales de los interesados. Estudios sobre otros tipos de subsidios, como la ya derogada ley 6297/75, de incentivos fiscales a la formación profesional, prueban que no alcanza con el estímulo, si no hay motivos o pedidos concretos para su aplicación, o sea una efectiva demanda de formación profesional de los trabajadores.<sup>28</sup>

En tal sentido, las estadísticas sobre la acción indirecta evidencian una mayor participación de los trabajadores ligados a la producción, o del «piso de la fábrica», en los programas ofrecidos: en 1984 ese contingente, incluido el personal de ejecución, técnico y de supervisión, absorbió 67 % de un total de 80 mil matrículas en la formación industrial de la acción indirecta, en el SENAI-SP; en 1992, el porcentaje subió a 90 % sobre un total de 342 mil matrículas (el porcentaje restante se refiere a capacitación de instructores, ingenieros, gerentes y otras categorías no directamente vinculadas con la producción. En el personal de producción, la participación de la categoría de ejecución

(ocupaciones semicalificadas y calificadas) asciende de 38% a 53% entre 1984 y 1991 (v. cuadro 21, Anexo 2).

Además de este compromiso «incentivado», se comprueba que las empresas, en términos generales, están ampliando sus actividades de formación profesional. Según datos de la PIAM, la proporción de establecimientos que promueven con regularidad cursos de capacitación para personal operativo aumento de 47 % a 53 % entre 1990 y 1992 (v. cuadro 22, Anexo 2). Ese aumento se reflejó en todas las categorías de mano de obra, pero con mayor énfasis en las semicalificadas y calificadas.

Tal comportamiento, como era de esperar, presenta fuertes disparidades según sea el porte de las empresas: entre las grandes, 87 % ofrecen capacitación para sus efectivos operativos; entre las medianas, 53 %; y solamente 22 % entre las pequeñas. De cualquier manera, abarca un ancho contingente de trabajadores industriales, 70 % de los cuales, en el estado de São Paulo, están empleados en establecimientos de mediano y gran tamaño.

La empresa aparece, con pocas excepciones, como el principal agente y la fuente de recursos para dicha capacitación. En las categorías de personal técnico y calificado se destaca también el concurso de las escuelas técnicas y los organismos de formación profesional. En las firmas de pequeño tamaño, esas agencias así como las empresas fabricantes y proveedoras, tienen aun mayor importancia. Las compañías menores pueden no ser grandes promotores de la formación profesional, pero terminan siendo presionadas para desarrollarse y capacitar a sus trabajadores, más aun cuando dependen de las mayores.

### **La movilización de las micro y pequeñas empresas**

Es justo destacar, en tal sentido, la ascendente demanda de las pequeñas empresas (de hasta 99 empleados) para obtener dos tipos de atención del SENAI-SP: capacitación de trabajadores y asesoramiento tecnológico.

El entrenamiento industrial, modalidad de la formación que se expande a partir de los años 70, suele ser más requerido por las grandes empresas, no sólo porque reúnen mejores condiciones para aprovecharlo, sino también porque el servicio representa un costo adicional a los solicitantes.<sup>29</sup> No obstante ello, en los últimos años se registra una creciente demanda, de parte de la micro y pequeña empresa (MyPE), de esa atención. Entre 1990 y 1993 el volumen de empleados de MyPE en programas de formación del SENAI-SP, así como la cantidad

<sup>29</sup> Aunque es mantenido por la contribución parafiscal de 1 % sobre la nómina salarial de la industria, el SENAI tiene respaldo legal para el cobro de productos y servicios no previstos en su actividad básica (aprendizaje). Desde 1985 el SENAI-SP está transfiriendo a las empresas los costos operativos (instructor, estadías, material didáctico) del entrenamiento industrial y de los asesoramientos solicitados. Con todo, se trata de una fuente marginal de su presupuesto, la que representó, entre 1990 y 1993, cerca de 3 % del presupuesto total del SENAI paulista.

de empresas de ese porte atendidas, sobrepasaron las tasas medias de las empresas medianas y grandes.

En ese período, los participantes enviados por pequeñas empresas elevaron de 15 % a 18 % su proporción sobre el total de finalizaciones; los establecimientos de menor tamaño, a su vez, pasaron de 42 % a 57 % sobre el universo atendido (v. cuadro 23, Anexo 2).

La búsqueda de asesoramiento tecnológico revela un crecimiento aun más sugestivo en el mismo intervalo, tanto en cantidad de MyPE asistidas (de 911 a más de 2.000) como en horas de atención (de 25 mil a 66,6 mil). Este asesoramiento, un servicio dirigido a tales empresas y prestado generalmente con el apoyo financiero de organismos de fomento al sector (como el SEBRAE), atiende en general consultas sobre procesos productivos, costos, *layout*, calidad, entre otras.

La expansión de ambos tipos de demanda –capacitación de trabajadores y desarrollo tecnológico– por parte de las MyPE refleja, en gran medida, las mismas presiones que soportan las empresas líderes. Se aúnan, por lo común, a dos prácticas que están adquiriendo importancia en el mercado:

- esfuerzo de autodesarrollo por parte de las MyPE, que se dirigen a agencias como el SEBRAE y el SENAI en busca de la elaboración de competencias, y así poder enfrentar a contratantes cada día más exigentes en cuanto a plazos, adecuación a normas y pautas internacionales (incluida la ISO 9000), calidad y costos (GM, 1993 a-b, 1994 g-h; SUMA, 1994);
- desarrollo o formación de proveedores por la propia empresa contratante, con la participación de sindicatos e institutos especializados. Aunque todavía restringida a las grandes empresas, empieza a difundirse, configurando una estrategia de «terciarización inteligente» (EXAME, 1993 c, 1994 c; GM, 1994 i; OESP, 1994 b-f).

Ambas prácticas, a su vez, revelan nuevas perspectivas para la terciarización, un fenómeno antiguo que adquiere nuevos créditos en el contexto actual de reorganización productiva. Entendida como la transferencia a terceros de las actividades no esenciales de una empresa –es decir, las llamadas actividades-medio– la terciarización está divulgándose entre empresas de grande y aun de mediano tamaño. Es presentada como una estrategia de flexibilización operativa, de racionalización y conservación de la rentabilidad de las empresas, pero puede significar para los trabajadores la pérdida del empleo y/o el deterioro de las relaciones y las condiciones de trabajo, razón por la que asume un aspecto particularmente «perverso» (DIEESE, 1993).

En la industria, la terciarización afecta en primer lugar las áreas de apoyo –como limpieza, seguridad, alimentación y transporte de productos y funcionarios– en las cuales ya existe una vasta experiencia

en ese tipo de prácticas (DIEESE, 1993; Ferreira, 1994; Rego, 1994). Sus resultados parecen garantizados en la medida en que la terciarización se reduce a esas áreas, para las cuales ya existe *know how* de terceros. Se vuelven polémicos e inciertos toda vez que la empresa intenta extenderla a otras actividades, momento en el que aparecen problemas tales como falta de proveedores calificados y garantía de calidad (EXAME, 1994 c; Ferreira, 1994; GM, 1994 g-i).

En tales circunstancias, los mismos factores que presionan a los contratantes empiezan a obrar sobre los contratados. El desarrollo técnico-gerencial de los «terceros» acarrea cambios en la práctica productiva y en el perfil de calificación; se acentúan entonces demandas tales como seguridad e higiene en el trabajo, calidad y plazos. De este modo, el avance de la terciarización puede favorecer la aparición de límites a las prácticas «salvajes». Es decir: al estrecharse las relaciones entre lo formal y lo informal, contratantes y contratados, las exigencias de calidad y adecuación a las pautas internacionales tienden a trasponer los muros de la empresa, lo cual trae implícitos cambios en el perfil de los «terceros» o «abastecedores».

### **Nuevo perfil, nuevos contenidos**

La sola expansión cuantitativa del entrenamiento profesional no es por cierto suficiente para indicar una mayor demanda de calificación en la industria. En consecuencia, deben destacarse otros aspectos de la evolución reciente del entrenamiento industrial, que señalan nuevas posibilidades en el campo del *on-the-job-training*, para la formación y la nueva calificación de los trabajadores.

Educadores e investigadores no suelen ahorrar críticas al entrenamiento profesional, considerado como sinónimo del simple adiestramiento, de la formación «taylorizada» para un trabajo degradado. Su expansión se interpreta como trivialización o aligeramiento de la formación profesional. La crítica se fundamenta, en gran parte, en el hecho de constituirse en programas de corta duración, suministrados en el propio lugar de trabajo (*on-the-job-training*). Con su base en la visión clásica de la «calificación», esta crítica presume, en cierto modo, que «tiempo de formación» es garantía de calidad.

Sin duda hay mucho de descartable y de «empaquetado» en la capacitación de corta duración, realizada en empresas. No obstante, la cuestión merece ser pensada nuevamente, especialmente en el campo de la formación de adultos. Por una parte, porque la evolución de la tecnología educativa modifica la relación tiempo/aprendizaje y permite que contenidos sumamente complejos sean aprendidos con mayor

rapidez. Por otra, porque el propio concepto de calificación está siendo objeto de revisión: no traduce ya el simple dominio de habilidades artesanalmente adquiridas, medido por el tiempo de formación, sino que pasó a asumir la dimensión de la competencia, en la cual lo aprendido formalmente y el aprendizaje «tácito», por la vía de la experiencia, se combinan de manera particular y continua (cf. Zarifian; v. caps. 2 y 5).

Desde esa perspectiva, los programas de formación largos pueden no ser los más adecuados para trabajadores adultos, con cierta experiencia. Al partir del supuesto de que los alumnos poco y nada saben, dichos programas acaban por imponer, en mayor o menor grado, una separación entre «competencia» (saber adquirido en la práctica) y «conocimientos» (teoría y conceptos adquiridos de modo formal). Para esa clientela, los cursos cortos, relacionados con situaciones de trabajo, pueden ser tan eficaces como los cursos dilatados, de cuño teórico. Es trabajando y aplicando conocimientos que se adquiere o se completa la competencia.

En realidad, la mayoría de las empresas industriales que promueven regularmente cursos para sus empleados suministran cada vez más programas mixtos, «teóricos y prácticos», en lugar de contenidos exclusivamente teóricos o únicamente prácticos, de carácter operativo (v. cuadro 24, Anexo 2). Lo «teórico», en realidad, reúne una vasta diversidad de cursos, desde alfabetización y enseñanza supletoria hasta contenidos instrumentales. Esta composición se hace visible en las estadísticas de capacitación industrial del SENAI-SP, que también indican que los programas operativos, de carácter esencialmente «práctico» –y que, por eso, tienden a ser considerados como simples «adiestramientos para el puesto de trabajo»– vienen perdiendo terreno en beneficio de conocimientos y competencias más generales, con énfasis en dos campos (v. cuadro 25, Anexo 2):

- seguridad e higiene del trabajo, cuya participación en la matrícula se elevó de 29 % a 38 % entre 1984 y 1992;
- las llamadas «disciplinas instrumentales», que suben de 19 % a 36 %, y que abarcan contenidos como tecnología, matemática, estadística, cálculo técnico, lectura e interpretación de diseño, metrología, control de calidad, comunicación y relaciones humanas.

Los programas, aunque de corta duración, tienen carácter modular. Es común, entonces, que el mismo trabajador realice varios módulos, que reúnen contenidos más prácticos, operativos, con formación instrumental, aplicada. Por esa vía, estas acciones terminan sirviendo como alternativa de la formación continua, o inclusive como una especie de «supletorio profesionalizante», que no sólo cubre los requisitos

inmediatos de la ocupación, sino que también remedia las carencias de la escolaridad básica, tanto más sentidas cuanto mayores son los desafíos que se plantean a la empresa y son transmitidos al trabajador.<sup>30</sup>

Sin lugar a dudas esa base, que fue inclusive más precaria aun, sirvió bien para implantar y consolidar la industria en Brasil. Sin embargo, a medida que tratan de alcanzar una nueva etapa de modernización, las empresas se resienten de su precariedad (CNI, 1993; FIESP, 1990, 1993). Se intensifica, pues, en los últimos años, la búsqueda de medios para suplir rápidamente las deficiencias de la escolaridad y la formación básica, que obstruyan cualquier estrategia de modernización, por menos ambiciosa que sea. Además de los indicadores revelados por las estadísticas del SENAI, las del SESI (Serviço Social da Indústria) apuntan en la misma dirección.<sup>31</sup>

Otra evidencia en ese sentido es la que revela la PIAM al computar las demandas de formación para el personal empleado en la industria. Más de la mitad de los establecimientos investigados manifiestan esas necesidades, destacando no sólo contenidos operacionales, sino también formación básica, general y profesional (v. cuadro 26, Anexo 2).

Se nota, aun para los trabajadores «semicalificados», una significativa frecuencia de menciones en materia de control de calidad, conocimiento del producto y del proceso productivo, técnicas de trabajo en grupo y de jefatura y liderazgo. Seguridad e higiene del trabajo aparecen de modo destacado para el personal semicalificado y calificado, lo que es un reflejo de la creciente toma de conciencia en cuanto al costo de los accidentes laborales. Se revela, además, la dilución de fronteras de conocimientos y atributos entre ocupaciones y categorías, lo que hace prácticamente inoperantes las distinciones convencionales entre «semicalificados» y «calificados», en lo que respecta al perfil de competencias.

Dado que la PIAM trabajó con una muestra representativa, sus resultados pueden señalar eventos relativamente generalizados en la industria, no restringidos a las empresas líderes o innovadoras. El perfil de calificación que éstas delinear parece, en varios aspectos, propagarse en el mercado de trabajo, el cual se inclina a valorizar a los profesionales no sólo más capacitados en términos operacionales, sino también aptos para actuar con menor riesgo y ejercitar nuevas competencias, en el plano técnico y en el de las relaciones.<sup>32</sup>

### Construyendo la calificación

La percepción de las empresas, el perfil de los trabajadores investigados y la propia dinámica de la formación profesional en años

<sup>30</sup> Como hemos visto, la industria de São Paulo todavía opera sobre una base de escolaridad precaria, en la cual casi 70 % de los trabajadores tienen como máximo cuatro años de estudio formal. En realidad, no solamente la industria, sino el mercado de trabajo como un todo, no tienen mucho de qué jactarse: de los 7,5 millones de trabajadores del estado de São Paulo, abarcando todos los sectores de la economía formal (inclusive la administración pública), 56 % carecen de la escolaridad básica, de primer grado.

<sup>31</sup> El SESI, conocido por su actuación en el campo de la educación infantil, enfrenta una creciente demanda de las empresas, de programas de alfabetización y supletorio de primer grado para sus empleados. En 1991 atendía sólo a 23 empresas con esos programas. En 1994 cerró el primer semestre con 404 clases, instaladas en 170 empresas de todo el Estado, y con 14 mil alumnos matriculados (además de otras 380 clases instaladas fuera de las empresas). (Cf. Aniete d'Avila, jefe de la Subdivisión de Enseñanza para Adultos, de la División de Educación Fundamental del SESI).  
.../.

recientes, sugieren que la construcción de la calificación comprende por lo menos tres dimensiones:

- conocimientos, habilidades y actitudes, propiciados por la formación escolar, general, y la formación profesional;
- formas de organización, que determinan la naturaleza de la práctica profesional;
- modalidades de gestión de las personas, que aseguran progresos en las cadenas de empleos, acompañados por acciones de formación.

Esta construcción de la calificación implica una continua vinculación entre los planos formal y tácito, teoría y práctica, estudio y experimentación, en proporciones que varían según los tipos de actividad.

...

Bajo idéntica presión, el SENAI-SP lanzó también un programa de alfabetización que tiene como meta desarrollar habilidades básicas de lectura y escritura, centrado en el universo del trabajador adulto: empleo, vivienda, descanso, presupuesto doméstico, amistades, casamiento, seguridad laboral, prevención de accidentes, desperdicio, calidad, derechos ciudadanos.

Semejante visión del trabajo, de la calificación y de las organizaciones, lleva a revalorizar la propia concepción de la formación profesional. Deja de tener sentido la idea de ésta como enseñanza de un modo de actuar y, más bien, trata del desarrollo de la capacidad de actuar ante situaciones imprevistas. Esto contiene múltiples competencias: anticipación, creación, innovación, cooperación y comunicación.

Se establece, en este caso, una nueva y más completa relación entre competencia y formación profesional: ésta puede garantizar la adquisición de conocimientos que dan la base o el complemento necesario de la competencia, la que a su vez depende mucho más del aprendizaje. A su turno, éste no se reduce a la noción convencional de «experiencia», sino que supone hacer de la experiencia pasada un medio para enfrentar situaciones inéditas, impulsando a los individuos a aprender.

<sup>32</sup> La práctica de la polivalencia o multifuncionalidad, así como el trabajo en equipos o células, tiende a esparcirse en la industria y llega a sectores donde parecían impensables, como la construcción civil y las confecciones, lo que exige toda una revisión de la política de recursos humanos de las empresas que optan por su implantación (GM, 1994 e; FIESP, 1994 b).