

# **Cadenas, complejos y calificaciones. Estudio de casos en Brasil**

**Marcia de Paula Leite<sup>1</sup>  
Cibele Saliba Rizek<sup>2</sup>**

## **INTRODUCCIÓN**

El tema de los nuevos requisitos de calificación en el actual proceso de reestructuración productiva es extremadamente polémico. Si bien existe entre los estudiosos cierto consenso acerca de que el nuevo paradigma productivo tiende a elevar los requisitos de calificación de la mano de obra en comparación con el paradigma taylorista, hay aún una serie de puntos oscuros en este proceso, cuyo análisis es fundamental para discutir más profundamente esta cuestión.

Tales puntos oscuros se relacionan fundamentalmente con las segmentaciones del mercado de trabajo y con las diferentes formas de inserción de los trabajadores y trabajadoras en el proceso productivo, las cuales se relacionan asimismo con los distintos patrones de uso del trabajo y con las distintas trayectorias de reestructuración. Estos diferentes patrones de uso del trabajo se problematizarán aquí a partir de dos ejes principales: 1: la concepción de la calificación como construcción social (Leite y Posthuma, 1996: 64), en la medida en que sólo ella permite aprehender las representaciones sociales presentes en el mercado de trabajo, a partir de las cuales las gerencias tienden a asignar determinados puestos exclusivamente a algunos grupos de trabajadores en función de características atributivas tales como sexo, edad o color; y 2: la concepción de cadena y complejo productivo, en tanto se parte de considerar que una de las peculiaridades fundamentales del actual proceso de reestructuración productiva es el hecho de que las empresas ya no actúan en

<sup>1</sup> DECISAE, Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo-USP, sede de São Carlos, Brasil.

<sup>3</sup> Este proyecto es parte del Programa de Investigación en “Ciencia, tecnología, calificación y producción” con sede en el *Centro de Estudos de Educação e Sociedade*-CEDES y con financiación de FINEP-PROEDUC y CNPq-PCDT.

<sup>4</sup> Conviene aclarar que, aunque estemos de acuerdo con los críticos de la idea de un nuevo paradigma productivo acerca de que el principio de intensificación del trabajo a través de la disminución de los tiempos muertos de la jornada continúe estando por detrás de la lógica de producción tal como lo estuvo en el taylorismo, no creemos que esto signifique que el paradigma taylorista continúe prevaleciendo. En realidad, tal principio nos parece constitutivo del capitalismo mismo, permaneciendo, por lo tanto, presente en cualquiera de los modos de acumulación por los que viene pasando la producción industrial, desde sus inicios. Los principios que, a nuestro entender, caracterizan el taylorismo-fordismo, en tanto forma de organización del trabajo (la producción en masa de productos estandarizados, la fragmentación de las tareas, la división entre trabajo manual e intelectual, los tiempos...).

forma aislada, sino a través de redes de relaciones que pueden asumir características diferentes, lo que tiene distintas implicaciones para el uso del trabajo.

Estas cuestiones se discutirán a partir de los “hallazgos” preliminares del proyecto de investigación sobre “Reestructuración productiva y calificación”<sup>3</sup> referidos a los sectores automotriz y químico; los mismos serán analizados a la luz del debate teórico planteado por la bibliografía especializada en el tema. Para ello, el texto se organiza en torno a tres puntos fundamentales. En el primero, dedicado a la discusión teórica, se analizan las cuestiones relacionadas al examen de las distintas estrategias de reestructuración de las empresas; en el segundo, se profundiza el análisis del sector automotriz; en el tercero, el del sector químico. El argumento central del texto es que las estrategias virtuosas y precarizadoras, en lugar de ser exclusivas, tienden a presentarse en forma conjunta en los diferentes puntos de la cadena y del complejo, pudiéndose decir no sólo que el proceso genera al mismo tiempo trabajo calificado y precario, sino que ambos, como caras de un mismo proceso, se alimentan y complementan.

### **ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN Y CALIFICACIÓN**

La idea de que las transformaciones productivas que vienen ocurriendo en las últimas décadas estarían forjando un nuevo paradigma productivo se ha hecho cada vez más evidente. No sólo los principios que estuvieron por detrás de la producción en masa que caracterizó al paradigma taylorista-fordista vienen sustituyéndose por la lógica de la flexibilidad, sino que también las reglamentaciones en que se basó la relación entre el capital y el trabajo en el paradigma anterior están perdiendo cada vez más su efectividad.<sup>4</sup>

La constatación de que nos encontramos frente a un nuevo paradigma productivo –hoy difícil de ser cuestionada– no significa, sin embargo, que el mundo de la producción se encamine inexorablemente hacia un modelo único de reestructuración. Por el contrario, la bibliografía ha insistido en el hecho de que, aunque estemos frente al dominio de nuevos conceptos de producción que se difunden rápidamente a lo largo y a lo ancho del mundo, los caminos que las empresas siguen en su búsqueda de competitividad no son homogéneos. De hecho, ya hay un conjunto no despreciable de estudios que han subrayado la existencia de diversas trayectorias, llamando la atención sobre la posibilidad de que convivan estrategias muy diferentes. En este contexto, se han creado nuevos conceptos para tratar de dar cuenta de la diversidad de la realidad.

Comenzando por Kern y Schumann (1988) que han alertado sobre el hecho de que el proceso estaría engendrando al mismo tiempo sectores “ganadores” y “perdedores”, pasando por la dicotomía entre *high road* y *low road* propuesta por Sengenberger y Pyke (1992),<sup>5</sup> o incluso por las alternativas de estrategias negociadas y no negociadas discutidas por Babson (1995), la bibliografía da cuenta de una gran diversidad de trayectorias que se encuentran no sólo en los dos extremos de estas bipolarizaciones, sino incluso dentro de las innumerables posibilidades que se abren entre ambos extremos.

Respecto a esto, quizás lo más importante sería discutir los diversos recortes que estarían en la base de las diferentes trayectorias, lo que permitiría organizar mínimamente el enorme espectro de posibilidades que se nos presentan. Así, por ejemplo, los conceptos de *high road* y *low road* aparecen como centrales en esta discusión, no sólo por partir del principio de que el camino no es unívoco, sino también por conducir a una reflexión sobre cuáles son las variables que estarían en la base de estos diferentes caminos. En esta discusión, ciertamente, las diferencias relativas a la historia de cada país y a las culturas nacionales desempeñan un papel importante. Hacen posible entender, por ejemplo, por qué la estrategia *high road* tiende a ser más común en los países desarrollados, y especialmente entre los europeos, en los que la experiencia del estado de bienestar social aseguró no sólo la integración social de las clases trabajadoras –lo que permitió a estos países contar con un stock significativo de mano de obra calificada antes mismo de la difusión de los nuevos conceptos de producción– sino también el desarrollo de relaciones más pactadas entre capital y trabajo.<sup>6</sup>

También las diferencias entre los sectores, recordadas por Kern y Schumann, resultan importantes para esta discusión, al evidenciar que la preocupación por la calidad no tiene la misma importancia para todos los sectores industriales. Por el contrario, y de acuerdo con la dinámica del mercado, determinados sectores (especialmente los orientados a la producción de artículos de bajo valor agregado, destinados al consumo popular), tienen su estrategia mucho más centrada en la cuestión del precio que en la calidad, según muestran los autores al comparar la producción de automóviles con la de margarina.

En este contexto, las preocupaciones de Babson acerca de las relaciones industriales resultan otro elemento importante a tener en cuenta para comprender los recortes. En efecto, el autor nos recuerda que aunque el *high road* puede ser la estrategia más eficiente a largo plazo, en tanto el objetivo de las empresas también es obtener el máximo lucro a corto plazo, las presiones del mercado tienden a hacer que las estrategias basadas en la utilización del trabajo barato constituyan una opción

...  
pos impuestos, el trabajo individualizado y puesto bajo la vigilancia de la rígida jerarquía fabril, se encuentran sin duda entre los que son cuestionados por los nuevos conceptos de producción, aunque, según veremos, esto no signifique que estén siendo totalmente abandonados, sino que, en muchos casos, son apenas redimensionados e insertos en nuevas lógicas.

<sup>5</sup> Según estos autores, el *high road* se centra en buscar la calidad de los productos y reforzar la capacidad innovadora, para lo cual el trabajo aparece no como un costo sino como una inversión, y, por lo tanto, como un importante factor para la garantía de la eficacia; mientras que el *low road* consiste en una estrategia competitiva que se basa en la reducción de costos, especialmente los relacionados con el trabajo.

<sup>6</sup> Schmitz (1993: 141), por ejemplo, plantea la hipótesis de que existiría una tendencia al *high road* en los países centrales, en contraposición a una mayor inclinación de los países periféricos al *low road*. De acuerdo con el autor, esto se debería al hecho de que un camino basado en bajos salarios sería la vía más probable hacia el desarrollo para los países del Tercer Mundo, en virtud del enorme stock de mano de obra excedente. En contraste con esta situación, .../.

frecuente. En este sentido, Babson alerta que los sindicatos y el tipo de relaciones industriales juegan un papel fundamental en la definición de un modelo más virtuoso.

La presencia o no de sindicatos fuertes, por lo tanto, no es indiferente a las características que el proceso de modernización tecnológica está adquiriendo, como lo demuestran las experiencias de los países donde los sindicatos –en función de una larga historia de organización y de lucha– están logrando mantener su poder de negociación (por ejemplo Alemania, Suecia o Italia). Dichas experiencias indican que la presión sindical es un factor central en la definición de un modelo orientado hacia la utilización de mano de obra como un bien a ser valorizado, asentado en la flexibilidad interna más que en la externa,<sup>7</sup> y en el que predominan formas de organización menos fragmentadoras del mercado de trabajo.

El mismo razonamiento es válido cuando se piensa en la diferenciación por sector: no hay dudas de que la concentración de las tendencias más virtuosas de organización y gestión del trabajo en los sectores históricamente mejor organizados, como el metalúrgico y el automotriz, tiene que ver no sólo con características de los procesos de producción, sino también con la histórica capacidad de organización de los trabajadores de dichos sectores.

Comprender esta cuestión es de enorme importancia para la discusión de la difusión de las estrategias más virtuosas, y evidencia la incorrección en la que caen los autores que extienden las características del trabajo del sector automotriz al conjunto de la actividad industrial. Más aún, ella es fundamental cuando se piensa en la fábrica no sólo como el campo de la racionalidad, donde lo que está en juego son las necesidades de la producción, sino también como el reflejo de relaciones e interacciones sociales entre agentes con diferentes intereses, culturas y prácticas sociales.

Este hecho coloca a la realidad del mundo de la producción en una situación bastante compleja y contradictoria. Mientras podría esperarse una convergencia entre los intereses de los sindicatos y trabajadores y los de las empresas, en lo que se refiere a la búsqueda de un trabajo más calificado, estable, participativo y bien pago, lo que tiende a suceder de hecho es lo contrario: a no ser en los lugares y sectores donde el movimiento sindical ha demostrado gran poder de presión, la mayor parte de las empresas está excluyendo a los sindicatos del proceso, e implementando las innovaciones en forma unilateral, a fin de poder disminuir los costos de mano de obra, lo que acaba por colocarlas en las estrategias *low road*. En realidad, cuando se analiza el proceso en lo que se refiere a las relaciones industriales de una manera general, lo que se

...

en los países centrales, incluso cuando hay altas tasas de desempleo, el seguro de desempleo tiende a garantizar que el salario no descienda por debajo de determinados niveles, favoreciendo el desarrollo de una dinámica apoyada preferentemente en la calidad de los productos.

<sup>7</sup> Al contrario de la flexibilidad interna, que se basa en la capacidad de los trabajadores para hacer trabajos diferentes que permitan una rápida adaptación de la producción a los cambios exigidos por el mercado, la flexibilidad externa se basa en la capacidad de la empresa para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda en términos de personal, despidiendo y contratando de acuerdo a cómo varía la necesidad de mano de obra.

encuentra es una tendencia bastante regresiva: la tendencia de las empresas a escapar a cualquier forma de control que los movimientos sociales lograron construir a lo largo del último siglo (y que no sólo garantizaban derechos fundamentales a los trabajadores sino que imponían importantes restricciones sociales a la actuación del capital). Así están anulando conquistas históricas de los trabajadores, profundizando la segmentación del mercado de trabajo y promoviendo un proceso inédito de concentración de la renta mundial. De todos modos, hay que aclarar que tampoco aquí el proceso puede ser considerado de manera unívoca u homogénea.

En realidad, lo que parece ir evidenciándose es que, aunque una nueva dinámica esté imponiéndose en la producción industrial en su conjunto, la innovación puede ser implementada de diversas formas, las cuales incluyen, como alerta Zarifian (1993), hasta un proceso de “retaylorización”. Tal posibilidad estaría planteada, según el autor, cuando el proceso no incorpora un cambio en el concepto de productividad, el cual seguiría “entendiéndose como un concepto operacional centrado en la relación cuantitativa de producción por horas/hombre”.

En este sentido, estos recortes son fundamentales para poder abordar las diferentes estrategias de reestructuración de las empresas, en tanto muestran las relaciones que las distintas experiencias tienen con la historia de los diversos países, con las relaciones que se establecen entre los actores sociales y la capacidad de organización sindical, o inclusive con las diferentes lógicas sectoriales. De todos modos, sólo pueden ser abordados cruzándolos con los conceptos de cadenas y complejos, por cuanto la posición de las empresas en la cadena y las relaciones interempresarias que se establecen entre los eslabones de esa cadena, son también cuestiones centrales en la definición del patrón de uso del trabajo de las distintas firmas.

De hecho, si por un lado la bibliografía da cuenta de que la comprensión del mundo industrial pasa cada vez más por el análisis de las relaciones que se establecen entre las firmas que colaboran para la producción de un determinado producto (teniendo en cuenta la tendencia a la horizontalización de la producción), por otro lado, los estudios indican que tales relaciones pueden ser muy diversas, variando desde una tendencia a la cooperación entre clientes y proveedores, hasta una relación predatoria, que arroja sobre los proveedores el peso de la disminución de costos, provocando la precarización del trabajo en eslabones anteriores de la cadena. Según explicitamos anteriormente, nuestro argumento es que, en lugar de ser dos caminos exclusivos, tales tendencias pueden aparecer en forma conjunta dentro de una misma cadena o complejo, teniendo en cuenta que:

- las empresas clientes tienden a establecer diferentes relaciones con sus proveedores, de acuerdo con el tipo de producto provisto y con su importancia en la definición de la calidad del producto final. La estrategia de establecer consorcios industriales<sup>8</sup> puede ser una forma de lograr un diferencial en este sentido: las firmas clientes establecerían una estrategia de aproximación con las que les proveen los productos más fundamentales para la garantía de la calidad del producto final, lo que tendería a propiciar patrones de uso de la mano de obra más compatibles con aquellos desarrollados por las empresas clientes; con las demás, la tendencia sería establecer vínculos menos estrechos que les permitirían cargar en los proveedores el peso de la disminución de costos, arrojándolos, de esta forma, en estrategias *low road*,

- las relaciones industriales predominantes en cada firma de la cadena tienen más que ver con las características de la producción y del trabajo realizado (así como con la historia del grupo de obreros de la empresa y de la región en la que ella se sitúa), que con las de la empresa cliente. En este sentido, difícilmente las relaciones industriales predominantes en la empresa madre se extenderán al conjunto de la cadena; esto significa que la influencia de las relaciones industriales sobre la estrategia seguida por las diversas firmas a lo largo de la cadena será obligatoriamente diferenciada.

Este conjunto de cuestiones se analizarán en los próximos puntos, los que se destinarán a discutir la calificación en una cadena automotriz iniciada por una empresa terminal de automóviles localizada en la región del ABC paulista,<sup>9</sup> y en las empresas del complejo químico paulista.

## **LA CADENA AUTOMOTRIZ: DE LA LÍNEA DE MONTAJE ROBOTIZADA AL TRABAJO ESCLAVO**

### **La terminal automotriz**

El estudio de la cadena comenzó por la terminal automotriz, una fábrica de automóviles de São Bernardo do Campo (San Pablo) –la principal unidad de la empresa en Brasil– que se ha modernizado rápidamente en los últimos años. Con el fin de reorientar su línea de producción hacia la fabricación de autos populares, más al gusto de los mercados brasileño y sudamericano,<sup>10</sup> la fábrica está atravesando por un enorme esfuerzo de modernización tecnológica, a través del cual fueron introducidos aproximadamente una centena de robots en la línea de montaje, lo que ha permitido que en la actualidad cuente con una línea completamente robotizada. Este proceso implicó, al mismo tiempo, la disminución del número de obreros (que pasó de 10.500 a aproximadamente

<sup>8</sup> El concepto de consorcio industrial hace referencia a la aproximación de los proveedores más importantes, los cuales pasan a producir dentro del terreno de la empresa cliente.

<sup>9</sup> El ABC paulista está formado por las municipalidades de Santo André, São Bernardo do Campo y São Caetano do Sul.

<sup>10</sup> La unidad produce alrededor de 220.000 vehículos por año, destinados a abastecer no sólo el mercado brasileño, sino también el de los demás países del Mercosur y de Chile, aunque hasta el momento el 90% de la fabricación se destina al mercado nacional. El principal producto, un modelo popular de auto de paseo, comenzó a ser producido en esta fábrica en 1995, aunque ya había sido lanzado al mercado por fábricas de la empresa en otros países del mundo.

7.000 en un período de alrededor de un año), una gran inversión en entrenamiento del personal que permaneció en la empresa (cuyos costos fueron equivalentes al 0,17% de la facturación del año 1995), y la implementación de profundas modificaciones en el proceso productivo. Entre ellas se incluye el desarrollo del consorcio industrial, que contempla la instalación de un proveedor de pinturas en el terreno de la terminal; dicha empresa mantiene con sus trabajadores las mismas políticas salariales que su clienta.

En lo que respecta a las implicaciones de la reestructuración sobre el trabajo, si bien hay que tener en cuenta que ellas son muy diferentes según los distintos sectores de la fábrica y los diversos tipos de trabajo, no hay dudas de que la empresa está buscando el perfeccionamiento de la mano de obra e invirtiendo firmemente en entrenamiento para el personal operacional; una parte de este personal llegó inclusive a ser entrenado en una fábrica española de la empresa, donde el modelo de auto en cuestión ya se producía. Basándose en el principio de que el trabajador tiene que ser versátil, la empresa adecuó también su estructura de cargos y salarios, que pasó, en el caso del personal operacional, de nueve posibilidades de clasificación (que la firma llama grado) con seis *steps* cada una, a cinco grados (correspondientes a las letras A, B, C, D y E) con siete *steps* cada uno, donde la progresión horizontal dentro de un mismo grado se define por la antigüedad, el desempeño, la escolaridad y el entrenamiento. Conviene destacar que, aunque cada grado corresponda a determinadas funciones, la empresa utiliza un concepto que desplaza la sede de la calificación del cargo hacia el individuo, favoreciendo con esto el perfeccionamiento constante de sus trabajadores. De hecho, a pesar de que en los primeros dos niveles (A y B), donde se concentran los operadores de almacenado, preneros, montadores (grado A), reparadores de vehículos y operadores de puente grúa (grado B), el ascenso es más difícil porque implica cambios de función, en los tres últimos, donde están los mecánicos, electricistas, fresadores y herramentistas, el ascenso se desvincula de la función y pasa a estar referido a las habilidades del trabajador y a la complejidad del trabajo que desempeña, independientemente de la función. Al mismo tiempo, la empresa incentiva la polivalencia a través del principio de la versatilidad, que consiste en entrenar a los obreros en las diferentes tareas y funciones, a través de los cursos de entrenamiento y de la rotación de cargos.

Conviene recordar también que la empresa ya introdujo el control estadístico de procesos (CEP) en todas las áreas, entrenando a los trabajadores en las tareas de medición, llenado y análisis de las planillas de control; asimismo está implementando el *Total Productive Maintenance*

(TPM), cuya filosofía prevé que todo operador tenga total dominio sobre las máquinas, debiendo ser capaz no sólo de hacer su mantenimiento preventivo, sino también de controlarla y mejorarla. Este conjunto de innovaciones ha enriquecido significativamente el trabajo de los operadores, que pasaron a hacer inspección de producto y análisis de la planilla de CEP, a participar de trabajos en grupo, a efectuar tareas diferenciadas, a operar más de una máquina y a prepararlas y optimizar su programación.

Evidentemente, no se puede dejar de considerar que los acuerdos que se han negociado entre la empresa y el sindicato en los últimos años, sobre todo a partir de la instalación de la Cámara Sectorial Automotriz en 1992,<sup>11</sup> han desempeñado un papel fundamental en la definición de las estrategias de reestructuración, así como de las políticas de recursos humanos, constituyéndose en un elemento de enorme importancia para la mejora de las condiciones de trabajo. Tal proceso se evidencia en los salarios de la fábrica, que en promedio son bastante superiores a los pisos salariales: casi el doble para los trabajadores por hora, y poco menos de cuatro veces más para el personal administrativo.

Hay que destacar también que el hecho de que lo mismo no suceda con la gerencia (que gana en promedio apenas sesenta por ciento más que el piso salarial) puede estar sugiriendo la adopción de una estrategia de disminución de las diferencias entre la cima y la base. Esta es una de las tendencias del proceso de reestructuración que ha sido señalada por la bibliografía internacional y que los estudios nacionales indicaban hasta hace poco como uno de los problemas principales de las relaciones sociales del país para dificultar la competitividad de las empresas (Ferro, 1992).

La importancia que el entrenamiento tiene para la empresa se evidencia además en la existencia de un sector específico y estructurado, que dispone de un analista para dar apoyo a cada una de las áreas de producción. En 1995, la firma ofreció 21.456 horas de entrenamiento para el personal de producción, 2.443 horas para el personal técnico y 661 horas para los gerentes y directores. En lo que se refiere a los contenidos, es notoria la relevancia dada a los cursos técnicos para todos los niveles de la mano de obra (85% para el personal de producción, 79% para el nivel técnico, 87% para los administrativos y 92% para la gerencia).

Estas condiciones no parecen, de todos modos, repetirse a lo largo de la cadena, donde pueden encontrarse situaciones muy distintas. Según se expuso anteriormente, nuestra hipótesis es que tales diferencias tienen que ver con las relaciones que la terminal automotriz establece con sus proveedores, las cuales parecen constituir una forma de arrojar sobre ellos el peso de las estrategias de competitividad, lo que acabaría

<sup>11</sup> Cabe recordar que, aunque la experiencia de la Cámara Sectorial Automotriz se extinguió en 1994, la negociación del proceso de reestructuración de las empresas automotrices se mantuvo, especialmente en el caso de las localizadas en el ABC paulista, donde la capacidad de organización de los trabajadores y del sindicato han garantizado la permanencia de las prácticas de negociación.

teniendo como resultado diversas formas de precarización del trabajo a lo largo de la cadena.

### **Las relaciones entre empresas**

De hecho, uno de los hallazgos que llama más la atención se refiere a la informalidad de las relaciones que las terminales automotrices están estableciendo con sus proveedores. Tal informalidad se expresa claramente en las palabras del responsable del área de abastecimiento en una empresa de autopartes visitada:

“Nosotros no establecemos contratos formales con nuestros proveedores. Son sólo acuerdos de cooperación informal, para que se puedan revertir en cualquier momento, incluso porque las terminales automotrices tampoco establecen contratos formales con nosotros. Esto sucede porque las terminales quieren tener la libertad de comprar a quien vende más barato. Ellos vienen y dicen: ‘Yo voy a comprarles tal pieza, pero sólo puedo pagar tanto’. Ahí somos nosotros quienes tenemos que organizarnos para producir esa pieza a ese precio. A partir de este patrón impuesto por la terminal es que decidimos cuánto pagaremos por la mano de obra, por la materia prima, etc.”

O incluso en los siguientes comentarios de un gerente de fábrica de la misma empresa:

“Se habla mucho sobre asociación con las terminales, pero esto es un cuento. Es un “abrazo de oso”. Es un proceso de supervivencia donde usted avanza sobre quien puede. Y como sobre quien uno puede es sobre sus proveedores, uno avanza sobre ellos. El cliente sólo pide reducción. La asociación es así: uno comienza a hacer un trabajo para el cliente y, después que el trabajo está hecho, él viene a decir que encontró un proveedor más barato. Los contratos son lo más leoninos posible. Lo que las terminales hacen es algo que los autopartistas están comenzando a hacer: tener al proveedor en sus manos (si usted no lo hace por este precio, yo le compro a otro proveedor. Si el otro tampoco lo hace, yo importo. Tu precio tiene que ser este. A partir del día primero, estoy reduciendo tu precio un treinta por ciento)”.

Este tipo de relación, que según los mismos entrevistados es diferente de lo que predomina habitualmente en los países de origen de las terminales, donde las relaciones tienden a ser más formalizadas y duraderas, puede estar en la raíz del proceso de precarización del trabajo a lo largo de la cadena, ya que las decisiones unilaterales de las terminales automotrices acaban arrojando a los proveedores hacia estrategias orientadas exclusivamente a la reducción de costos como forma de no perder el mercado.

Tal sería la lógica que estaría detrás, por ejemplo, de las condiciones precarias y miserables de trabajo que prevalecen en las carboneras; estas proveen la materia prima que se transforma en cigüeñales, cables, clavos, tornillos o chapa de automóvil en las siderúrgicas las cuales, a su vez, constituyen uno de los principales proveedores de la cadena automotriz. En estas carboneras, donde abunda el trabajo esclavo e infantil, “la mayoría de las personas trabaja en condiciones subhumanas, en áreas insalubres y sin documentos de trabajo. Sólo en Minas Gerais son 100.000 personas que producen 2,3 millones de metros cúbicos de carbón, generan 75 millones de dólares por año y representan el 70 por ciento de la producción nacional. Estos hombres, que viven como animales y ni siquiera pueden ser considerados ciudadanos, son esenciales para la economía brasileña” (*Ligação*, marzo de 1996, p.26).

Evidentemente, hay que tener en cuenta que tales condiciones de trabajo no surgieron como fruto del proceso de reestructuración del sector, sino que ya existían desde hacía mucho tiempo. Sin embargo, lo que importa considerar no es si son o no anteriores a la modernización, sino el tipo de articulación que se va creando entre ellas. Se trata de analizar, en este sentido, en qué medida son complementarias o forman parte de una misma realidad, según ya han explicitado varios autores que están tratando de arrojar luz sobre la heterogeneidad de la actual realidad industrial (Castillo, 1994; Benería y Roldán, 1987; Leite, 1995).

### **La proveedora de autopartes**

Indicios de esta misma lógica también pueden detectarse en la empresa de autopartes contemplada por la investigación. Esta empresa provee paneles, paragolpes y volantes, y la misma terminal automotriz la considera como una firma del Primer Mundo; en efecto, se trata de una organización con un óptimo desempeño, que triplicó prácticamente su facturación entre 1989 y 1995. La empresa considera que el precio es el asunto principal para garantizar su competitividad y, aunque haya declarado que paga los mejores salarios de la región (las dos fábricas investigadas, que suman aproximadamente 2.000 trabajadores, se sitúan en la región de Jundiaí, São Paulo) ofrece un salario medio muy próximo al piso salarial (alrededor de un tercio más que el mismo).

### ***Las “chicas” del volante***

Los bajos salarios concuerdan con la naturaleza del trabajo, considerando el bajo contenido técnico de las operaciones en las dos fábricas,

que involucran en gran medida el acabado manual de piezas de plástico con las cuales la empresa monta los paneles y paragolpes. Aunque el *layout* esté organizado en células y la empresa afirme que junto con ellas se introdujo el concepto de multifuncionalidad, el trabajo en equipo tiene poco que ver con la noción de enriquecimiento de cargos, promovido a través de una efectiva integración de tareas o con la posibilidad de que los trabajadores mismos definan la división del trabajo dentro de la célula. De esta forma, el equipo disfruta apenas de una cierta rotación de tareas –definida por el responsable de la célula de acuerdo con las exigencias del proceso productivo– que es brutalmente disminuida en el caso de las mujeres (teniendo en cuenta que en general ellas están confinadas a las secciones de acabado, donde no hay mucha posibilidad de rotación) y está presente como concepto básicamente en la medición de los resultados, cuando se evalúa el desempeño de la célula como un todo.

Es necesario destacar también que la mayor parte de las mujeres se encuentra concentrada en un sector de fabricación de volantes destinados a la exportación, donde aproximadamente 90 jóvenes trabajan sentadas en torno a tres grandes bancos. La tarea aquí se limita a pegar y coser una pieza de cuero en torno al volante, y la “multifuncionalidad” se reduce a la integración del trabajo de pegado con el de costura, anteriormente separados entre pares de trabajadoras.<sup>12</sup>

El proceso de modernización tecnológica de la empresa tampoco conduce a mejoras generalizadas en los contenidos de trabajo. Según el Director de Operaciones, hay lugares en los que la entrada de nuevas tecnologías está incluso simplificando el trabajo, como es el caso de la célula de recorte y espumación donde, según él:

“El aumento de la calificación es para quien programa el computador (ingeniero de proceso). Para los operadores hasta se simplificó, aunque en otras células, como en el termoformado, la calificación de los operadores se haya elevado porque ellos pasaron a tener que conocer la máquina y los comandos”.

### ***La formación profesional***

En lo que se refiere a la formación de los trabajadores, cabe destacar inicialmente que los datos sobre escolaridad muestran el crecimiento de todos los niveles a partir del primario completo (hoy considerado el nivel mínimo para la contratación) junto a una sensible disminución de los niveles de primario incompleto y sin escolaridad (que en los últimos años llegó casi a cero). Según el responsable del sector de Recursos Hu-

<sup>12</sup> Conviene llamar la atención sobre otro tipo de articulación que puede estar produciéndose, ya que el hecho de que la producción de volantes se destine básicamente a la exportación apunta también hacia una articulación de este tipo de trabajo taylorizado con la punta de la modernidad a nivel internacional.

manos, la exigencia de primario completo tiene que ver con el programa participativo de la empresa, ya que sin este nivel de escolaridad mínimo los trabajadores manifiestan dificultades para sugerir mejoras en el proceso productivo. Conviene recordar también que, además del primario completo, la empresa exige una serie de habilidades, que son examinadas a través de un conjunto de tests al que todos los candidatos son sometidos; dichas pruebas se refieren a concentración, caligrafía, matemática básica e interpretación de textos. Según el mismo entrevistado, aproximadamente dos tercios de los candidatos a un empleo en la empresa son reprobados, sea por falta de escolaridad, sea por mal desempeño en los tests de admisión.

En lo que concierne al entrenamiento, la empresa está invirtiendo de manera evidente. La media de horas de cursos ofrecidos subió de 25 horas por trabajador por año en 1989 a 150 horas por trabajador por año en la actualidad. Debe señalarse asimismo que la empresa paga horas extras para que los obreros asistan a los cursos que se ofrecen fuera del horario de trabajo, como una forma de incentivar a sus trabajadores a hacerlos, y que los entrenamientos son considerados como condición necesaria para ascender de un nivel a otro en la estructura de cargos y salarios, compuesta actualmente por tres niveles (operador 1, 2 y 3).<sup>13</sup> De todos modos, la empresa no dispone de un sector de perfeccionamiento, sino que cuenta apenas con un responsable del área (apoyado por dos ayudantes) y que los gastos en entrenamiento, expresados como porcentaje de la facturación, fueron muy poco relevantes en 1995 (0,008%);<sup>14</sup> los mismos se concentran, especialmente para el personal operacional, en cursos de corta duración referentes al comportamiento interpersonal o actitudinales (en 1995, tales cursos representaron el 74% del total de las horas de entrenamiento).

De hecho, además del curso supletorio,<sup>15</sup> destinado al personal de baja escolaridad, los cursos ofrecidos por la empresa se dividen en tres tipos: básico, específico y opcional. Mientras en los específicos y opcionales predominan los contenidos técnicos, los básicos (tácitamente obligatorios para todos los trabajadores) consisten fundamentalmente en los cursos comportamentales de corta duración antes aludidos, según puede observarse en el cuadro de cursos ofrecidos por la empresa (cuadro 1).

<sup>13</sup> Cabe destacar aquí que, aunque bastante comprimida, la estructura de cargos y salarios aún está sujeta a los puestos, ya que la promoción depende no sólo de la asistencia a los cursos, sino también del cambio hacia puestos de trabajo considerados más calificados.

<sup>14</sup> Debe señalarse que estos números fueron bastante más importantes en 1993 y 1994 (0,65% y 0,74% respectivamente). La empresa alega, sin embargo, que en los últimos dos años los problemas de presupuesto la están forzando a disminuir estos gastos, y que además ya no son tan necesarios porque la mayor parte de los obreros ya fueron bastante entrenados.

<sup>15</sup> Cursos que se suministran para que quienes abandonaron los estudios puedan completar su educación formal (NT).

**Cuadro 1**  
**Cursos de calificación ofrecidos por la empresa A**

<b>Cursos</b>	<b>Duración</b>	<b>Básico</b>	<b>Específico</b>	<b>Opcional</b>
Seguridad en el trabajo	11,5 h	X		
Productividad y calidad	11,5 h	X		
Comportamental de célula	11,5 h	X		
Introducción al TPM	12 h	X		
Creatividad	12 h	X		
Procesos de manufactura	20 h	X		
Nociones de auditoría	6 h	X		
Autocontrol	8 h	X		
CEP básico	20 h	X		
Análisis de problemas	16 h	X		
Herramientas de calidad	20 h	X		
CEP avanzado	40 h		X	
Electricidad básica	60 h		X	
Neumática	40 h		X	
Hidráulica	40 h		X	
Lectura e interpretación de dibujos	40 h		X	
Control de medidas	40 h		X	
Técnicas de liderazgo	11,5 h		X	
Preparador regulador de máquina inyectora	40 h		X	
Agentes multiplicadores	20h		X	
Básico de informática	*			X
Gestión empresarial	30 h			X
Relaciones sindicales	10 h			X
Matemática básica I	45 h			X
Matemática básica II	45 h			X
Operador de almacenado	30 h			X
Operador de puente grúa	30 h			X
Primeros auxilios	6h			X
Enseñanza correcta del trabajo	10h			X
Relaciones humanas en el trabajo	10h			X
Métodos de trabajo	10h			X

Otra cuestión que no puede dejar de comentarse es la que se refiere a la diferencia de género en el acceso a los cursos: aunque la empresa declare no discriminar el acceso, el Director de Operaciones consideró que, como las mujeres en general no están en las máquinas, donde la necesidad de formación técnica es mayor, ellas acaban asistiendo prácticamente sólo a cursos comportamentales, obligatorios para todos. Habría que recordar también que, como el acceso a los cursos es condición necesaria pero no suficiente para la promoción, el paso hacia niveles más altos de operación (nivel 2 y 3) acaba dependiendo básicamente de la promoción a puestos ligados a la operación de máquinas, cosa que se hace muy difícil para las mujeres. Esto significa que la diferencia de género desempeña aquí un papel fundamental: además de todos los problemas (ya ampliamente analizados por la bibliografía) que las mujeres enfrentan para poder asistir a cursos de entrenamiento, debido a sus funciones domésticas, entrenarse tampoco les asegura una mejor colocación profesional, tal como muestra su confinamiento a los puestos de trabajo manuales.

### **La cadena como un todo**

Si la conclusión de que hay diferencias en las condiciones de trabajo a lo largo de la cadena automotriz no nos coloca frente a una situación nueva o desconocida, lo que sí sorprende en este conjunto de datos es la complejidad de esta heterogeneidad, así como el entrelazamiento de los factores que influyen, sea para explicar las homogeneidades sea para elucidar las diferencias.

Retomando algunos puntos discutidos en el ítem anterior, valdría la pena destacar, por ejemplo, la igualdad de condiciones salariales entre los trabajadores del proveedor de pinturas instalado en el consorcio industrial, en contraste con la condición de los trabajadores de la proveedora de autopartes. Esto refuerza nuestra hipótesis de que las empresas clientes tenderían a establecer diferentes relaciones con sus proveedores de acuerdo con el tipo de producto provisto y con su importancia para la calidad del producto final.

Otro elemento que requiere ser tenido en cuenta, en lo que se refiere a las condiciones laborales de los trabajadores de la proveedora de autopartes, se refiere a las relaciones industriales, marcadas por la existencia de una representación sindical muy poco significativa, que dio margen incluso a la aparición de un sindicato paralelo formado por la propia empresa algunos años atrás. Su capacidad de lucha para mejorar las condiciones de los trabajadores de su base o para presionar a la empresa hacia una estrategia más virtuosa es muy pequeña.

En resumen, puede decirse que, desde los chicos del carbón y las “chicas” del volante a la línea de montaje robotizada, todo parece apuntar en dirección a un mundo donde los extremos más distantes aparecen impresionantemente próximos, donde la valorización del trabajo calificado no sólo convive sino que reproduce el trabajo descalificado y mal pago, donde la mejora de las condiciones laborales para los trabajadores de una punta se hace a expensas de los de la otra. El hecho de que la división entre unos y otros se haga básicamente en función de las discriminaciones presentes en la sociedad, que valorizan y desvalorizan los diversos sectores sociales a partir de características atributivas como sexo o edad, evidentemente no es mera coincidencia. Por el contrario, forma parte de la lógica de la reestructuración que destruye y reconstruye a partir de los valores vigentes en nuestra sociedad, remodelando lo social a través de un proceso de profundización de las segmentaciones del mercado de trabajo.

## **EL COMPLEJO QUÍMICO**

### **La noción de complejo**

Por complejo químico se entiende el conjunto de procesos cuya delimitación:

“Parte de la constatación de que el petróleo es el elemento básico de la industria química moderna. El complejo se estructura así a partir de las actividades ligadas a su obtención y primera transformación –extracción, refinado y petroquímica (incluso producción de resinas, fibras y elastómeros)– que generan los principales insumos para la producción de las industrias finales –pinturas y pigmentos, abonos, productos farmacéuticos, de perfumería, artículos de plástico y de goma y químicos diversos (insecticidas, pesticidas, catalizadores, antioxidantes, etcétera); varias de estas industrias utilizan también materias primas inorgánicas o no petroquímicas, siendo la producción de estos elementos otra industria integrante de la base del complejo” (Hagenauer, 1989).

Se trata, entonces, de investigar una lógica de complejos que, en cierto modo, se diferencia de la lógica de las cadenas productivas, en la medida en que persigue una dirección que se asienta en el destino de un conjunto de productos que se configuran como complejo a partir de un núcleo central o de base, hasta sus diversas filiaciones generacionales. Desde este punto de vista, merecen destacarse algunas particularidades. Una de ellas se refiere al hecho de que el complejo químico abriga una diversidad y una heterogeneidad de procesos productivos que acompaña el flujo que va desde las transformaciones de base –refinado y trans-

<sup>16</sup> Según Castro, la tendencia a la verticalización en las empresas del complejo químico se debe al hecho de que el surgimiento de la nueva rama petroquímica, a partir de la Segunda Guerra Mundial, con la producción de productos petroquímicos básicos dotados de más valor agregado que los combustibles, “desató una lucha entre la nueva industria del petróleo y la industria química tradicional, de la cual resultó que la empresa petrolera moderna se integró a la petroquímica, de suerte tal que no existe una gran empresa internacional de petróleo sin un brazo petroquímico. A su vez, la industria química tradicional, para asegurar la preservación de su posición de vanguardia, también trató de integrarse, sea *up-stream* (por ejemplo, constituyendo grandes estaciones de refinado o adquiriendo acervos de refinado de petróleo), sea *down-stream* (invirtiendo en la química fina, en la biotecnología o en las especialidades plásticas” (Castro, 1996: 81). La autora alerta que así “se ha asistido en la industria química y petroquímica a un intenso proceso de integración vertical de las firmas en oligopolio, que se aceleró .../.

formación petroquímica— hasta sus últimas capilaridades; las características supuestamente agregadoras del “sector” o “rama” dicen muy poco acerca de la situación real de las empresas constituyentes del complejo o incluso de sus subsectores. En segundo lugar, hay que tener presente que, a diferencia de los restantes sectores industriales que cuanto más se reestructuran más se horizontalizan, el sector químico presenta una fuerte tendencia a la verticalización, ya sea debido a su particular proceso de desarrollo, ya sea debido a características específicas de su proceso de producción.<sup>16</sup>

Así, también desde el punto de vista sindical, se puede localizar una reacción de los trabajadores contra la fragmentación y la heterogeneidad de los subsectores y de sus procesos de reestructuración. Por un lado, las empresas apuestan a la heterogeneidad, con argumentos del tipo “somos del sector de higiene personal, nada tenemos que ver con el sector químico”. Por otro, los sindicatos están buscando mantener la unidad de representación del complejo, respetando las múltiples relaciones entre sus diversas ramificaciones y, por lo tanto, en consonancia con la creciente conexión entre productos de material plástico, por ejemplo, y materias primas. Entre tanto, cabe recordar con Mello y Silva (1996: 16/17) que, en primer lugar “entre las industrias químicas rige una división del trabajo muy particular, de tal manera que el par producto final *versus* productos intermedios o básicos (...) se reproduce a veces dentro de una misma planta, instaurando una segmentación de la fuerza de trabajo empleada. Segundo, (...) que el trabajador químico sólo se especifica a partir del sector en el que está ubicado, esto es, por la adjetivación: no existe un trabajador químico en sentido estricto, sino un trabajador (o trabajadora) químico-farmacéutico, químico-veterinario, químico-fertilizantes”, petroquímico, químico-plástico, etcétera.

Como se puede observar, lo que se entiende por complejo químico pasa por procesos de reestructuración que inciden de forma diferente sobre sus escalonamientos. Si en ciertos núcleos del complejo se encuentran grados mayores de estabilización de la mano de obra, calificación de la fuerza de trabajo y relaciones interempresarias basadas en asociaciones, esto no se verifica en algunos de sus extremos, los cuales presentan procesos de “subcontratación” que se revisten del carácter de precarización de grupos importantes de trabajadores.

Concretamente, si bien pueden encontrarse relaciones de asociación entre empresas del complejo marcadas por una dinámica virtuosa, en el subsector de perfumería, cosméticos y jabones estas relaciones se presentan en sentido inverso. A pesar de que hay un núcleo de trabajadores relativamente estable, en estas ramas hay una creciente subcontratación de porciones de la fuerza de trabajo que no disponen de ningún vínculo

laboral formal con las empresas, que no forman parte de sus operarios y que van siendo desplazados del conjunto de los trabajadores químicos, a pesar de que constituyen una parte de la fuerza de trabajo indispensable para las firmas. También, como consecuencia obvia, dejan de ser representados por los sindicatos de los químicos.

Los ítems siguientes se dedican a la descripción de dos casos de estas empresas del complejo que utilizan fuerza de trabajo mayoritariamente femenina. Se cruzan, así, formas de división sexual del trabajo con formas de precarización y fragmentación provenientes de la subcontratación, a la vez vinculadas a procesos de reestructuración productiva que no desmontan los niveles anteriores de verticalización. El ejemplo se vuelve especialmente digno de interés si se lo contrapone con la relación entre empresas encontrada en el sector automotriz. Se trata de firmas importantes, incluso hegemónicas, en sus ramas de actividad –perfumería y jabones, y cosméticos, respectivamente– que se encuentran en extremos distantes del núcleo central de básicos e intermedios. En estas empresas se observa una homología entre mantenimiento de la verticalización y bajos índices de calificación, compatibles con el mantenimiento o inclusive con la intensificación de usos bastante próximos al patrón de la producción en masa, aunque cada vez más desprovistos de las formas fordistas de regulación de las relaciones de trabajo en su conjunto. Esto es así porque parte del trabajo requerido se está subcontratando, lo que lleva a precarizar los vínculos de una parte necesaria de la fuerza de trabajo y del empleo.

### La empresa A

Ubicada en la región del ABCDM paulista,<sup>17</sup> la empresa produce diversos artículos de higiene bucal. Desde el punto de vista de su estructura, en lo que se refiere a la producción propiamente dicha, se compone de: División Metalurgia/Llenado y División de Plásticos.<sup>18</sup>

En cuanto al tipo de gestión y a las formas de integración, la cuestión más evidente se refiere al reparto de la producción, ya que la fabricación de la pasta dental blanca tradicional incluye la manufactura de tubos de aluminio, producidos por la metalurgia y ocupa gran parte del proceso de llenado. Esto justifica el hecho de que metalurgia y llenado produzcan en promedio nueve veces más que la división de plásticos.

El sector de fundición y laminación está compuesto por 80 trabajadores en total, en los tres turnos, todos de sexo masculino. El sector de las líneas automáticas, donde tiene lugar el proceso de extrusión, está compuesto por 450 trabajadores. La tarea de esta sección, que mezcla hombres y mujeres, exige que los trabajadores sepan cómo operar las

... con la reciente globalización. Las firmas líderes mundiales del sector muestran elevado grado de integración a lo largo de la cadena productiva, sea hacia adelante (en dirección a nuevas etapas de procesamiento industrial superior), sea hacia atrás (en dirección a fuentes firmes de provisión de materias primas, para asegurarse condiciones privilegiadas de producción)” (Castro, 1996: 82). Obsérvese, sin embargo, que ninguna de las empresas del complejo químico tratadas en este texto presenta tal grado de integración a lo largo de la cadena.

<sup>17</sup> El ABCDM paulista está formado por las municipalidades de Santo André, São Bernardo do Campo y São Caetano do Sul (que conforman el ABC paulista) y las de Diadema y Mauá, muy próximas a las anteriores.

<sup>18</sup> La División Metalurgia/Llenado está compuesta por: 1) Fundición: fundición (propiamente dicha); laminación; estampado. 2) Líneas automáticas (tubos de aluminio). 3) Fabricación de cremas; llenado. 4) Fabricación de hilo dental. 5) Fabricación de enjuagues bucales (que se mezclan por las secciones). La División de

.../.

máquinas, pero obedece a la más estricta lógica taylorista de la cantidad, de la unidad entre trabajador, puesto y tarea. La calificación requerida se obtiene “al pie de la máquina”. El entrenamiento se realiza en el sector mismo y cuando el nuevo operador está “listo”, su actuación es monitoreada por un operador(a) más antiguo(a).

La fabricación de pastas dentales, por su parte, es realizada por trabajadores más calificados, todos de sexo masculino. En cambio los sectores de llenado de pomos y tubos, aunque con características diversas entre sí, son exclusivamente femeninos, así como el sector de embalaje de los enjuagues bucales. El mismo predominio de trabajadoras se observó en la producción de cepillos dentales, transferida a la nueva fábrica. Nótese que, en este sector privilegiado en las estrategias de transformación, predomina el uso taylorizado del trabajo femenino.

En estos momentos, la empresa atraviesa procesos bastante particulares en su historia, pues fue comprada por otro grupo empresarial que ya actuaba en el mismo sector. El capital actual, igual que el anterior, es de origen norteamericano y la compra, así como las transformaciones de ella resultantes, se relacionan estrechamente con los cambios de estrategias de mercado y de inserción en el Mercosur. Por lo tanto, su adquisición fue el resultado no de problemas de mercado, sino de su éxito, al menos en lo referente a su producción principal, cuyas características en términos de procesos de trabajo permanecen casi sin alterar, con excepción de cambios puntuales de algunas partes de su maquinaria, que aumentan la productividad sin alterar los contenidos de los puestos de trabajo.

Por lo tanto, están teniendo lugar un conjunto de transformaciones significativas en lo que se refiere a la estructura y a las formas de gestión de la empresa, sin que la fuerte verticalización de la producción se vea alterada. Así, junto a los procesos de trabajo y a los productos tradicionales, ya alterados antes de la última venta como parte de una estrategia de diversificación tendiente a alcanzar nichos diferentes del mercado (junto a la pasta dental blanca, otros tipos de pastas dentales tales como infantiles, con gel, con clorofila, con mayor cantidad de fluor, etcétera), la empresa transformada se reestructura a través de una estrategia de focalización del mercado, y no de la producción. Esta estrategia, denominada *focus factoring*, está siendo implementada mediante inversiones de gran envergadura en una nueva unidad de producción, cuyo producto –los cepillos dentales– tiene en mira la apertura de nuevas posibilidades de venta en los países del Mercosur, así como entre los estratos de bajos ingresos del mercado interno.<sup>19</sup>

La nueva fábrica, a pesar de configurarse como una unidad de negocios (*unit business*), está ubicada en el mismo terreno de la empresa y

...

Plásticos está compuesta por: inyección de plásticos; mangos; cajas plásticas; cajas de hilo dental; tubos “pump”; tapas; fábrica de cepillos (a ser transferida, en la época de la visita, para la planta enteramente construida a tal fin), compuesta a su vez por las siguientes secciones: encerdado, estampado en caliente; fábrica de tubos y laminados, también localizada en otra unidad, frente a la unidad anterior.

<sup>19</sup> Conviene aclarar que, al contrario de las unidades anteriormente descritas, la nueva fábrica está montándose con maquinaria más moderna.

aprovechó, sin nuevas contrataciones significativas, el contingente de trabajadores que ella ya poseía. Dentro del mismo terreno, están ubicadas la manufactura de plásticos que produce los cepillos dentales y el tubo laminado (diferente del tubo de aluminio que caracteriza al tipo más tradicional y más vendido, que también se produce en la empresa), así como la producción de pastas dentales, que se caracteriza típicamente por reacciones químicas por batido. Es decir que lo único que la firma no manufactura es la cartonería, que proviene de la industria del cartón.

La razón del mantenimiento de esta estructura verticalizada parece ser el enorme volumen de producción –se producen alrededor de 2,5 millones de tubos de pasta dental por día, además de los cepillos, hilo dental, enjuagues bucales– y la necesidad de confiabilidad en los proveedores, que deben ser capaces de dar cuenta de esta cantidad de productos.

Esta parece ser también una de las razones para el establecimiento de relaciones bastante tradicionales con las empresas proveedoras, e incluso para mantener grandes cantidades de materias primas almacenadas. La cuestión está apoyada, por lo tanto, en la producción en masa tanto de su producto más tradicional, cuanto de sus productos más innovados (como es el caso de los cepillos de dientes). Por lo tanto, los nuevos productos de la empresa no son nuevos por obtenerse a partir de una transformación o una revolución en los materiales componentes, sino a partir de su diseño, de sus formas, bastante vinculadas a una estrategia de marketing, así como a partir de la producción de cepillos de dientes más baratos buscando conquistar nuevos mercados. A pesar de sus innovaciones en el producto, en la estrategia de negocios y en la maquinaria, no se encontraron cambios significativos en los puestos o procesos de fabricación.

Se puede percibir, entonces, que hay innovaciones en las formas de gestión, hay innovaciones tecnológicas puntuales, hay nuevas maneras de relación entre gerencias y trabajadores, pero no hay modificaciones sustanciales en el proceso de trabajo. Tales transformaciones, cuando ocurren, parecen ser de carácter más puntual.

Así, las nociones de *focus factoring* y de *unit business* parecen no incidir, o incidir muy poco, en los diferentes contenidos del trabajo. Su efecto se centra en la cuestión de la preocupación por la calidad, lo que se vincula a las estrategias de mercado y competitividad ampliadas para el Mercosur. No hay el menor atisbo de tendencias a trabajar en equipo, ni a la celularización, lo que parece revelar los límites de la modernización de las unidades productivas.

Se puede afirmar, en este sentido, que el proceso de reestructuración en curso tiene como móvil la nueva fábrica, basada en la focalización

y pensada como unidad de negocios (*focus factoring* y *unit business*) sin modificar sustancialmente el proceso y la organización del trabajo de los productos más consolidados en el mercado o incluso de los productos más “innovadores”. Las actuales formas de gestión parecen indicar más un ajuste o un nuevo arreglo que una transformación efectiva del proceso y organización del trabajo.

Un nuevo nivel de relaciones de cooperación entre las empresas, como estrategia de reestructuración industrial contrapuesta a la mera subcontratación para la reducción de costos que lleva a la precarización de las relaciones de trabajo, no se ha producido ni está en los planes futuros de la empresa. Aquí no se verifica, por lo tanto, ninguna señal de camino virtuoso. En verdad lo que se constata en los procesos de cambio en curso, es la prevalencia de la lógica de la cantidad, incluso en la nueva fábrica de cepillos de dientes, inaugurada en marzo de 1996. Es más, en las entrevistas se enfatizó el hecho de que la nueva fábrica es una unidad de manufactura y de negocios, con los mismos niveles de provisión interna y de manufactura que las unidades antiguas, y que mantiene la estructura verticalizada la cual convive con el trabajo precario y temporario, sobre todo en el embalado. Este proceso de subcontratación tiene lugar en el sector de máquinas selladoras que embalan las cajas de pasta dental, donde las condiciones de trabajo son desfavorables debido al calor (por la necesidad de quemar el plástico) y por el fuerte olor. Aquí trabajan treinta operarios(as) por turno que no reciben los beneficios de los trabajadores contratados (convenio médico, cesta básica de alimentos, transporte). Se verifican así todas las características de la “subcontratación sucia” o predatoria, en el extremo de la cadena productiva de la empresa.

Cabe observar también que la gran mayoría –más precisamente el 70 por ciento de los 1.300 trabajadores contratados– son mujeres, aunque haya evidencias de una masculinización del trabajo de las operadoras. Las mujeres son las responsables de las partes más taylorizadas en las líneas automáticas, en las secciones de llenado, en el embalado. Es precisamente en el embalado donde se encuentra uno de los principales nichos de subcontratación y de mano de obra femenina.

Entre las mujeres, las operadoras de las líneas automáticas y las que producen cepillos dentales –precisamente secciones que se están masculinizando– parecen ser las más calificadas, tomándose como contrapunto las secciones de llenado y embalado. De todos modos, conviene notar que incluso en este sector el trabajo es bastante pobre en términos de contenido: operadores y operadoras sólo se intercambian en caso de ruptura o detención de máquinas y no hay aquí vestigio alguno de multicalificación ni de operadores multitareas, a no ser la intención de

aproximar, probablemente en forma paulatina, mantenimiento y operación.

En el llenado de pomos y en los enjuagues bucales, el predominio de mujeres es un elemento que salta a la vista. De modo general, sus sensibilidades corporales y cognitivas son utilizadas en el control de calidad, hecho por las mismas trabajadoras, en el rechazo o aceptación de los componentes plásticos de los embalajes de los cepillos dentales, o incluso en el control del encerdado. En lo que se refiere al llenado, altos grados de mecanización conviven con una alimentación de los equipamientos que presenta características repetitivas y manuales, siguiendo el ritmo de la máquina; junto al embalado, constituyen los puestos típicamente tayloristas del proceso.

De modo que, aunque los hombres no estén a salvo de los puestos de trabajo taylorizados, como por ejemplo los de la fundición, es a las mujeres a las que se destinan estos puestos, sin mucha posibilidad de transformación de contenidos dentro de la misma empresa. Según nuestra hipótesis, esto se debe no sólo al hecho de que sean la mayor parte del contingente de la fuerza de trabajo en la fábrica, sino también a que se presupone una descalificación previa de aquello que es asignado a las mujeres. El predominio de una tarea mecanizada explica la incidencia de lesiones por esfuerzos repetitivos, especialmente entre las mujeres.

Estos elementos nos condujeron además a una reflexión acerca de los usos del cuerpo en el trabajo femenino, que parecen caracterizarse por habilidades que son vistas como naturales por las gerencias y por las mismas mujeres, que ven los puestos de forma tan “natural” como los gerentes: “Es como hacer arroz” (...) “no hace falta recalificación”.<sup>20</sup>

### **La empresa B: maquillando y perfumando al taylorismo**

La segunda empresa investigada está localizada en la zona sur de la ciudad de São Paulo y constituye una importante unidad de la rama de perfumería y cosmética. La empresa pasa por un proceso de celularización desde fines del año 1995 y está experimentando una nueva estrategia de mercado para captar estratos más elevados de ingresos. Su implantación en Brasil obedeció a una búsqueda de expansión cuantitativa de mercado, habiendo ganado importantes porciones del consumo de franjas de ingresos medio-bajos y bajos. Esta estrategia, junto con el *mix* y los precios de algunos cosméticos, se está alterando, aunque mantenga el método de ventas puerta a puerta, que siempre la caracterizó. Según lo que todo parece indicar, la nueva embestida se apoya en un cosmético importado, de precio bastante elevado, que compite con otras

<sup>20</sup> La frase fue enunciada por una operadora de las líneas automáticas y se refiere tanto al trabajo en su sección como al trabajo en la nueva fábrica de cepillos dentales. También nos gustaría remitirnos a un aspecto que se refiere al vínculo entre puestos de trabajo femeninos y el uso de equipamientos cuyos componentes tecnológicos sean investidos de bases técnicas más modernas. La división sexual del trabajo frecuentemente está asociada al uso de tecnologías más modernas, lo que viene siendo señalado por diversos autores, entre ellos Cockburn (1985), que echa luz sobre la asociación que las empresas tienden a hacer entre trabajo masculino y técnico. Leite (1995: 58) señala también relaciones que reafirman este vínculo, en una empresa del sector metalmeccánico localizada en São Paulo, como se puede constatar en las siguientes afirmaciones: “Hay que considerar también que existe una percepción entre las mujeres de que los trabajos femeninos que están siendo enriquecidos, también se están masculinizando. Este tipo de percepción quedó clara, por ejemplo, entre las costureras que consideran que la empresa viene contratando más hombres que mujeres para la función”, .../.

marcas que alcanzaron, también por venta puerta a puerta, estratos de ingresos bastante más elevados.

Con referencia a la fábrica, pueden observarse dos procesos de producción combinados: uno por batido, y otro de envasado y embalado separado en células: la de talco, la de líquidos (jabones, champúes), la de cremas y la de lápices de labios. Hay inspectoras por célula y cada una de estas grandes unidades posee entre 100 y 200 trabajadores. En el embalado trabajan, aproximadamente, 350 personas, 100 en la producción y el resto como personal administrativo y de unidades de distribución. La fábrica en total emplea a alrededor de 1.000 personas, pero la empresa en sus diversas unidades cuenta con aproximadamente 3.000 trabajadores.

En el piso superior, se encuentran las unidades de mezcla y producción de los productos que deben ser envasados y embalados en el piso inferior. Se repiten las características de la empresa A: trabajadores de sexo masculino, operadores de un proceso por batido, con producción continua, que limpian, alimentan y controlan los equipamientos. Otro elemento digno de notar es el que se refiere, de modo idéntico a la empresa A, a los contenidos de los puestos y/o procesos de trabajo: en la producción de mezcla y reacciones por batido ningún aspecto podría recordar el principio: un hombre, un puesto, una tarea.

En el piso inferior, femenino en su mayoría, la celularización dispuesta en líneas<sup>21</sup> y manteniendo elementos de articulación por cinta, se caracteriza por contenidos de trabajo repetitivos, con rotación entre los puestos, entre los que se incluye el control de calidad. Durante los períodos de dos horas que transcurren entre los tiempos de intercambio, la “célula” no presenta ningún elemento de trabajo en grupo que suponga autonomía o posibilidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores; pero se observan un conjunto de transformaciones, ya que ante cada línea “celularizada” se han dispuesto los espacios de gerencias y técnicos responsables por cada uno de los grupos celularizados.<sup>22</sup>

Entre las líneas celularizadas, hay sólo un puesto que requiere un diferencial de calificación. Este puesto “cuello de botella” de habilidades se refiere a los controles de productividad y calidad, que plantea dificultades a algunas trabajadoras de muy baja escolaridad. Los demás puestos tienen contenidos de trabajo bastante mecanizados y manuales. De esta forma, en la empresa B parece confirmarse, como en la empresa A, la idea de un taylorismo intensificado por los dispositivos de reestructuración.

Al igual que en la empresa A, el tema de la expansión productiva y de mercado para toda la región del Mercosur está también a la orden del día. De hecho, las dos empresas poseen, desde el punto de vista de su

...

a medida que ella se enriquece con la integración del trabajo de ajuste de las máquinas. En la empresa A este vínculo entre enriquecimiento técnico de los puestos y masculinización aparece tanto en los relatos de las trabajadoras, como en los datos relativos al sector de perfumería y jabones en conjunto.

<sup>21</sup> Obsérvese que, aunque la empresa use la expresión célula para denominar el sector de embalado, lo que existe en realidad son líneas con rotación de puestos. Como la rotación es anterior al proceso de celularización, lo que realmente se logró con la innovación fue la inclusión de tareas de pesado para el control de calidad, mayor proximidad con los técnicos y los encargados de recursos humanos y cambios calificados como actitudinales.

<sup>22</sup> Puede advertirse especialmente, que el motivo de la rotación no se vincula con la celularización. Es anterior a ella y, aunque haya sido valorizada por los cambios recientes, parece estar más vinculada a la incidencia de lesiones por esfuerzos repetitivos (LER) entre las trabajadoras.

importancia en el subsector Perfumería, tanto por su centralidad como por el carácter nacional consolidado de su alcance, posiciones bastante importantes. Se observa además que ambas son propiedad de capitales de origen norteamericano y que en ambas están ocurriendo procesos de transformación que no se restringen a las áreas productivas: en un caso, la compra de la empresa A por otra empresa y, en el otro (empresa B), una clara alteración de los cuadros dirigentes que, según las informaciones obtenidas, posibilitó los procesos de modificación en curso.

Se trata asimismo de caracterizar un poco mejor el proceso de venta puerta a puerta que, en el caso de la empresa B, establece, a partir de la venta, las necesidades cuantitativas de la producción que se desplazan de un área del *míx* de productos a otra, a medida que las prioridades se alteran de campaña a campaña. Esto significa que es la demanda, seguida paso a paso por las vendedoras, la que establece la pauta de producción y sus variaciones. Este elemento es fundamental porque instala la rotación necesaria de trabajadoras entre las líneas celularizadas, como también, y a pesar de que la base técnica no se haya innovado, la adaptación de la maquinaria y del proceso productivo a cambios rápidos. También es importante mencionar que este cuadro de supremacía de la demanda sobre la producción es muy anterior a las formas recientes de reestructuración productiva. Desde la instalación de esta empresa en Brasil, hace alrededor de treinta años, su evolución ha obedecido a estos cánones que, además, parecen haber hecho escuela en el proceso de distribución y consumo de cosméticos.

Mientras en la empresa A hay problemas de integración de máquinas de diferentes generaciones, así como transformaciones en las cantidades del *míx* de productos, en la empresa B, reiteradamente, hay problemas de integración demanda-producción y de ajuste interno en función de alteraciones bruscas de la demanda. Así, tanto en una como en otra empresa, si por un lado no hay indicio alguno de implantación de un *just-in-time* externo, hay cuestiones de coordinación interna. Parece haber también problemas en la relación con los proveedores, sin el establecimiento de asociación alguna que pudiese indicar una relación de mayor cooperación entre empresas.

Desde este punto de vista, son las formas internas de coordinación las que en este momento están cuestionadas:

“Antes (...) hacía un champú, faltaba la tapita, llegaba la tapita y faltaba ... (Antes) funcionaba así nomás (con los técnicos responsables por los procesos alejados de las líneas). El control de calidad se hacía al final de la producción. Hoy no existe. El personal de línea está siendo sensibilizado acerca de que ellos son los controles; desde el comienzo del proceso son ellos los que hacen la calidad. No se quedan esperando

que el todopoderoso control de calidad del final de la línea diga sirve o no sirve. Como antes era así, todo salía con defecto; ‘no lo van a rechazar ni allá, no tengo por qué ocuparme tanto yo’, decían”.

Con respecto a la cuestión de la polivalencia, la encargada de recursos humanos sostuvo la idea de la multifuncionalidad, reforzando la imagen del compromiso de todos. A pesar de que la rotación era anterior, “debido a los movimientos repetitivos”.

Es curioso percibir que, en la celularización del embalado, la mayor transformación se produjo en el trabajo de los técnicos con funciones de gestión y poderes asociados a la dimensión gerencial. El gran cambio de las líneas/células, además del enfáticamente calificado como compromiso, es el que se refiere al control de calidad y al pesado. En este sentido, los contenidos del trabajo de técnicos, de gerencias y supervisión se alteran más que el trabajo productivo de las líneas.

“Lo que cambió para el personal de la línea de montaje es que ellos sólo van a sufrir las consecuencias. Están percibiendo que van a tener más apoyo. Estas personas (técnicos) que están aquí en la célula: el programador, el planificador, el de recursos humanos, una persona del área financiera, un supervisor. Ellos sólo cuidan de estas personas ahora. Por ejemplo, el supervisor que está cuidando sólo de los pomos es aquel que cuidaba la fábrica entera”.<sup>23</sup>

Este proceso, sin embargo, ha presentado “cuellos de botella” que pueden ser identificados, siempre a nivel de quien está realmente siendo objeto de reestructuración –técnicos, supervisores, planificadores– en los elementos relativos a la estructura de cargos y salarios que sigue presentando desfases con respecto a los contenidos de trabajo. En relación a los doscientos trabajadores de una célula, las consecuencias fueron descritas como sigue:

“Estas seis personas (técnicos y supervisores), están cuidando para que por la mañana, cuando ellos (los trabajadores) lleguen, a las siete horas, estén allí los componentes que son: la botellita, la tapita, todo lo que es necesario para producir durante el día, el número de personas adecuado, el FI (producto listo, sin embalar) que viene de arriba, la máquina arregladita; que la persona entre y comience a trabajar, que es el ideal de la empresa. Que no suceda lo que sucedía antes. Exactamente esto: se programó champú, pero hoy no se va a hacer champú, sabe? Porque no llegó el componente del producto; sólo que la persona no avisó al otro, el mecánico ya arregló la máquina y demora una hora para volver a adaptarla. Este tipo de cosas es la que lleva tiempo y desgasta a las personas de la línea. Ellos están percibiendo mayor organización, mayor limpieza, porque ellos mismos pasaron a respetarse, cuidar de sus lugarcitos. Uno sabe que ellos pueden dar sugerencias y que las su-

<sup>23</sup> Obsérvese que, aunque la tarea de los técnicos haya visto disminuido su alcance en la medida en que pasaron a dedicarse apenas a una línea, el trabajo se enriqueció por una mayor posibilidad de intervenir en la integración entre los sectores de la fábrica, así como de coordinar la integración entre trabajadores contratados y subcontratados.

gerencias tienen que ser analizadas, y hacer devolución, este es otro cambio grande; entonces ellos pasaron a tener personas cuidándolos y, al mismo tiempo, se les está exigiendo una acción participativa. Nosotros estamos viendo esto: está todo el mundo en el mismo barco, tanto el soporte como la línea; si se hunde, se hunde todo el mundo junto. Para que no se siga en una situación de comodidad tampoco: no hay de aquel producto, entonces no voy a trabajar, y después hay que producir corriendo para poder rendir cuentas, porque la producción del día está marcada. Entonces 'queremos trabajar en forma organizada, correcta' es lo que ellos dicen".

Nótese, en la exposición anterior, un sentido que confiere a la celularización el carácter de racionalización del trabajo y de su distribución a lo largo del día. Esta racionalización y búsqueda de previsibilidad del trabajo, según lo que todo parece indicar, parte del presupuesto de una adhesión naturalizada a los puestos y líneas. Hay sin embargo algunos problemas adicionales que provienen de requisitos de adecuación del trabajo temporario que, como se puede desprender de las observaciones relativas a la constitución de las cantidades y calidades producidas a partir de las demandas, parece haber sido una constante en la empresa, desde antes de la celularización. Si esta combinación de racionalidad, previsibilidad y regularidad del trabajo supone intensificación o no es una cuestión que debe ser verificada. De cualquier forma, evita los tiempos muertos y regulariza tiempos, introduciendo una racionalidad que se combina con una estrategia específica de mercado. Tal estrategia (puerta a puerta) parece haber sido y continuar siendo eficiente y apropiada a los intereses de la empresa y a su modo específico de coordinar demanda de mercado y producción.

Hay además un elemento, el poder de sugerir, que provocó conflictos importantes, *pari passu* con grados mayores de valorización y autovalorización de los trabajadores de las líneas celularizadas. Las sugerencias pueden ser leídas a la luz de las implicaciones que permiten que se perciba el proceso de participación entre los trabajadores y trabajadoras celularizados, según el planteo de Humphrey (1993), como uso del saber de los trabajadores; no se trata tanto de un conjunto de conocimientos que ellos manipulan a su favor, sino de un conjunto de técnicas aprendidas de forma pragmática, un conjunto de modos operatorios desarrollados más allá del trabajo prescripto, de aquí en más utilizados a favor de la empresa. La competencia entre las trabajadoras y los trabajadores de embalado puede relacionarse con esta dimensión. Una vez más, lo que parece ocurrir es un cambio que distingue a quienes "dan sugerencias".

Una de las novedades de la celularización –la necesidad del informe, antecedido por el pesado– parece configurarse como uno de los mecanismos que han agregado nuevas exigencias a las trabajadoras de las líneas celularizadas. Las que no consiguen desempeñar la tarea con la desenvoltura suficiente, desarrollarían mecanismos compensatorios, hoy también valorizados por la celularización, tales como una dedicación mayor a la limpieza, sobre todo antes de que el trabajo comience, así como un empeño mayor en los otros puestos de la rotación. Este es el elemento más visible de los cambios registrados en los puestos femeninos de trabajo. Es en función de este elemento que los requisitos de calificación referidos a la escolaridad se están transformando. De todos modos e incluso mediante un aumento de la escolarización, la cúspide de las promociones entre las mujeres parece ser la posición de supervisión. En general, la transformación de un trabajador de embalado o de un ayudante de producción en mecánico u operador, remota aunque posible, parece requerir que este trabajador sea un hombre. Puede identificarse, así, un destino de género en la empresa que vincula el trabajo femenino a las secciones de embalado, o como máximo, al trabajo administrativo, lo que supondría, evidentemente, otros niveles de calificación y escolaridad.

En cuanto a la contratación, parece haber una puerta de entrada que es la agencia de empleo temporario, así como los patrones de desempeño en el trabajo observados durante los períodos de experiencia en la empresa. Nótese sin embargo que la cuestión central planteada por la empresa es el vínculo entre demanda y producción, lo que supuso y continúa suponiendo el uso de trabajo temporario, en gran parte femenino.

### **La lógica del complejo**

Tomando el complejo como un todo, lo que se puede percibir es, en resumen, una diversidad de lógicas. El subsector en que se localizan las empresas A y B presenta en su totalidad, esto es, en São Paulo y en el ABCDM, una masculinización de la fuerza de trabajo empleada, conforme demuestra la evolución del empleo entre 1986 y 1993. Esto no significa una disminución efectiva del contingente femenino, sino su precarización. Tanto en la empresa A como en la empresa B, se redefine un conjunto de segmentaciones.

Desde el punto de vista de la escolaridad, hay una demanda creciente de escolarización y, en la empresa A, se observa la oferta de escuela general para los trabajadores contratados, fuera de las horas de trabajo, además de los cursos de entrenamiento orientados

a la cuestión de la calidad. Esta oferta tiene, para las mujeres, una dimensión de tiempo complementario fuera de casa y un carácter compulsivo, ya que, terminados los cursos de primario en la empresa, no cabrán en sus cuadros, trabajadores con escolaridad menor.<sup>24</sup> En la empresa B, hay preparativos para implementar la escuela media, especialmente a partir de que la rotación evidenció un déficit escolar para el pesado y control de calidad. Con o sin escuela media, es importante notar que en las dos empresas los puestos femeninos son aquellos cuyo contenido está fuertemente taylorizado y donde prevalece la lógica cuantitativa de la productividad. El horizonte de ascensos para las mujeres es visiblemente diverso; la asignación de puestos acaba configurando un “destino de género” que las confina en los límites estrechos del trabajo repetitivo o las relega al trabajo subcontratado sin los beneficios de la guardería (empresa B) o de la ayuda para guardería (empresa A), transporte, escolarización, servicio médico para sí y para sus familiares dependientes, etc. Este “bienestar” privado constituye una situación que hace del empleo una dimensión que extrapola en mucho la dimensión salarial. De esta manera, lo que resulta es una lógica de la cantidad que impera sobre el contenido y la organización de la producción, sin una forma fordista de regulación para el conjunto de la fuerza de trabajo necesaria. Se pierden los contenidos universalizantes de una política de bienestar, que se configura en nuevas formas de segmentación, más allá de la redefinición de la división sexual del trabajo.

Desde el punto de vista de la contratación, en los años noventa hubo una visible retracción para el subsector en su conjunto. A la intensificación del trabajo se suma el uso de la subcontratación de mujeres en empresas de servicios temporarios. En las empresas estudiadas, especialmente en la empresa A, se masculiniza el vínculo estable y se feminiza el trabajo precario. Entretanto, cuando son incluidos, hombres y mujeres pasan por procesos de racionalización y entrenamiento que, más allá de la escolarización, pretenden producir un nuevo tipo de consentimiento y una conducta que racionalice el conjunto de la vida. La inclusión tiene como presupuesto nuevos niveles de adhesión que, a pesar de ser requeridos, tampoco representan escudo o garantía contra la situación de desempleo o trabajo precario. En el caso de la empresa B, el trabajo temporario es una de las puertas de entrada para el vínculo laboral. No sucede lo mismo en la empresa A. Queda sin embargo una duda que acompaña toda la situación de las empresas químicas que se encaminan en busca de mayores índices de escolaridad de “sus” trabajadores. Dada la situación de retracción del mercado, ¿por qué estas empresas ofrecen escuela media en lugar de despedir y contratar? Según lo que todo pare-

<sup>24</sup> El resultado es un aumento de la disputa por empleos en el turno de las 22:00 a las 6:00 (que permite que las mujeres queden menos tiempo fuera de casa durante el día), que la empresa hace posible a través de recursos para que se las exceptúe de cumplir con la ley constitucional que prohíbe el trabajo femenino en el turno noche.

ce indicar, porque lo que se requiere va más allá de la escolaridad formal, en dirección a una racionalización de otro tipo, tematizada como compromiso.

Puede suponerse, aunque sea provisoriamente, una solidaridad entre verticalización y subcontratación, así como el hecho de que este tipo de situación configura trabajadoras que no se incluyen ni en las empresas, ni en la categoría, ni en sus formas de representación. Estos trabajadores y trabajadoras se han vuelto invisibles, tanto desde el punto de vista de sus vínculos formales y sus beneficios, como desde el de las esferas de representación sindical. Ante este cuadro, “derechos” y “privilegios” de un *welfare* que no se universaliza porque tiene una naturaleza empresarial privada se contraponen a situaciones de trabajo donde la división sexual del trabajo se redefine dentro y fuera de los contratos. Inclusión y exclusión se imbrican creando una multiplicidad de situaciones que se definen por la lógica taylorista/fordista, sin la forma de regulación que le fue característica. Entre las muchas significaciones de la modernización industrial y de la flexibilización, inclusión y exclusión se abrazan y, recíprocamente, constituyen las nuevas realidades que desafían cualquier interpretación dualista simple.

## **CONCLUSIÓN**

Partiendo de un análisis de las relaciones entre firmas en la cadena automotriz y en el complejo químico, este texto trató de mostrar las diferentes lógicas de estas relaciones y sus implicaciones para el trabajo en distintos puntos de la cadena y del complejo.

En la cadena automotriz, la dinámica está dada por la terminal, que se encuentra más próxima al consumidor final y que, a partir del proceso de reconversión productiva, ha transformado la estructura industrial a lo largo de toda la cadena, con la tercerización de partes del proceso productivo y el establecimiento de relaciones con los proveedores que van precarizando a las firmas ubicadas hacia atrás en la cadena. Con todo, conviene tener presente, según lo desarrollado en la primera parte, que este proceso no se da de la misma forma para todos los proveedores, pudiendo haber diferentes grados de precarización de acuerdo con la importancia que el bien producido tiene para garantizar la calidad del producto final. El resultado de esta red de relaciones desiguales es un proceso al mismo tiempo virtuoso (en las terminales y en los proveedores más importantes) y precarizador (en los proveedores menos fundamentales para garantizar la calidad del producto final).

En el complejo químico, la red de relaciones se establece a partir de la generación de materia prima, por el destino de los insumos para las

diversas ramas de producción final. La cúspide de la cadena se encuentra en las empresas de primera generación, en el núcleo central o de base del complejo donde se dan los procesos tecnológicamente más sofisticados, y no en las que están más próximas al consumidor, donde los procesos de fabricación tienden a ser más simples. En este caso es en las primeras donde podría observarse una tendencia a establecer relaciones de asociación con sus proveedores, y donde se concentra la calificación del trabajo. En cambio en las empresas próximas al consumidor, como las dos aquí analizadas, el proceso de reestructuración sigue lógicas basadas en la disminución de costos, en la productividad asentada en la cantidad y en la retaylorización. Según vimos a lo largo del texto, la tendencia a la desverticalización no se encuentra en estas empresas, y la flexibilización de la producción está garantizada a través de las técnicas de subcontratación que precarizan las relaciones de empleo y trabajo.

También en lo que se refiere a la cuestión de la división sexual del trabajo, hay significativas diferencias en cómo se presenta en la cadena automotriz y en el complejo químico. En el primer caso, como afirmamos anteriormente, parece haber relaciones solidarias en cuanto a las formas en que se establecen las relaciones de unas firmas con otras; pero estas relaciones son diferentes en lo que se refiere a estabilidad y calificación por un lado, y trabajo repetitivo y descalificado por otro. Así, mientras en la terminal automotriz se evidenció la importancia del entrenamiento, con contenidos técnicos significativos, salarios superiores a los pisos, disminución de las diferencias entre la cúspide y la base de la pirámide salarial, estas condiciones no se repiten a lo largo de la cadena, especialmente en una de las empresas investigadas en el sector de autopartes. Las relaciones entre firmas, en este caso, establecen niveles de división del trabajo que concentran tareas de mayor valor agregado en la terminal, dejando el trabajo con contenido repetitivo y simplificado a los proveedores. Competitividad y precios bajos por un lado, estabilización y calificación en la terminal automotriz por otro, parecen instaurar una lógica de precarización a lo largo de la cadena.

Es aquí donde reaparece una de las configuraciones de la división sexual del trabajo: en las relaciones entre firmas, al lado de la terminal, encontramos a las “chicas del volante” cuyos puestos, al igual que ocurre con las trabajadoras de las industrias de perfumería y jabones, son de poco contenido técnico, y en ellos la multifuncionalidad significa apenas rotación o integración de tareas vaciadas de contenido. En la fábrica de autopartes, así como en las de perfumería y cosméticos, la idea de un confinamiento de las mujeres a puestos y secciones se repite.

Si en el último caso este confinamiento se refiere al embalado, envasado, etcétera, en la autopartista ellas están circunscriptas a las secciones de acabado, donde el trabajo femenino, como ya se expuso, se limita a tareas vaciadas de contenido, como por ejemplo, pegar y coser piezas de cuero en torno al volante y la “multifuncionalidad” se refiere apenas a la integración del pegado con la costura. La distribución de puestos corresponde a la distribución desigual de los entrenamientos: sin formación no se puede cambiar de puesto; sin la posibilidad de cambiar de puesto, es decir el paso hacia niveles más altos de operación, las oportunidades de formación pierden sentido. Esta parece ser la mecánica de confinamiento, por lo demás semejante a la imposibilidad o a la extrema dificultad de ascenso que caracteriza a los puestos femeninos en la industria de cosméticos, perfumería y jabones. En los ejemplos investigados, esta configuración destina a las mujeres los cursos de entrenamiento de contenido básicamente actitudinal, ya que los de contenido técnico se ofrecen a trabajadores cuyos puestos presentan mayor vinculación con el manejo de equipamientos técnicamente más modernos. Las barreras de género aparecen, así, como barreras técnicas y viceversa.

De este modo, dentro del proceso de reestructuración, la antigua división sexual de las tareas se redefine: las ocupaciones y puestos femeninos delimitan, en los ejemplos analizados, nichos de trabajo precario subcontratado, puestos de remuneración más baja, cuyo contenido o coincide o se aproxima a puestos taylorizados, contenidos técnicamente empobrecidos, sin muchas chances de alterarse mediante el ascenso a puestos donde el manejo y/o el mantenimiento de las máquinas requiera habilidades que van más allá de aquellas asignadas a las mujeres por su larga e ininterrumpida formación en el trabajo doméstico y reproductivo. Puestos sexuados, instrumentos y equipamientos sexuados constituyen un confinamiento a un destino precarizado dentro de los complejos o a lo largo de cadenas, de modo solidario con la nueva configuración de las relaciones entre firmas.

Otra dimensión importante que aparece como un desafío de grandes proporciones, incluso por la significación que tiene para la constitución de las formas y caminos de la reestructuración en cuanto a las relaciones industriales, se refiere a las posibilidades de actuación sindical. Por una parte, es verdad que la mayor parte de las empresas otorga derechos y espacios de participación sindical de modo receloso, procurando, a partir de situaciones de riesgo conformadas por el mercado de trabajo en retracción, individualizar sus relaciones con los trabajadores, y apartarlos de las redes de sociabilidad y solidaridad que constituyen su identidad colectiva. Así, desde el punto de vista de la representación

de los trabajadores del complejo químico, a pesar del esfuerzo para mantener unidos a varios componentes que constituyen el complejo, conceptualizando y apropiándose de esta unidad, los sindicatos no pueden representar o incluso aglutinar a grupos importantes de los trabajadores que son fuerza de trabajo necesaria para las empresas, pero que se han vuelto invisibles: desaparecen de los datos, no se registran en la categoría, no pueden ser incluidos en sus negociaciones. Están, de esta manera, doblemente precarizados: por un lado, no disponen de beneficios destinados a los trabajadores que constituyen el cuerpo de la empresa; por otro lado, no pertenecen a los grupos con los cuales conviven y trabajan.

La cuestión de la representación sindical puede asimismo ser problematizada, en relación a la cadena automotriz, en los diversos vínculos con sindicatos que representan a las grandes ramas de la división sectorial de la producción. La estructura sindical brasileña, objeto de una discusión que tiene la misma duración que la legislación que la creó, enfrenta otro desafío para su eficacia: las nuevas relaciones entre firmas combinan trabajadores que pertenecen a entidades diversas, con distintos grados de posibilidad de representación, presentando, también desde este punto de vista, formas que combinan grados diferentes de negociación, de visibilidad, de factibilidad de reconocimiento de sus colectividades. Cadenas y complejos productivos presentan diversos grados de precarización, de silenciamiento, de invisibilidad, y también de sus opuestos –estabilización y calificación, visibilidad y representación– como texturas combinadas tanto en los tejidos de la producción como en las esferas sindicales y políticas de la representación. Nada de esto es indiferente para los rumbos del empleo, de las negociaciones fabriles o sectoriales y del reconocimiento público de los trabajadores, de sus derechos y de sus colectividades.

Para concluir, valdría la pena recordar que si las relaciones entre firmas en los dos sectores presentan lógicas diferenciadas que, aunque obedeciendo a dinámicas y patrones distintos, contemplan en los dos casos la precarización del trabajo, fomentando y profundizando las segmentaciones del mercado de trabajo y entrecruzándose con las discriminaciones presentes en la sociedad, otra cuestión que sobresale es la discusión del modelo de desarrollo que está por detrás de estas diferentes lógicas de exclusión. Se trata, sin embargo, de otro tema, que sólo podrá ser desarrollado en otra oportunidad.

## Bibliografia

- BABSON, S. (1995) Lean production and labor: empowerment and exploitation. In: Steve Babson (ed.) *Lean work. Empowerment and exploitation in the global auto industry*. Detroit: Wayne State University Press.
- BENERÍA, L. y M. Roldán (1987) *The crossroads of class and gender*. Chicago: The University of Chicago Press.
- CASTILLO, J. (1994) “¿De qué (post)fordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo”, *Sociología del Trabajo*, 21: 49-78, Madrid.
- CASTRO, N. (1996) *Qualificação, mercados e processos de trabalho: estudo comparativo do complexo químico brasileiro*. Relatório de pesquisa UFBA/CEBRAP, mimeo.
- COCKBURN, C. (1985) *Machine of dominance. Women, men and technical know how*. Londres: Pluto Press.
- FERRO, J. (1992) A produção enxuta no Brasil. In: J. Womack, D. Jones y D. Roos, *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- HAGENAUER, L. (1989) *Competitividade no complexo químico nacional: primeira aproximação*. Texto para discussão Nº 225.
- HUMPHREY, J. (1993) Adaptando o ‘Modelo Japonês’ ao Brasil. In: H. Hirata (org.) *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp.
- KERN, H. y M. Schumann (1988) *El fin de la división del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- LEITE, M. (1995) Modernización tecnológica y calificación. In: M. A. Gallart (org) *La formación para el trabajo en el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social*. Buenos Aires: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP y OREALC/UNESCO.
- LEITE, M. y A. Posthuma (1996) “Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira”, *São Paulo em Perspectiva*, 10(1), janeiro.
- LIGAÇÃO, Publicação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Ano 7, no. 19, fevereiro, março, abril de 1996.
- MELLO E SILVA, L. (1996) *Relatório parcial do subprojeto: “Trabalho e qualificação no complexo químico paulista”*. São Paulo: mimeo.
- SCHMITZ, H. (1993) Small firms and flexible specialization in developing countries. In: Spath (ed.) *Small firms and development in Latin America*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- SENGENBERGER, M. y F. Pyke (1992) Industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues. In: F. Pyke y M. Sengenberger (eds.) *Industrial districts and local economic regeneration*. Geneva: International Labour Organization.
- ZARIFIAN, P. (1993) Toyotismo e/ou japonização. In: H. Hirata (org.) *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp.