

Programa de Investigación sobre el Movimiento de la Sociedad Argentina

Documento de Trabajo N° 22

Cambios en el proceso de trabajo  
en la gran industria capitalista:  
una aproximación a partir del análisis  
de la industria automotriz argentina

Fabián Fernández

## Introducción

Este trabajo constituye un avance en la investigación que estamos llevando a cabo con el propósito de resolver el problema de la determinación del carácter de los cambios operados en los últimos años en los procesos de trabajo en el régimen de gran industria capitalista<sup>1</sup>.

Cuando nos referimos a gran industria capitalista, entendemos una forma de organización del trabajo en donde el factor objetivo del proceso laboral (el sistema de maquinaria) subordina al factor subjetivo (obrero colectivo), transformándolo en apéndice de su propia fuerza motriz central<sup>2</sup>.

Observamos el proceso de trabajo en la gran industria en tanto soporte material del proceso de formación simple de valor (producción de valor equivalente al valor de la fuerza de trabajo pagada por el capital) y del proceso de valorización (producción de plusvalía): en definitiva, analizamos el proceso de trabajo como dimensión del proceso de producción capitalista.

Las transformaciones en los procesos laborales son un hecho indudable. Sin embargo, la interpretación dominante afirma que los cambios son el resultado de la puesta en práctica de "estrategias organizacionales". Este concepto, tal como se lo utiliza en el discurso de los capitalistas y en muchos estudios empíricos provenientes del ámbito académico, parece indicar que tales cambios se deben exclusivamente a la voluntad individual de los propietarios del capital.

Ahora bien, esta visión no sólo ignora las formas de resistencia (lucha económica) que los obreros, en muchos casos, oponen a la implementación de los cambios en curso, sino que, además, excluye de toda consideración el desarrollo en extensión y en profundidad de las tendencias características del régimen de gran industria capitalista.

Desde la perspectiva teórica que asumimos, las acciones subjetivas e históricamente determinadas de capitalistas y obreros, en lo que refiere a la puesta en práctica, el rechazo o la apropiación de los cambios en los procesos de trabajo en la gran industria capitalista, determinan a su vez el curso de las tendencias objetivas de desarrollo de este tipo social de explotación.

Pero esa determinación no se realiza en el sentido de un plan cuyos objetivos están fijados de antemano y al que sólo resta desplegarse en el tiempo, sino como un desarrollo que se va haciendo a sí mismo y cuyos resultados (siempre parciales, porque son registrados en una determinada coyuntura) pueden no tener nada que ver con los objetivos planteados por los individuos en un momento determinado.

En conclusión, las "estrategias organizacionales" constituyen una dimensión a tener en cuenta,

---

<sup>1</sup>. Los resultados de las etapas anteriores han sido publicados como comunicación: *Cambios en los procesos de trabajo en la industria argentina actual*; en PIMSA. Documentos y Comunicaciones, 1997; y Documento de Trabajo N°11: *Cambios en los procesos de trabajo en la industria argentina actual: el caso de la industria automotriz*; en PIMSA. Documentos y Comunicaciones, 1998.

<sup>2</sup>. Cabe aclarar que el empleo de maquinaria no implica una necesaria subordinación del obrero colectivo, y que por eso se ha distinguido entre "empleo posible de maquinaria a gran escala en general", y "empleo

porque hace a la iniciativa de los capitalistas en el impulso de los cambios, pero no puede ser la exclusiva<sup>3</sup>.

Volvamos al problema más general que guía nuestra investigación: el de la determinación del carácter cuantitativo o cualitativo de los cambios en los procesos de trabajo en la gran industria capitalista actual.

Consideramos necesario realizar una aclaración básica. El movimiento general de la sociedad está sujeto a tendencias de desarrollo (leyes), que determinan rupturas en la continuidad de tal movimiento. Esas rupturas asumen la forma de cambios cuantitativos que se convierten en cambios cualitativos, y a la inversa<sup>4</sup>. Los cambios cualitativos surgen de la agudización de las contradicciones internas en un proceso social determinado; es decir, de una transformación profunda en sus tendencias de desarrollo. Por su parte, los cambios cuantitativos remiten a una profundización de dichas tendencias.

Pero es preciso no olvidar que las dos formas del cambio no son irreductibles: todo cambio cualitativo se constituye a partir de una sucesión de cambios cuantitativos, que en un determinado "punto nodal" se transforman en su opuesto; a la vez, la cristalización de las condiciones surgidas a partir del cambio cualitativo (nuevas tendencias de desarrollo) constituye la base para la sucesión de una serie de cambios cuantitativos.

De manera que la caracterización de los cambios operados en el proceso de trabajo debe basarse, necesariamente, en el análisis de las tendencias de desarrollo específicas de la gran industria capitalista<sup>5</sup>.

Una interpretación sostiene que las transformaciones son de carácter cualitativo: los cambios habrían dado lugar a una organización del proceso de trabajo de nuevo tipo (nominada con términos diversos: "toyotis-

---

capitalista"; ver Marx, Carlos; *El Capital*, Tomo I, capítulo XIII, punto 4; Méjico, Siglo XXI, 1990.

<sup>3</sup>. "Nosotros hacemos nuestra historia, pero en primer lugar con premisas y condiciones muy determinadas. (...) Pero, en segundo lugar, la historia se hace ella misma de modo tal que el resultado final proviene siempre de conflictos entre gran número de voluntades individuales, cada una de las cuales está hecha a su vez por un cúmulo de condiciones particulares de existencia. Hay pues innumerables fuerzas que se entrecruzan, una serie infinita de paralelogramos de fuerza que dan origen a una resultante: el hecho histórico. A su vez, éste puede considerarse como producto de una fuerza que, tomada en su conjunto, trabaja inconscientemente y sin volición. Pues lo que desea cada individuo es obstaculizado por otro, resultando algo que nadie quería. Así es que la historia se realiza a la manera de un proceso natural, estando también ella esencialmente sujeta a las mismas leyes del movimiento"; *Carta de Engels a J. Bloch (21 de septiem bre de 1890)*, en: Marx, Carlos, y Engels, Federico: *Correspondencia*; La Habana, Editora Política, 1988.

<sup>4</sup>. Para el análisis de la ley de transformación de la calidad en cantidad y viceversa, véase Engels, Federico; *Dialéctica de la Naturaleza*, Méjico, Editorial Cartago, 1983.

<sup>5</sup>. Nos referimos a: la subordinación del factor subjetivo del proceso de producción al factor objetivo; el desarrollo de la fuerza de masas; el despotismo del capital al interior de la unidad de producción; la homogeneización de la calificación del obrero; el aumento de la fuerza productiva del trabajo; y la escisión (relativa) entre trabajo manual y trabajo intelectual, manifestación de la expropiación del saber y la experiencia del obrero por el capital.

Para un desarrollo más detallado del sistema de problemas que orienta a esta investigación, ver Fernández, Fabián, *Cambios en los procesos de trabajo en la industria argentina actual*; en PIMSA. Documentos y Comunicaciones, 1997; e Iñigo Carrera, Nicolás: *Notas para la investigación de los cambios en los procesos de trabajo en la fase actual del capitalismo*; en "Reconversión y Movimiento Obrero"; Buenos Aires, CIPES, noviembre de 1994.

ta", "postaylorista", etc.), que se corresponde con nuevas relaciones entre obreros y capitalistas basadas en la "horizontalidad" en la toma de decisiones y en un "enriquecimiento intelectual" y mayor "autonomía" del trabajo de los obreros (todo lo cual conformaría la llamada "democracia salarial" o "industrial").

Pero lo que debe tenerse en cuenta es que esta interpretación no centra su análisis en el régimen de gran industria como un todo, sino en diversas etapas de su desarrollo, consideradas como unidades independientes entre sí ("formas particulares de la producción capitalista"), cada una de las cuales inaugura una nueva "forma de acumulación de capital": "manufactura moderna", "taylorismo-fordismo" y "toyotismo"<sup>6</sup>.

Por nuestra parte, podemos afirmar, en principio, y a partir del análisis de los casos registrados tanto en el curso de la investigación como en la bibliografía, que los cambios producidos en el proceso de trabajo son de carácter cuantitativo; es decir, implican un desarrollo en profundidad de las tendencias características de la gran industria capitalista.

### **La cuestión del carácter de los cambios en el contexto de la transición del régimen de manufactura al de gran industria**

La extensión y magnitud de los cambios actuales en los procesos de trabajo en la gran industria capitalista nos llevó a preguntarnos si efectivamente no se estaría produciendo un cambio cualitativo, pero en relación al régimen de manufactura<sup>7</sup>, cuyas tendencias de desarrollo estarían en tránsito de ser históricamente superadas, por lo menos en las ramas más dinámicas de la industria<sup>8</sup>.

Al señalar las tendencias propias de la manufactura en tanto tipo social de explotación<sup>9</sup>, nos encontramos con algunas que también caracterizan a la gran industria, aunque en ésta existen en un grado mayor de desarrollo; tal es el caso de la formación de la fuerza de masas, el aumento de la fuerza productiva

---

<sup>6</sup>. El análisis de estas "formas particulares de la producción capitalista" puede encontrarse en Coriat, Benjamín; *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa* Méjico, Siglo XXI, 1994. Coriat denomina "manufactura moderna" a la coexistencia, en determinadas ramas de la producción y en relaciones de interdependencia o competencia, de "técnicas de trabajo" como las de la fábrica, la manufactura propiamente dicha y la industria a domicilio.

Vale señalar que la diferenciación entre estas "formas de la producción capitalista" conduce al error de atribuirles, como características específicas, cualidades propias del régimen de gran industria capitalista en su conjunto.

<sup>5</sup>. Ver Fernández, Fabián; *Ruptura y continuidad del régimen de gran industria: el caso de la industria automotriz argentina* (ponencia presentada en las VII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia; Neuquén, septiembre de 1999).

<sup>8</sup>. Dinámicas en el sentido de ser aquéllas que cumplen con las siguientes condiciones: emplean la mayor cantidad de obreros, ocupan un lugar estratégico en relación al conjunto de ramas de la industria, tienen una mayor inserción en el mercado mundial, o muestran los mayores volúmenes de producción.

<sup>9</sup>. El análisis del régimen de manufactura en tanto tipo social de explotación se encuentra en Marx, Carlos; *El Capital*, Tomo I, capítulo XII; Méjico, Siglo XXI, 1990.

del trabajo y la escisión (relativa) entre trabajo manual y trabajo intelectual<sup>10</sup>.

Pero la manufactura se caracteriza por una tendencia exclusiva, que nos permite establecer una distinción cualitativa con respecto a la gran industria: el predominio del factor subjetivo del proceso de producción (expresado en el trabajo con herramientas manuales crecientemente diferenciadas y especializadas).

El desarrollo de la manufactura inicia la disgregación del trabajo de oficio característico del artesanado (en el cual el trabajador posee la capacidad de concebir y realizar, utilizando herramientas manuales, la totalidad de los pasos que conducen a la producción de un objeto) en una serie de operaciones parciales, y en ese sentido la manufactura anticipa una tendencia que culmina en la gran industria.

Pero al mismo tiempo, en la manufactura la operación parcial se constituye en el refugio del oficio, en la medida en que su base técnica sigue siendo la misma que la del artesanado. Aunque el capital logre desarticular el oficio a través de la parcelación del proceso de trabajo, el obrero de manufactura sigue imponiendo los ritmos y tiempos de la producción a través del uso de las herramientas manuales<sup>11</sup>.

Es por eso que el oficio se "disgrega" y no "desaparece": el obrero de oficio en la manufactura queda "atado" a una operación parcial, y el único modo del que dispone el capital para acrecentar la productividad del trabajo es la repetición de la misma operación un número creciente de veces dentro de la jornada laboral. De esta manera, comienzan a suprimirse los "poros" o tiempos muertos en el proceso de trabajo, inevitables en el proceso de trabajo artesanal<sup>12</sup>.

Entonces, en la manufactura se observa una tendencia cuyo desarrollo continúa en la gran industria: el aumento de la productividad del trabajo a través de la doble vía de gasto creciente (mayor intensidad) y menor consumo improductivo de la fuerza de trabajo<sup>13</sup>.

Y es en relación a lo anterior en donde resalta el cambio cualitativo que señala la transición de la manufactura a la gran industria, a través de la revolución operada en los medios de trabajo por iniciativa del capital: la introducción del sistema de maquinaria le permite a éste profundizar la expropiación del saber obrero, convertir al trabajador en un apéndice de la máquina, y avanzar (en forma relativa, no absoluta) en el

---

<sup>10</sup>. Escisión que es siempre relativa, ya que no existe trabajo manual, por más simple que sea, que no tenga un contenido intelectual, es decir, que no implique una operación de planificación; y al mismo tiempo, todo trabajo intelectual posee un mínimo de contenido físico o manual.

<sup>11</sup>. Que inclusive, y sobre todo en los inicios de la manufactura (tanto en la manufactura centralizada como en la industria a domicilio), son de propiedad del productor directo.

<sup>12</sup>. Un doble límite aparece frente a esta pretensión: el impuesto por la base técnica (uso de herramientas manuales) y la resistencia de los obreros, que pueden hacer valer el conocimiento (aún disgregado) que poseen.

<sup>13</sup>. Cabe aclarar que mayor intensidad y menor consumo improductivo no se corresponden necesariamente: pueden persistir los tiempos muertos, y a la vez, intensificarse el gasto de fuerza de trabajo dentro del tiempo de trabajo efectivamente realizado.

control de los ritmos y tiempos de la producción<sup>14</sup>.

Así como el paso de la manufactura a la gran industria significa el comienzo de la progresiva sustitución del obrero de oficio por el obrero especializado<sup>15</sup>, planteamos, en términos de hipótesis, que los actuales cambios en el proceso de trabajo (que hacen a una profundización de las tendencias características de la gran industria, y con ello a la desarticulación del oficio) señalan el surgimiento de una nueva figura obrera, llamada en el discurso dominante "obrero competente".

El "obrero competente" es aquél capaz tanto de asumir una cuota de "responsabilidad personal" frente al trabajo, como de realizar "un ejercicio sistemático de una reflexividad del trabajo", es decir, la concepción de la tarea en todas sus fases, con el objeto de poder señalar defectos y fallas en el proceso, y los pasos necesarios para solucionarlos<sup>16</sup>.

En este sentido, "competencia" remite antes a un sistema de actitudes sancionados por el capital, que a "saberes" específicos y necesarios para realizar una tarea, como en el caso del obrero de oficio o inclusive el especializado<sup>17</sup>.

El objetivo del presente trabajo, entonces, es iniciar el análisis de la problemática del cambio cualitativo en el proceso de trabajo, visto desde la superación histórica del régimen de manufactura.

En particular, nos centraremos en la desarticulación del trabajo de oficio en la gran industria, registrando los cambios operados en el proceso de trabajo en una rama concreta: la automotriz<sup>18</sup>, y atendiendo a:

- . la relación entre rotación de puestos y sistema de categorías;
- . los nuevos "requisitos de calificación"; y
- . la nueva concepción de la "calidad".

---

<sup>14</sup>. Controlar los ritmos y tiempos de la producción constituye una necesidad surgida del proceso de trabajo mismo, sobre la que impacta un condicionamiento externo al proceso, como lo es el aumento de la demanda de ciertos productos en el mercado mundial a partir del último tercio del siglo XVIII.

<sup>15</sup>. La sociología del trabajo ha definido al obrero especializado como aquél que "ejerce una actividad parcelaria preparada por un entrenamiento, de los ademanes en el caso del O.S. [obrero semicalificado], y no precedida, y con frecuencia ni siquiera acompañada, de una formación general susceptible de enmarcar, explicar e ilustrar la 'unidad de trabajo', situándola en un conjunto"; véase Friedmann, Georges; *El trabajo desmenuzado*; Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1958.

<sup>16</sup>. Véase Novick, Marta; Bartolomé, Mara; Buceta, Mariana; Miravalles, Martina, Senén González, Cecilia: *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales*; Montevideo, Oficina Internacional del Trabajo - CINTERFOR, 1998. En este trabajo se afirma que el desarrollo de las competencias y la paralela reestructuración de las calificaciones conduce a un cambio en el contenido del trabajo del obrero: "En este sentido, podría asumirse -tomando como criterio la naturaleza de las tareas confiadas al operador- que el trabajo se caracterizaría por ser más abstracto, más intelectual, más autónomo y otorga mayor responsabilidad, como resultado de requerimientos en torno a actividades tradicionalmente bajo responsabilidad de los servicios funcionales externos a la ejecución propiamente dicha"; *op. cit.*, p. 38.

<sup>17</sup>. Además, mientras que el término "oficio" remite a un saber que no sólo garantiza condiciones ventajosas respecto a la venta de fuerza de trabajo, sino que posee un valor en sí mismo (por ejemplo, en términos de prestigio social), el de "competencias" refiere exclusivamente al primer aspecto.

<sup>18</sup>. Seleccionada por ser una de las ramas con mayor volumen de producción y mayor aumento de tal volumen en el período iniciado en 1989-90, cuando se realiza la hegemonía del capital financiero en la sociedad argentina.

Nuestro análisis se circunscribe a la formación social argentina, en el período que se inicia en 1976 y se prolonga hasta nuestros días, período en el cual se constituyen en hegemónicas las relaciones sociales propias del capital financiero.

A partir de entrevistas a informantes clave, hemos reunido datos sobre tres terminales del sector: la primera (T1), pertenece a una empresa de capitales norteamericanos; la segunda (T2) es propiedad de capitales italianos, y la última (T3), de capitales argentinos<sup>19</sup>. Todas las unidades de producción relevadas se encuentran en el Gran Buenos Aires.

### **Rotación de puestos y sistema de categorías**

Uno de los rasgos más importantes del régimen de manufactura, como vimos, es la disgregación del oficio, herencia de la industria gremial del artesanado, en un número variable de operaciones parciales.

Sin embargo, y como en la manufactura la base técnica continúa siendo la misma del régimen anterior, esta disgregación asume un carácter contradictorio, en la medida en que la realización de cada operación parcial requiere de un cierto grado de destreza y habilidad adquiridos en un proceso de aprendizaje.

En la gran industria se produce un salto cualitativo respecto a la manufactura: la introducción de maquinaria le permite al capital romper el vínculo estrecho entre obrero y operación, y comenzar a rotar al primero entre una serie de operaciones dentro de un puesto o entre distintos puestos; generando lo que se denomina "trabajo multifuncional". Esto trae como consecuencia un aumento mayor de la productividad y una menor inversión en la compra de fuerza de trabajo<sup>20</sup>.

En este sentido, la defensa del sistema de categorías estables que tradicionalmente el movimiento obrero llevó adelante constituye una herencia de la forma específica de organización del trabajo de la manufactura, al consagrar la vinculación del obrero con un número limitado de operaciones fijas.

En nuestro país y en la rama automotriz, según los testimonios recogidos, la rotación de puestos ha sido limitada a una sección dentro de la fábrica.

Veamos un ejemplo en el testimonio de personal técnico de la planta T1: "[La rotación del obrero entre puestos se aplica] dentro de cada sección. En general 'montaje' está dividido en, por un lado, 'chasis', y por otro, 'tapicería'. Entonces, se empezó con esto del entrenamiento en la tarea, a entrenar con esto de versatilidad en tapicería y en chasis. Lo que pasa, que también depende de la cantidad de entrenadores que

---

<sup>19</sup>. La terminal T3 cerró sus puertas en junio de 1999, provocando 1.500 despidos y dando lugar a un conflicto laboral que incluyó un corte de ruta prolongado durante doce días (Fuente: entrevista).

<sup>20</sup>. Lo que a su vez incrementa la "productividad de la máquina", medida por la "diferencia.. entre el trabajo que cuesta [la máquina] y el trabajo que economiza"; Marx, C.; *op. cit.*; cap. XIII, punto 2.

se tiene. Lo ideal sería tener muchos entrenadores, entonces se hace más rápido el proceso de entrenamiento, y entonces ahí sí, poder entrenar a uno de tapicería en las operaciones de chasis y viceversa. Pero en general, no ocurre"<sup>21</sup>.

En la planta T2 nos encontramos con una situación similar: "... en general es fijo, la gente no rota. Te rotan en distintas líneas, dentro de 'montaje'..."<sup>22</sup>.

Lo mismo puede decirse respecto a la planta T3: "Lo que querían hacer era la polivalencia, pero dentro del sector; que vos aprendieras muchos puestos, para poder vos cubrir otros lugares si faltaba alguno, se accidentaba, o pasaba algo"<sup>23</sup>.

¿Cuál es la causa de esta limitación en la rotación de puestos? Planteamos, en términos de hipótesis, que la causa debe buscarse en la resistencia que la organización sindical opone a esta práctica.

En distintos testimonios aparece expresada una situación contradictoria, en la cual el sistema de categorías actual, incapaz de reflejar las transformaciones en curso, persiste por la resistencia de los obreros, quienes de esta forma intentan imponer un límite al proceso de expropiación del saber (y su consecuencia, la depreciación del valor de la fuerza de trabajo) llevado adelante por el capital.

Veamos, por ejemplo, el siguiente testimonio de un obrero de mantenimiento de la planta T1.

Por un lado, se reconoce que el intento de implementar "grupos de trabajo" (o equipos de trabajo) en distintas secciones de la fábrica<sup>24</sup>, con puestos intercambiables entre sus miembros, lleva a la ruptura de la relación obrero-operación parcial: "... yo tengo acá los listados, y ellos [la patronal] han querido reducir las categorías. Si antes existía un 'volante', que hacía el trabajo en todos lados, lo reemplazaba a otro... pero ahora ya prácticamente todos hacen todo..."<sup>25</sup>.

Por otro lado, se insiste en la defensa del sistema de categorías, particularmente en lo referente a la incorporación de nuevos contingentes obreros: "... lo que pasa es que a los muchachos más nuevos no les quieren dar la categoría... Nosotros los apretamos en el 97, cuando despidieron a 460, a raíz de que viene la primera crisis, que fue la del sudeste asiático. Y despiden a estos muchachos que habían contratado... Y nosotros, a raíz de este problema, empezamos a reclamar que se les dé la máxima categoría, la categoría 10... dijimos: 'si no se ponen y no nos dan la categoría, ya empezamos a parar'... a la media hora, era una hora en que todavía venía más tarde, vino el superintendente con orden de 'bueno, vamos a sentarnos a discutir'. O sea, se la veían venir. Pero, nos sentamos a discutir con el viejo convenio, la clase de categorías es de la década del 70... En la década del 70 se crearon las categorías 9 y 10... Y eran los matriceros, elec-

---

<sup>21</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>22</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>23</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>24</sup>. Hasta el momento, el único equipo de trabajo efectivamente implementado en T1 se encuentra en el ingreso de las partes móviles; ver Blanco, Laura; Koczwara, Martín; Lascano, Verónica; Menéndez, Fernando, y Vocos, Federico; *Análisis del proceso de trabajo en un estudio de caso: Ford*, Buenos Aires, 2000, mimeo.

<sup>25</sup>. Fuente: entrevista.



tricistas, electrónicos, mecánicos hidráulicos y neumáticos... es decir, muchos de los especialistas...."<sup>26</sup>.

Lo mismo sucede en la planta T3, según el testimonio de un obrero de producción: "Y después no te va la calificación; es decir, tenés siempre la misma categoría... Acá se peleó mucho por la categoría... levantar la categoría... Acá muchos compañeros llegaron a ser oficiales, soldadores, oficiales chapistas -que tenían una escuelita. Pero nosotros tratamos de hacer una política, por lo menos en chapistería, de ir sacando a los compañeros y meterlos en otros lugares, si querían los compañeros, para aprender otra cosa, y también romper la rutina y no tener que estar siempre en el mismo lugar. Y eso también se hizo"<sup>27</sup>.

La rotación de los obreros entre distintos puestos, en el marco de la formación de equipos de trabajo o fuera de ellos, es concebida, en el discurso de los capitalistas, como una condición para alcanzar un "trabajo polivalente" -o multifuncional, como preferimos llamarlo-, de mayor contenido intelectual.

En un trabajo anterior<sup>28</sup> sostuvimos que el trabajo multifuncional, ya sea sobre el conjunto de tareas en un puesto o en un conjunto de puestos, sólo incrementa el número de operaciones parciales, ahora crecientemente simplificadas, que debe realizar el obrero.

Frente a esta realidad, la respuesta generada por los obreros, como vimos, se basa en la defensa del sistema de categorías. Y aquí nos encontramos con otra situación contradictoria: ese sistema consagra la vinculación permanente del obrero a un número limitado de operaciones parciales, lo que tiende a generar una forma de organización del trabajo que ha sido adjetivada como "rutinaria" y "repetitiva", con un fuerte efecto de desgaste sobre las capacidades intelectuales y físicas de cada trabajador.

Pero son los propios obreros los que plantean la necesidad de romper con esa modalidad a través de la misma rotación de puestos. Según el testimonio de un obrero de chapistería -y delegado- de la planta T3: "Nosotros a veces los poníamos [a sus compañeros] en otro lugar, porque la rutina te mata; para que pudieran aprender otra cosa, y después también no estar siempre en el mismo lugar, que te mata."<sup>29</sup>.

Esta rotación de puestos alentada por los propios obreros a través de la organización sindical a nivel de planta se diferencia de la impuesta por el capital en la medida que en la actualidad suele estar acompañada por la exigencia de una recategorización positiva del trabajador: "Lo que nosotros logramos es que un compañero que estaba como operario calificado o especializado, si el compañero aprendía otro puesto más, después le peleábamos el especializado múltiple... y ganaba unos mangos más. Nunca permitimos nosotros que un operario vaya a laburar en un laburo de especializado múltiple. Porque íbamos y decíamos: 'este compañero no puede laburar'..."<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup>. *Ibíd.*

<sup>27</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>28</sup>. Véase *Cambios en los procesos de trabajo en la industria argentina actual: el caso de la industria automotriz*; en PIMSA. Documentos y Comunicaciones, 1998.

<sup>29</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>30</sup>. *Ibíd.*

Es decir, que los obreros utilizan la rotación de puestos como un medio para aumentar el salario, "especializándose"... en el ejercicio -que permanece rutinario y repetitivo- de "múltiples" operaciones parciales. De esta manera, si bien pueden obtener condiciones más ventajosas en lo que hace a la lucha económica inmediata, al mismo tiempo su acción profundiza la tendencia objetiva hacia la "simplificación" del trabajo.

### **Los nuevos requisitos de "calificación"**

Esta última tendencia no siempre es percibida con claridad: en los últimos años, las empresas del sector automotriz han determinado como requisito de ingreso un título (secundario para los obreros de planta, universitario para supervisores y personal técnico) que acredite cierto nivel de educación formal, al que se confunde con la "calificación".

Desde nuestra perspectiva, la calificación hace al saber y habilidad necesarios para que el obrero realice determinadas operaciones parciales; constituye, por tanto, una categoría propia de la organización del trabajo en la manufactura.

Entonces, la posesión de un título no garantiza, ni mucho menos, la posesión del saber necesario para acreditar un oficio. Por el contrario: la adquisición del oficio se realizaba en gran medida por fuera del sistema educativo, en forma "empírica", a través del aprendizaje de las operaciones en los mismos puestos de trabajo. Ahora, la tendencia es que obreros con un nivel apreciable de educación formal realicen tareas simples, las cuales también son aprendidas en el puesto.

En muchos casos las empresas automotrices se encargan, en principio, de garantizar una capacitación técnica mínima a los trabajadores. Con el tiempo, incorporan obreros con título profesional. Según un obrero de producción de la planta T2, a principios de la década del 80 "lo que había en algún momento era una escuelita de oficios. Para chapistas, soldador, había. Duró un tiempo, hasta que yo entré, pero después se impuso eso por escuela, y no se hicieron cargo"<sup>31</sup>.

Según el testimonio de este obrero, hace unos veinte años se exigía como requisito de ingreso la experiencia en el trabajo industrial; en los últimos años, el requisito pasa a ser el título profesional.

Este cambio puede constituir un efecto de transformaciones en la organización del proceso de trabajo, en el sentido de un avance en la parcelación de las tareas (como en el caso de la planta T2), o de innovaciones en los medios de trabajo que reducen el costo de capacitación (como en el caso de una planta que la misma empresa propietaria de T2 posee en la provincia de Córdoba).

En algunos casos, la capacitación de los obreros recién incorporados en las "escuelas" de la fábrica es realizada por compañeros cuyo saber se basa en una experiencia de años en el trabajo industrial.

Esto es lo que sucede cuando la planta T3 abre sus puertas en 1992: "Hay oficios que necesitan gente especializada. Entonces tenían gente que habían tomado de Peugeot, de Volkswagen, de otras fábricas, que eran pintores, chapistas, sacabollos... y éstos sí, esos viejos les enseñan a los muchachos. Hicieron una escuelita, y entonces formaron chapistas, pintores, sacabollos. Hasta de metodista, hubo"<sup>32</sup>.

Es de hacer notar que la "escuelita" sólo funciona hasta que la empresa puede cubrir los distintos puestos.

Pero para ciertas tareas, el aprendizaje es exclusivamente "empírico", en el mismo puesto de trabajo, tal como testimonia un obrero de la sección chasis de la planta T1, especializado en la colocación de ruedas: "Y a medida que va pasando el tiempo, si vos querés evolucionar realmente, evolucionás. Si te gusta a vos estar doce o catorce horas... porque la forma que vos aprendés es después de trabajar las ocho horas, hacés horas extras, y en las horas extras es donde aprendés porque te llevan a otros lugares, y ahí es donde empezás a aprender a meter las narices en otros lugares de la unidad"<sup>33</sup>.

Entonces, ¿cómo explicar esta contradicción entre requisitos cada vez más exigentes en términos de educación formal y ejecución de tareas simples?

En otro trabajo planteamos como hipótesis que la educación formal garantiza un disciplinamiento previo del obrero<sup>34</sup>. Esto refiere, principalmente, a la adquisición de las "competencias intelectuales", "básicas" y "comportamentales", es decir, de aquéllas que no guardan relación directa con el saber específico para la realización de una operación<sup>35</sup>.

## La cuestión de la calidad

En el discurso dominante la "calidad total" aparece ocupando un lugar central, en tanto constituye el término legitimante de los cambios en curso en el proceso de trabajo desde la perspectiva del capital.

Ahora bien, se ha producido una resignificación en lo que respecta al concepto de "calidad".

El sentido tradicional constituye una herencia del régimen de la industria gremial del artesanado:

---

<sup>31</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>32</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>33</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>34</sup>. Véase Fernández, Fabián; *op. cit.*

<sup>35</sup>. Las "competencias intelectuales" refieren a la capacidad de formulación y resolución de problemas; las "básicas", a la interpretación de símbolos lingüísticos y matemáticos; y las "comportamentales", a la disposición a la "interacción" con el resto del personal de la unidad productiva. Por último, las "competencias técnicas" remiten al saber necesario para la operación de la herramienta y la máquina; es en ellas donde pueden encontrarse elementos del trabajo de oficio o especializado.

La clasificación de las competencias ha sido tomada de Novick, Marta, et. al.; *op. cit.*

refiere a la producción de un bien que, por la aplicación del saber y la destreza de un trabajador individualmente considerado, es cualitativamente distinto a otro; "calidad" implica aquí total predominio del factor subjetivo del proceso de producción.

El desarrollo de la división del trabajo, con la parcelación de las operaciones en la manufactura y la introducción de la maquinaria en la gran industria, tendió a "estandarizar" la producción de bienes en series indiferenciadas, pero el concepto tradicional siguió vigente.

El nuevo significado de "calidad" refleja, a nuestro entender, el desarrollo de las tendencias propias de la gran industria, en la medida en que excluye toda referencia al factor subjetivo en el proceso de producción.

Ahora, calidad remite por un lado a criterios externos al proceso de trabajo mismo: las necesidades y deseos de los consumidores. Por otro lado, implica producción de acuerdo a normas internacionales, objetivas, de calidad (ejemplificadas en las normas ISO 9000)<sup>36</sup>.

La exigencia de una mayor calidad en el trabajo no asume la misma forma en el caso de tareas con alto grado de automatización que en aquellas en donde el trabajo manual, de oficio, aún ocupa un lugar importante, como en la sección pintura.

En el testimonio de personal técnico de T1: "Pintura es muy manual, o sea, no se ha dado tanta plata como para automatizarlo un poco más. Entonces, en este punto, hay una fuerte influencia de la mano de obra en la calidad del auto; donde se tendrá que apuntar mucho a la calidad... están los pintores, la gente de sellado... y para eso hay que trabajar muchísimo, por lo que, el que es pintor se dedica a la pintura, y es muy raro que lo veas trabajando en montaje..."<sup>37</sup>.

La obtención de la calidad a través de la "mejora continua", o control permanente a lo largo de todo el proceso de trabajo, exige un "involucramiento" total de los obreros, debiendo éstos mostrarse dispuestos a aportar su experiencia y su saber para lograr la "mejora continua" a través de formas institucionalizadas por la empresa, como los círculos de control de calidad, los equipos de trabajo y los "programas de reducción de daños"<sup>38</sup>.

En muchos casos el capital ha logrado imponer en las fábricas automotrices mecanismos que posibilitan la expropiación del saber obrero con la aceptación de parte de los trabajadores, siempre y cuando se puedan verificar mejoras en las condiciones de trabajo. Según el testimonio de un obrero de mantenimiento

---

<sup>36</sup>. Estas dos variantes de la nueva conceptualización de la calidad reciben el nombre de "calidad de proyecto" y "calidad de conformación", respectivamente. Véase Salerno, Mario; *Producción, trabajo y participación: círculos de control de calidad y kanban, una nueva inmigración japonesa*; en Martínez, Oscar (comp.): "Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total"; Buenos Aires, CIPES, 1994. Coincidimos con el autor en su caracterización del concepto de "calidad" en el discurso de los capitalistas como mistificador, en tanto oculta el objetivo real de aumentar la productividad del trabajo.

<sup>37</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>38</sup>. Estos "programas" consisten en consultas periódicas realizadas por las empresas, en donde los trabajadores pueden aportar elementos que hacen a una reducción de las fallas en la producción.

de T1: "Todo se puede hacer mejor... Empezaron con lo más fácil, que es la mejora del sector, para que no anduvieras agachándote, acercándote más, poniéndote en mejores posiciones, no caminar tanto... Hay unos balanceadores donde tienen la pistola que suelda... la puede mover uno con un dedo; el balanceador tiene una fuerza como para mantener la pistola: ésta debe pesar entre 60, 70 kilos, depende del tipo de pistola. Pero con eso [el balanceador], lo mueve el tipo fácilmente, y trabaja en una posición cómoda..."<sup>39</sup>.

Al mismo tiempo, los mencionados mecanismos también se han encontrado con fuertes resistencias.

En ocasiones, estas resistencias son de carácter negativo: por ejemplo, el simple rechazo a la participación en los círculos de control de calidad. Pero también hemos podido registrar acciones que implican un cuestionamiento explícito al interés del capital.

Veamos el caso de la planta T3. En ella, la empresa logra en principio instalar la consigna de la "calidad total" hasta el punto de negociar con el sindicato el otorgamiento de un "premio de calidad". Al mismo tiempo, impulsa un fuerte aumento de la productividad del trabajo, medida por la cantidad de unidades que pueden llegar a fabricarse diariamente.

La comisión interna de la planta -conducida por una agrupación opuesta a la dirección seccional y nacional del sindicato- reacciona contra esta iniciativa de la patronal planteando la contradicción entre mejor "calidad" y mayor "producción": "El compromiso nuestro [según la empresa] era meternos más en el control de calidad. A nosotros nos meten con la calidad... todo un chamuyo, ¿no?, de que tenemos que cuidar la fábrica, que éramos nuevos... Y ahí viene también el tema de la contradicción calidad-producción. Más producción, menos calidad. Nosotros les discutíamos eso: ¿cómo podemos hacer más calidad si tenemos más producción?"<sup>40</sup>.

Al hacer esta pregunta, los obreros no sólo dejan al descubierto el interés real del capital -el incremento de la productividad del trabajo- sino que además muestran la incompatibilidad que de hecho existe entre ese interés -que lleva a la intensificación acelerada del trabajo- y el cumplimiento de las normas estandarizadas de calidad, que exige, en hipótesis, un mayor control de los obreros sobre los ritmos y movimientos<sup>41</sup>.

Para resolver esta contradicción, los obreros de T3 plantean dos reclamos que hacen a su interés como asalariados; la reducción del gasto de fuerza de trabajo y la creación de nuevos empleos:

---

<sup>39</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>40</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>41</sup>. Además, debe tenerse en cuenta que, más allá de la insistencia en el discurso, las prácticas impulsadas por el capital para obtener una calidad mayor en los productos no impiden la generación de fallas masivas en la fabricación de automóviles: "Las subsidiarias brasileñas de Volkswagen y Audi emitieron ayer en San Pablo una orden que solicita la devolución de 28.000 autos Volkswagen Golf y Audi A3s para reemplazarles un brazo de la suspensión defectuoso... Volkswagen anunció también en Estados Unidos que va a retirar del mercado 4.218 vehículos Golf de ese país y 1.448 de la misma marca de Canadá para verificar eventuales problemas en la suspensión delantera" (*Clarín*, 22/9/2000).

Cambios en el proceso de trabajo en la gran industria capitalista...

---

“Todos queríamos hacer mejor calidad... Pero, si vos me querés hacer laburar, y hacer cada vez más, no tengo tiempo de nada. Entonces, así es la discusión: hagamos menos, tomemos más gente...”<sup>42</sup>.

Ahora bien. Es necesario recordar que lo dicho hasta aquí, referente a la desarticulación del oficio como resultado del desarrollo de la gran industria capitalista, debe ser entendido como tendencia. De hecho, en el proceso de trabajo en la industria automotriz persisten muchas tareas que requieren de la aplicación de destrezas y habilidades individuales<sup>43</sup>. En ellas es donde el oficio se ha refugiado, y su análisis será realizado en una posterior etapa de la investigación.

---

<sup>42</sup>. Fuente: entrevista.

<sup>43</sup>. Por ejemplo, terminación de pintura, colocación de ruedas, alineación de puertas, etc.