

Dinámica del progreso técnico y relaciones de clase en el capitalismo: el caso de una empresa de montaje en el Brasil de los años noventas*

Fabiane Santana Previtalli**

Resumen

El objetivo del presente trabajo es analizar la introducción de innovaciones técnicas y/u organizativas en el proceso de trabajo, y su repercusión en los trabajadores y en el movimiento sindical automotriz de Brasil en los años noventas. Se entiende que esas innovaciones introducen nuevas formas de control del capital sobre el trabajo, imponiendo una nueva dimensión a la dinámica de las relaciones de clase. Se aborda, en primer lugar, el desarrollo del concepto de fuerzas productivas en la teoría marxista; en seguida se hace una crítica al determinismo tecnológico de los neo-schumpeterianos, y por último se estudia la introducción de nuevas tecnologías en una empresa de montaje instalada en Brasil en los noventas, concluyéndose que ello se ha traducido en una nueva forma de control.

Abstract

The main objective of this work is to analyze the labor innovative techniques within the context of the labor movement of the car industry in Brazil during the 1990s. These innovations create new forms of control of Capital over labor, which also alters the dynamics of class analysis. First, this paper looks into the productive forces of Marxist economic theory. Later, it evaluates the Neo-Schumpeterian technological determinism. Finally, it analyzes new forms of control within Brazil's industries of the 1990s.

Resumo

O objetivo do trabalho é discutir a introdução de inovações técnicas e/ou organizacionais no processo de trabalho e suas implicações sobre os trabalhadores e o movimento sindical no setor automotivo no Brasil nos anos 90. Entende-se que essas inovações envolvem novas formas de controle do capital sobre o trabalho impondo novos contornos para a dinâmica das relações de classe no capitalismo. Considera-se inicialmente o desenvolvimento das forças produtivas em Marx para fazer uma crítica aos neo-schumpeterianos quanto ao determinismo tecnológico, abordando em seguida as novas tecnologias enquanto forma de controle em um estudo de caso específico, qual seja: uma empresa montadora no Brasil nos anos 90.

* Este trabajo es parte de la tesis doctoral de la autora, *Control y resistencia en la organización del trabajo en el sector automotriz: el caso de una empresa montadora en los años 90*. Traducción del portugués de la Profa. Clara I. Martínez Valenzuela, FCPyS, UNAM.

** Profa. del Departamento de Ciências Sociais (DECIS) de la Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Durante las últimas décadas, las economías capitalistas desarrolladas y aquellas en vías de desarrollo han venido sufriendo profundas transformaciones. Se observa un intenso proceso de reestructuración productiva del capital –a través de la transnacionalización de los mercados financieros, así como de las actividades productivas y de servicios– basado en un nuevo ideario político neoliberal de libre comercio y de menor presencia del Estado como poder regulador de las relaciones capital/trabajo (Chesnais, 1996; Harvey, 1998). El conjunto de esos elementos ha implicado un retroceso en las conquistas sociales acarreado graves pérdidas para la clase trabajadora. La reestructuración productiva del capital se ha visto estimulada por la difusión de nuevas tecnologías de la información asociadas a las nuevas prácticas de dirección y control del proceso de trabajo, cuya finalidad es proporcionar al capital mayor agilidad y flexibilidad frente al nuevo escenario competitivo mundializado. Dichas transformaciones han sido significativas en el sector automotriz.

En el presente artículo se analiza en un primer momento el proceso de innovación técnica bajo la lógica del capital; en segundo lugar, la introducción de innovaciones técnicas y/u organizativas en dos unidades productivas de una empresa de montaje instalada en Brasil en la década de los noventas, estudiando al mismo tiempo la manera en que los trabajadores y el movimiento sindical están respondiendo a tales cambios. Se entiende que esas innovaciones imponen nuevas formas de control del capital sobre el trabajo, imprimiendo una nueva dimensión a la dinámica de las relaciones de clase en esta nueva etapa del capitalismo.

Trabajo e innovación técnica en el capitalismo

La introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en el proceso productivo es una constante en el modo de producción capitalista. Marx (1988) fue uno de los primeros autores que consideró esos elementos como algo endógeno al proceso de acumulación capitalista, analizándolos en el contexto de la dinámica de las relaciones de clase.

Cabe señalar que la teoría de Marx sobre el proceso de trabajo está íntimamente relacionada con su teoría de las clases sociales, siendo construido el concepto de clases a partir de las formas de apropiación del trabajo excedente, el cual, al mismo tiempo, se relaciona con las formas de propiedad, o sea la propiedad o no de los medios de producción. De esta forma, el proceso de trabajo en el capitalismo consiste en un proceso de valorización del capital, siendo su objetivo principal el aumento de la producción de plusvalía. La cuestión que se le plantea al capital es la de cómo aumentar la producción de plusvalía independientemente del alargamiento de la jornada de trabajo. Ese proceso es posible gracias a la reducción del tiempo de trabajo necesario –la parte del tiempo que el trabajador dedica a sí mismo– y al aumento de la plusvalía, que corresponde al tiempo del trabajo del capitalista. De esta forma, el capital aumenta la fuerza productiva del trabajo “(...) mediante cambios en los medios de trabajo o en los métodos de trabajo, o en

ambos” (Marx, 1988:238) y el proceso de valorización del capital se logra por medio de la plusvalía relativa.

Por lo tanto, el capital realiza la plusvalía relativa gracias a un proceso de cambios en los medios de producción y métodos de organización del trabajo por medio de los avances tecnológicos que, a su vez, reducen el valor de la mercancía y de la fuerza de trabajo. El capitalista tiene una motivación individual para la reducción del tiempo de trabajo necesario: el abaratamiento de la mercancía debido a la competencia de los demás capitalistas. Así, la competencia empuja al capitalista a transformar las condiciones técnicas y sociales del proceso de trabajo (Marx, 1988). En este sentido, “(...) la misma ley de la determinación del valor, por el tiempo de trabajo que se hace sentir al capitalista con el nuevo método en la forma de tener que vender su mercancía por debajo de su valor social, empuja a sus competidores, como una ley coercitiva de la competencia, a aplicar el nuevo modo de producción” (*Ibid.*: 241).

El capitalista que introduce cambios en el proceso productivo tiene la posibilidad de apropiarse de la mayor parte de la jornada de trabajo –para la plusvalía– que los demás capitalistas que no han introducido cambios. No obstante, esa plusvalía extra –aquella que se logra cuando el capitalista individual obtiene mayor ganancia que los demás– desaparece a medida que el cambio se generaliza en la economía capitalista.

Por lo tanto, el aumento de la fuerza de trabajo productiva se extiende hacia los demás ramos de la producción por dos vías: abaratando la mercancía y reduciendo el valor de la fuerza de trabajo. En palabras de Marx: “(...) es impulso inmanente y tendencia constante del capital aumentar la fuerza productiva del trabajo para abaratar la mercancía y, mediante el abaratamiento de la mercancía, abaratar al propio trabajador” (*Ibid.*: 242).

Se da así un estímulo intrínseco al modo de producción capitalista que hace que el capitalista quiera invertir en nuevas técnicas de producción y organización del trabajo, alterando las fuerzas productivas. De acuerdo con Marx, es justamente esto lo que distingue las diferentes épocas económicas. “(...) no es qué se hace sino cómo, con qué medios de trabajo se hace. Los medios de trabajo no son sólo medidas del grado de desarrollo de la fuerza de trabajo humana sino también indicadores de las condiciones sociales en las cuales se trabaja” (*Ibid.*: 144).

Al analizar la cooperación, la manufactura y la gran industria, Marx demuestra cómo el modo de producción capitalista va ajustando, históricamente, las fuerzas productivas del proceso productivo a su determinación.

En la fábrica, el proceso de producción constituye el resultado directo de la aplicación científica y tecnológica sobre cómo producir. La máquina, que a comienzos del siglo XIX tenía como principio operar varias herramientas [sic] al mismo tiempo, significó el inicio del proceso de automatización industrial, cuya tendencia era volverse cada vez más intensivo. En ese periodo, el capital se vuelve independiente de las habilidades del trabajo vivo. El ritmo del proceso y las habilidades requeridas pasan a ser definidas por la máquina, dándose una pérdida significativa del contenido del trabajo, concomitantemente a un proceso de intensificación del mismo y volviendo real la subordinación del trabajo vivo al trabajo muerto.

De esta forma, la introducción y la difusión de innovaciones tecnológicas en el proceso productivo alteran las fuerzas productivas en el modo de producción y reproducción social capitalista. Éstas imponen la necesidad del control sobre el trabajo en la medida en que éste garantiza el camino de la productividad, inhibiendo los tiempos improductivos para el capital y, por lo tanto, garantizando su acumulación.

Marx consideró el concepto de control del trabajo como central para el proceso de industrialización: fue el modo mediante el cual el trabajo se subordinó al capital. El control como práctica se vuelve un componente necesario para las relaciones capitalistas de producción en la medida que los trabajadores no proveen totalmente su capacidad de trabajo, sino que la retienen por medio de la responsabilidad de concepción y ejecución de las tareas. Bajo esas condiciones, los gerentes intentan asegurar todo el potencial del poder del trabajo, procurando la garantía y el crecimiento de la productividad en el proceso.

Según Braverman (1977), la gerencia busca asegurar su control determinando primero las tareas individuales y después a través de la dirección de todo el día de trabajo para garantizar que las tareas sean cumplidas. La legitimidad de la gerencia se finca en el discurso de la aplicación científica e imparcial de los principios de eficiencia. No obstante, el autor demostró, a pesar de la retórica de la eficiencia científica, la forma en que el taylorismo se vuelve un proyecto ideológico de dominación cuyo objetivo es garantizar la subordinación real del trabajo.

Es justamente porque el capital no puede eliminar el trabajo vivo del proceso de creación de valores por lo que necesita aumentar su utilización y productividad. Lo que se observa durante esta nueva fase de reestructuración del capital es la reducción del tiempo de trabajo físico y manual directo, característico de la fase de acumulación taylorista-fordista, junto con el crecimiento del trabajo multifuncional, flexible, participativo y cooperativo, elementos centrales del nuevo proceso de trabajo cimentado en las nuevas tecnologías flexibles de la información y en el toyotismo.¹

Es importante destacar que, en determinados momentos históricos, nuevas prácticas de organización y control del trabajo se vuelven paradigmáticas en función de los cambios que marcan con respecto a organizaciones industriales previas. Esos cambios, resultado de la dinámica de las relaciones de clase, terminan por estimular un gran salto cuantitativo y cualitativo en el proceso de acumulación capitalista, imprimiendo así una nueva dimensión a la lucha de clases, e implicando transformaciones significativas en la estructura social, política y cultural de las sociedades. Se puede afirmar que el proceso de introducción de maquinaria descrito por Marx fue uno de esos momentos, así como posteriormente lo fue el proceso de racionalización taylorista-fordista en la industria automotriz y, desde las dos últimas décadas del siglo xx, lo están siendo las formas flexibles de acumula-

¹ El *toyotismo* o modelo japonés se puede entender como una respuesta a la crisis del *taylorismo-fordismo* de mediados de los años setentas. Este modelo reúne un conjunto de prácticas organizativas al interior de la firma (multifuncionalidad) e interfirmas (relaciones de subcontratación), distintas de aquellas que caracterizan al *fordismo*, las cuales, junto con la introducción-difusión de las tecnologías flexibles de la información, intensifican la explotación, así como el control del trabajo y del movimiento sindical. Consultar Coriat (1993), Harvey (1998), Gounet (1999) y Antunes (1999, 2000 y 2005).

ción asociadas a las nuevas tecnologías de la información. Esas nuevas formas están contribuyendo a la redefinición del proceso de control del trabajo e imponiendo, al mismo tiempo, nuevos desafíos a la clase trabajadora y nuevas formas de resistencia.

¿La tecnología como principal fuerza productiva?

De acuerdo con Freeman (1987) y Freeman y Pérez (1988), la difusión de las tecnologías de la información está asociada al potencial que tienen de transformar los sectores de la economía, así como de inducir la formación de nuevos sectores, culminando con el desarrollo de un nuevo paradigma técnico-económico.² Según estos autores, la combinación entre los procesos de innovación y la formación de un nuevo sistema o paradigma tecnológico es relativamente rara en la economía. En palabras de Freeman:

(...) el desarrollo de un nuevo paradigma técnico-económico implica prácticas de los actores sociales –ingenieros, empresarios y administradores– que difieren de las anteriores. El cambio de paradigma técnico-económico está basado en combinaciones de productos, procesos e innovaciones organizativos. Éstas ocurren raramente –dos veces en un año– pero cuando se dan necesitan de cambios en las instituciones, en la estructura organizativa de las firmas, en el conjunto de habilidades y en las formas de supervisión (1987:57).

Cabe subrayar que este enfoque está estrechamente relacionado con la teoría de Kondratiev y Schumpeter (1984)³ sobre las ondas largas o ciclos de desarrollo, según la cual el desarrollo económico no ocurre de forma lineal sino a través del surgimiento de una innovación-clave (factor endógeno) que a su vez inicia un nuevo periodo llamado ciclo. Los ciclos tienen cuatro fases: crecimiento, auge, depresión y recesión.

La propensión del sistema a innovar acontece en periodos de crecimiento. En estos periodos se da el desarrollo de la onda primaria, donde ocurre la innovación, desarrollándose en la onda secundaria los efectos multiplicadores, esto es, el proceso de difusión de la innovación, dando lugar a la vez a un periodo de crisis eco-

² Las nuevas tecnologías de la información se basan en un conjunto de innovaciones, a saber: a) innovaciones incrementales, es decir, las que ocurren sin que sean resultado directo de una investigación formal sino a través de pequeños cambios en el proceso productivo. Sus efectos están más relacionados con el aumento de la productividad; b) innovaciones radicales, o sea, aquellas cuyo resultado está directamente relacionado con la investigación y con actividades de desarrollo en empresas y/o universidades y laboratorios gubernamentales. Son cambios totalmente nuevos que ocurren a lo largo de grandes periodos; c) nuevos sistemas tecnológicos: innovaciones incrementales y radicales articuladas que tienen un gran impacto en la economía.

³ Schumpeter se basa en las teorías del desarrollo de Kondratiev, lo que le inspiró la denominación de los ciclos Kondratiev-Schumpeter. Consultar Schumpeter (1984); Rosenberg y Frischtak (1983).

nómica y social. En este sentido, la innovación consiste, por un lado, en el inicio de una crisis y, por el otro, en su recuperación a medida que los sectores industriales, así como las estructuras socio-institucionales, se van adecuando a las innovaciones (Freeman y Pérez, 1988). En palabras de los autores:

(...) Es evidente que este es un periodo de transición caracterizado por un profundo cambio estructural en la economía que requiere transformaciones igualmente profundas en las instituciones sociales. El cuadro de una recesión prolongada tiende a indicar la creciente mala combinación entre el subsistema técnico-económico y la vieja estructura socio-institucional (1988:59).

En el paradigma técnico-económico deben estar presentes algunos factores clave, esto es, un tipo de insumo particular que debe cumplir por lo menos tres características básicas para poderse difundir:

- * Costos reducidos y decrecientes;
- * Disponibilidad de aprovisionamiento por largos periodos, condición esencial para decidir en qué se invierte, y
- * Potencial para usar o incorporar nuevos procesos y productos, reduciendo costos y alterando cualitativamente el sistema económico.

Para Freeman y Pérez, esa combinación de factores se dio con la utilización de la energía eléctrica y del petróleo, haciendo posible la generalización de la producción en masa, cuya base técnica era electromecánica. El régimen tecnológico que predominó en el periodo de la posguerra (taylorismo-fordismo) se basó en los bajos costos del petróleo y en la utilización intensiva de la energía de materiales, particularmente en el sector automotriz.

Desde el punto de vista de la organización, se difundieron las grandes corporaciones que, incluyendo departamentos de investigación y desarrollo (P&D), actuaban en mercados oligopolizados. En lo que se refiere al proceso de trabajo, dicho régimen requería un gran número de trabajadores poco calificados –el obrero-masa– que realizaran tareas parciales y desprovistas de contenido y de sentido para ellos.

Según los autores, al final de la década de los setentas las economías capitalistas avanzadas iniciaron una fase de transición hacia un nuevo paradigma tecnológico, cuando la combinación de los factores expuestos anteriormente se dio con la nueva tecnología de base microelectrónica o de la información. Esta tecnología, fundada en la flexibilidad, involucra varios factores:

- * Una nueva forma de organización a nivel de la firma y de la planta;
- * Una nueva concepción de la innovación de procesos, productos y servicios, con la expansión de ramos y nuevos sectores de producción;
- * Nuevas formas de distribución y consumo, y
- * Una nueva forma de ubicar las inversiones nacionales e internacionales con

tendencia a la concentración de grandes firmas y a la diversificación de ramos de producción.

Destaca la formación de un mercado de trabajo más heterogéneo y calificado, con exigencia de altos niveles de escolaridad y de nuevas habilidades. Esos cambios afectan cualitativa y cuantitativamente el trabajo y su organización. El nuevo paradigma técnico-económico se desarrolla en el viejo paradigma, emergiendo gradualmente a medida que sus elementos o factores clave satisfacen las tres condiciones básicas ya mencionadas. Cabe subrayar que las diferencias políticas y socio-institucionales de cada país ejercen una considerable influencia en la forma y en el grado de difusión del nuevo paradigma. En palabras de Freeman y Pérez,

(...) la formación de un nuevo sistema tecnológico tiene consecuencias para todos los sectores de la economía, y su difusión está acompañada de una crisis estructural de ajuste en la que cambios socio-políticos, a nivel institucional, son necesarios para la formación de un nuevo paradigma de regulación de un nuevo orden. El conjunto de esos cambios lleva a la formación de un paradigma técnico-económico o revolución tecnológica que involucra a todos los sectores de la economía, destruyendo algunos y creando otros, así como cambios en las instituciones sociales y políticas (1988:38).

Por lo tanto, hay “ondas” de innovaciones tecnológicas –que ocurren en ciclos de cerca de 50 años–, que implican el nacimiento de un determinado paradigma técnico-económico, su periodo de mayor desarrollo y su caída, concomitantemente a la gestación de un nuevo paradigma. La innovación tecnológica constituye el factor detonante del cambio en la organización del sistema económico e institucional.

Es importante destacar que Freeman y Pérez son los responsables del refinamiento y la extensión de las formulaciones originales de Schumpeter a nivel macroeconómico, logrando un mayor entendimiento del proceso de innovación técnica. Sin embargo, también confieren una posición de independencia y autonomía de la técnica sobre las relaciones socio-institucionales, dando un carácter determinista del proceso de transformación social (Previtalli, 2002 y 2005).

La correlación entre cambio técnico, en el ámbito de la microeconomía, y “ajuste” socio-institucional, en el ámbito de la macroeconomía, confiere una posición de subordinación de esta última a la primera, volviendo al conjunto de las relaciones sociales, culturales y de clase, dependiente de atributos técnicos. En realidad, la técnica se inserta en el contexto más amplio del modo de producción capitalista y su forma de acumulación. Además, dado el presupuesto de evolucionismo y desarrollo presente en el enfoque de esos autores, se tiende a interpretar el régimen anterior, el taylorismo-fordismo y el Estado regulacionista, como una etapa “desafortunada” del proceso de evolución del capitalismo, resaltando los elementos positivos del nuevo paradigma flexible.

Al considerar la problemática del desarrollo tecnológico en el capitalismo, Mandel (1986) argumenta que la elección de determinadas técnicas y no otras se

hace por razones de lucro por parte de ramos específicos de la industria, o mejor dicho, por las empresas líderes en aquellos ramos, dependiendo, por lo tanto, de las relaciones de poder en el seno de la sociedad capitalista y en la sociedad como un todo.

La principal limitación del pensamiento de Freeman y Pérez –pudiéndose extender este análisis a los demás neo-schumpeterianos– está en el hecho de que no articulan el concepto de paradigma tecnológico, o más precisamente de cambio técnico, a la ley del valor, que es lo que fundamenta históricamente el dinamismo tecnológico en el orden del capital (Mandel, 1986; Martins, 2005; Previtali, 2005).

En este sentido, las tesis que argumentan sobre la preponderancia de la ciencia y la técnica como fuerzas productivas en las sociedades contemporáneas, son plausibles de críticas pues, al mismo tiempo que la ciencia es liberada por el capital para expandirse, ésta es, en última instancia, subordinada a los imperativos del proceso de creación de valores de intercambio. Así, el trabajo vivo, junto con la ciencia y la tecnología, constituye una compleja y contradictoria unidad bajo las condiciones de desarrollo capitalista puesto que subordina la producción a los límites de su proceso de acumulación (Antunes, 1999 y 2000).

Por lo tanto, la introducción de innovaciones técnicas y/u organizativas debe ser entendida como estando relacionada a diferentes prácticas sociales las cuales, a su vez, son producto de las relaciones de clase en la lucha por el control social del trabajo. Así, es totalmente dependiente de la dinámica de clases que se desarrolla en ese modo de organización social, siendo producto de una “elección” no neutra sino relacionada a la lucha de clases en un determinado contexto social.

Es bajo esta perspectiva que a continuación se analiza el proceso de reestructuración productiva en una empresa de montaje en Brasil en los años noventas,⁴ el cual implicó la introducción de innovaciones técnico-organizativas, cuyo objetivo fue aumentar el control del capital sobre el trabajo, teniendo significativas implicaciones en la subjetividad de la clase-que-vive-del-trabajo y en el movimiento sindical. Para el caso, fueron analizadas dos unidades productivas de la empresa: una en Campinas, en el interior del estado de São Paulo, y otra en la región del ABC paulista, con el propósito de destacar las particularidades de la respuesta de los trabajadores frente al proceso de reestructuración.

Reestructuración productiva y trabajo en la empresa de montaje

Las unidades productivas analizadas pertenecen a uno de los principales grupos internacionales de la industria automovilística, de capital principalmente alemán. En la segunda mitad de la década de los noventas, el grupo intensificó el proceso de reestructuración de sus empresas a nivel mundial, llevando a cabo fusiones y adqui-

⁴ Cabe señalar que la reestructuración productiva en la industria automotriz en Brasil tuvo un amplio impulso en ese periodo.

siciones, desarrollando nuevas estrategias competitivas fundadas en la focalización,⁵ desverticalización⁶ y terciarización, así como en la diversificación de productos, a fin de competir en nuevos segmentos del mercado automotriz (Previtalli, 2000 y 2002). Este proceso tuvo significativas repercusiones en las empresas instaladas en Brasil.

La empresa estudiada se instaló en Brasil en 1956. A partir de los años ochentas, y fundamentalmente a lo largo de la década de los noventas, pasó por un intenso proceso de reestructuración que tuvo significativas repercusiones en el país. Las unidades productivas fueron la Unidad Productiva de Campinas (UPC) –localizada en Campinas, en el interior del estado de São Paulo, iniciando sus actividades en 1976– y la Unidad Productiva de São Bernardo do Campo (UPSB), localizada en São Bernardo do Campo en el ABC paulista, habiendo sido una de las primeras empresas montadoras instaladas en Brasil en la “barriga” (sic) del proceso de industrialización durante la segunda mitad de la década de los cincuentas. Cabe subrayar que la ubicación de las unidades en distintas regiones hizo posible la discusión de las diferentes estrategias de los trabajadores frente al proceso de reestructuración de la empresa.

Reestructuración productiva y trabajo en la Unidad Productiva de Campinas (UPC)

En los años ochentas la UPC inició el proceso de reestructuración, aunque todavía de manera selectiva. Según un miembro de la Comisión Interna para la Prevención de Accidentes (CIPA), en la sección de soldadura, donde trabajaba, casi nada se alteró en ese periodo, pero en las secciones de herramienta y torno los cambios fueron más significativos.⁷

Ellos introdujeron la automatización (...) hasta entonces había un montón de gente trabajando, no existía la cuestión del dispositivo, las cosas se hacían de manera más bien artesanal. La empresa dependía mucho del trabajador, de la persona

⁵ Esta estrategia consiste en la definición del negocio central con la consiguiente terciarización (externalización y/o subcontratación interna) de las actividades consideradas de apoyo o complementarias a la actividad central.

⁶ Proceso de reducción de la estructura física y administrativa de la empresa, seguido del establecimiento de relaciones inter-firmas horizontales y en red.

⁷ Los trabajadores de piso de fábrica de la UPC pertenecen al Sindicato de los Metalúrgicos de Campinas y Región, que comprende, además de la ciudad de Campinas, las ciudades de Americana, Indaiatuba, Nova Odessa, Hortolândia, Monte Mor, Paulínia, Valinhos y Sumaré. El sindicato está afiliado a la Central Única de Trabajadores (CUT) con aproximadamente mil 500 empresas y 4 mil metalúrgicos en su base, siendo sindicalizados mil 400 de ellos. Hasta 1985 había aproximadamente 70 mil metalúrgicos en la base. La reducción se dio a consecuencia de renuncias, cierre de empresas y terciarizaciones para empresas cuya categoría no se encuadra en el sector metalúrgico. La dirección del sindicato actualmente está compuesta de 40 miembros y se renueva cada tres años en asamblea general. Los candidatos provienen de las organizaciones de base de las empresas, y normalmente se apoya a aquellos que ya forman parte de la Comisión Interna para la Prevención de Accidentes. Después comparecen a la convención donde es conformada la planilla que participará en las elecciones para la directiva.

física. Entonces vinieron la robotización y la automatización. Al comienzo de los años ochentas ese proceso todavía era muy tímido, los primeros robots sólo hacían tres movimientos, algo muy primitivo si lo vemos a la luz de lo que sucede actualmente, pero en aquella época representó un gran avance (Entrevista con un sindicalista miembro de la CIPA, 15 de diciembre de 2000).

En 1989 la UPC inició un proceso de reducción de personal que culminaría con el cierre de la producción en la unidad productiva. En ese año la empresa propuso un programa de retiro voluntario y ofreció seis salarios como beneficio para aquellos que se acogieran al programa. Según los entrevistados, aproximadamente 400 empleados optaron por el retiro.

En los noventas, la empresa comenzó a implementar programas sistemáticos de organización y control del proceso productivo que contemplaron nuevas estrategias de gestión de recursos humanos con el fin de estimular el compromiso y la participación del trabajador en las metas definidas por la propia empresa. Una de las primeras técnicas desarrolladas fue el *kaizen*, que pretendía el perfeccionamiento continuo y la reducción de desperdicios. Según nuestro entrevistado “Ahora se fabrica de acuerdo con la necesidad, con reservas de al menos una semana. Con ello se reduce la cantidad de personas porque ya no se necesita tanta gente para hacer reservas para cuarenta días”. Y concluye: “en realidad, el *kaizen* está pensado para reducir puestos de trabajo” (*Ibid.*).

Junto con el *kaizen* se introdujo también el trabajo multifuncional. La empresa puso énfasis en el nivel de calificación del trabajador. No obstante, lo que realmente se dio fue una acumulación de funciones para los que permanecían en sus puestos de trabajo y el despido de los “sobrantes”. Los primeros trabajadores afectados por la reestructuración fueron los que estaban en el área de control de calidad.

Según nuestra fuente, el sindicato procuró discutir los cambios y sus implicaciones dentro de la fábrica, estimulando de esta forma la militancia de los trabajadores. No obstante, esa práctica ha sido muy difícil debido a la política de desarrollo de la empresa y también por las renunciaciones. Frente a esto, la militancia se lleva a cabo por medio de la formación de grupos clandestinos que se organizan al interior de la fábrica.

Los entrevistados señalaron que en la UPC, antes del cierre de la producción de plataformas, había 20 personas que participaban en los grupos clandestinos y que procuraban movilizar y concientizar a los trabajadores. Los grupos pasaron a la clandestinidad por decisión de los propios trabajadores.

En 1995 la empresa propuso la conformación de una comisión de fábrica, tal y como sucedía en la UPSB. Pero la empresa quería una comisión paritaria, con dos representantes de los trabajadores y dos de la empresa. “Nosotros no aceptamos porque la comisión tiene que ser electa por los trabajadores, son ellos los que tienen que elegir y no la empresa, por eso no hubo acuerdo” (Entrevista con un representante de la CIPA y con el director de fábrica del sindicato, 31 de marzo de 2001). La comisión fue objeto de crítica por parte de los trabajadores, pues, a decir de los entrevistados:

(la comisión) deja mucho que desear pues en algunos casos ellos negocian con la empresa, autogerencian también con la empresa, tienen un lado “socio”. Nosotros aquí no tenemos ese concepto. Desde nuestro punto de vista, existe un claro divisor de clases: el trabajador está de un lado y el patrón de otro y no tenemos nada qué negociar; lo que hay que hacer es trabajar por lo nuestro. Por eso mantenemos la cuestión del grupo clandestino (*Ibid.*).

Un punto de desacuerdo con la comisión de fábrica de la UPSB tuvo que ver con la aceptación de la implantación del banco de horas en aquella unidad, lo que no ocurría en la UPC. En 1993 la UPC anunció el despido de mil 200 empleados. Según los entrevistados, ésta ya había avanzado en su reestructuración, contemplando la sustitución de equipo y la reorganización de los cargos y de las tareas. “La empresa se dio cuenta que estaba sobrando personal y con todo ese cambio del mercado se deshizo de 1200 compañeros” (*Ibid.*).

En septiembre de 1995 tuvo lugar una reunión entre representantes sindicales y empresariales para discutir el tema de la participación en las ganancias y resultados (PRL, por sus siglas en portugués). En tal ocasión, la empresa anunció que se veía en la necesidad de despedir a 500 empleados debido a un recorte en la demanda. Según el entrevistado,

(...) la empresa sólo dio a conocer el recorte y no ofreció ninguna compensación. Entonces nos fuimos a huelga para tratar de conservar las plazas que estaban siendo recortadas. Acampamos aproximadamente 20 días en la fábrica y conseguimos algunas cosas –como varios salarios más de compensación y la apertura al voluntariado porque sabíamos que había gente que quería salir, que estaba por jubilarse. Fue una dura pelea (*Ibid.*).

En 1996, cuando los empleados estaban de vacaciones, la empresa dio a conocer nuevos despidos por medio de una carta. En palabras del entrevistado,

(...) consideramos que esto era un acto cobarde. En cuanto el sindicato tuvo conocimiento de tal decisión, nos fuimos a la fábrica junto con nuestras familias. Llevamos a cabo una gran asamblea y nuevamente acampamos en la fábrica durante aproximadamente 17 días. Sin embargo, esta vez no logramos gran cosa pues el proceso ya era irreversible debido a que la empresa había terciarizado la fabricación del monobloque (la carrocería de los camiones), quedando sólo con la fabricación de la plataforma (*Ibid.*).

Así, en esa oportunidad fueron despedidos aproximadamente 2000 empleados más.⁸

⁸ En el periodo de 1990 a 1998 la UPC sufrió una reducción de 58 por ciento en el número de empleados indirectos (mensualistas y gerentes) y de 81 por ciento en el número de trabajadores de piso de fábrica (por hora).

La movilización vía la toma de la fábrica fue iniciada por el grupo clandestino, el cual consideró que la protesta fuera de la fábrica era inviable ya que había otras empresas dentro del espacio físico de la UPC bajo el régimen de subcontratación. De esta forma, no sería posible el control de la entrada de los trabajadores de la UPC ya que podían confundirse con trabajadores de las otras empresas.

A principios de 2000 la empresa anunció la suspensión de todas las actividades de producción en la UPC, transfiriéndolas a la unidad productiva de São Bernardo do Campo. “(...) ellos nos comunicaron tal decisión en el 2000 pero desde antes ya sabían lo que iban a hacer; nosotros ya sabíamos que algo muy drástico sucedería debido a la terciarización del monobloque y a los despidos (...) prácticamente creíamos que la fábrica cerraría” (*Ibid.*).

Según los entrevistados, la empresa buscó al sindicato para negociar la transferencia.⁹ Al hacer un balance de los acontecimientos, los entrevistados afirmaron que era lo único que se podía hacer, o sea, negociar la transferencia, ya que la empresa no pensaba seguir produciendo en Campinas. A decir de ellos: “(...) la transferencia fue perjudicial pues se perdieron los puestos de trabajo en la UPC. Los que aceptaron el cambio tuvieron algunos beneficios económicos, aproximadamente el 80 por ciento aceptó por miedo a quedarse sin empleo. Quien no aceptó quedó desempleado en Campinas” (*Ibid.*).

A decir de los entrevistados, no hubo cambios en el proceso de trabajo de manera que siguieron desempeñando las mismas tareas que hacían en la UPC. No obstante señalan que las condiciones de trabajo en la UPSB eran peores:

(...) el equipo y los compañeros fueron destinados a instalaciones más antiguas y poco ventiladas. El espacio físico es pequeño para la realización del trabajo, dificultando el movimiento de las personas y también de las piezas. La gente está reclamando mucho y la situación es crítica. Estamos peleando con la comisión de fábrica, tratando de mejorar esa situación (*Ibid.*).

En realidad, la transferencia fue algo necesario en función de las particularidades del proceso de trabajo, esencialmente manual y, por lo tanto, más dependiente de los conocimientos y habilidades del trabajador.

Reestructuración productiva y trabajo en la Unidad Productiva de São Bernardo do Campo (UPSB)

La reestructuración productiva de los años noventa –con el agotamiento de las actividades de las empresas así como el cierre de unidades productivas– tuvo un gran impacto en la generación de empleo en la región del ABC paulista. Las

⁹ La transferencia se hizo en tres fases: la primera ocurrió a principios de 2000, afectando a cerca de 80 trabajadores; la segunda fase concluyó en diciembre de 2000, perjudicando a aproximadamente 120 trabajadores. La conclusión de la tercera fase estaba prevista para principios de 2001.

empresas argumentaron que el costo de la fuerza de trabajo era alto en comparación con otras regiones del país. Así, la posibilidad de una fuerza de trabajo más barata y, necesario decirlo, una movilización sindical más débil, fueron factores que contribuyeron a la reubicación espacial de las empresas en regiones sin tradición industrial.¹⁰

A mediados de los noventa, la fábrica fue dividida en cuatro unidades con el objetivo de lograr la flexibilidad organizativa: motores, ejes, cabinas y montaje de vehículos. El cambio, según nuestro entrevistado, coadyuvó en la reducción de los niveles jerárquicos y facilitó la integración entre servicios de apoyo a la producción (programación, mantenimiento y planeación) y el área productiva. Las áreas de logística y de control de calidad, que antiguamente estaban centralizadas, fueron descentralizadas hacia las unidades de negocios.

Hasta la década de los años ochentas, el *lay out* de la fábrica había sido dedicado [*sic*] y lineal, pasando a ser semilineal en el montaje y celular en la producción, debido a las características de cada proceso. Los subcomponentes pasaron a ser manufacturados en células próximas y a lo largo de la línea. Con los cambios se redujo el tiempo ocioso que se invertía en el traslado de materiales y en la manipulación de las piezas. “(esto) dio flexibilidad a la línea y permitió un cambio rápido de herramientas; se empezó a producir más de un producto en una misma línea” (Entrevista con un gerente de calidad de la UPSB, 21 de marzo de 2001).

El entrevistado también afirmó que la inversión en la automatización de los equipos aumentó en la década de los noventa, con relación al periodo anterior, con el objetivo de conseguir mayor calidad en la producción y reducir el costo fijo. Se privilegió la inversión en maquinaria automatizada y multifuncional. Asimismo destacó que la consecuencia más inmediata fue el aumento de la productividad con un menor número de trabajadores.

Con los cambios en el *lay out* y en el equipamiento también se transformó la organización del trabajo: se estrecharon los niveles jerárquicos y el trabajo multifuncional en las células de manufactura. La organización ya no obedecía a una jerarquía *x* sino a un grupo funcional donde los mismos obreros designaban a un líder. Eso fue muy importante en las unidades productivas. Para introducir y desarrollar esos cambios la empresa invirtió en programas de concientización que estimularan al empleado a comprometerse más en el trabajo y a buscar la continua optimización.

¹⁰ La UPSB se localiza en la región del Gran ABC paulista, cuna del proceso de industrialización brasileña durante las décadas de los cincuenta y sesenta, y tradicional reducto de la industria automotriz del país. La región reúne los municipios de São Caetano do Sul, Mauá, Ribeirão Pires, Santo André, São Bernardo do Campo, Diadema y Ribeirão da Serra, con 2.2 millones de habitantes, siendo el tercer mercado consumidor del país, después de São Paulo y Río de Janeiro. Además, la región representa el 13.8 por ciento de la actividad industrial del estado de São Paulo, a pesar del intenso proceso de reestructuración productiva que sufrió, particularmente durante la segunda mitad de los ochenta y a lo largo de los años noventa. Dicho proceso implicó la salida de muchas empresas de la región, especialmente del sector productivo, al mismo tiempo que se dio el crecimiento del sector servicios. En 1990 la tasa de desempleo de la población económicamente activa en la región era de 9.3 por ciento, pasando a 19.9 por ciento en 1999.

Uno de los principales programas –en lo que se refiere a la gestión participativa– fue el *kaizen*, cuyo objetivo fue desarrollar una cultura de la mejora continua. Según el entrevistado los resultados fueron positivos, lo que permitió que en el 2000 la UPSB se considerara una de las mejores en el mundo. Otros programas/actividades que formaron parte del proyecto de reestructuración fueron los siguientes:

- a) Reuniones internas para dar información y aclarar dudas.
- b) Entrenamiento en lo referente a la toma de conciencia sobre la importancia de la calidad.
- c) *Tenement* operativo (*on the job*).
- d) Entrenamiento en las herramientas de la calidad.
- e) Aplicación efectiva del Control Estadístico del Proceso (CEP).
- f) Formación de grupos operativos para la solución de problemas.
- g) Remuneración variable (participación en las utilidades).
- h) Monitoreo a través del uso de indicadores (asiduidad, calidad).

Para que la gestión participativa tuviera los resultados esperados por la empresa fue necesario desarrollar estrategias conjuntas para lograr la confianza del trabajador y con ello la motivación para participar de manera entusiasta en el proceso productivo. En este sentido, la empresa invirtió en nuevas formas de comunicación con el trabajador, tales como el circuito interno de televisión y los periódicos oficiales del grupo, a través de los cuales se comunicaban las novedades sobre los logros del grupo y de la empresa en general. Con todo esto vemos que el proceso de reestructuración productiva fue planteado como una “necesidad del mercado” y un imperativo para el desarrollo.

El proceso de reestructuración implicó la redefinición de las responsabilidades del empleado con vistas a volverlo multifuncional. Debido a esos cambios se redujeron las funciones de jefatura y supervisión. En 1990 existían ocho niveles jerárquicos en la producción, mismos que en 2000 fueron reducidos a cinco. La reestructuración también repercutió en el control de calidad. En 2001, el sector de calidad estaba organizado en dos grandes bloques: el primero tenía que ver con el aspecto estratégico de la calidad y contemplaba la definición de la estrategia corporativa del patrón de calidad de la empresa, así como los requisitos y las metas a alcanzar. Las metas se definían anualmente y se monitoreaban cada mes, involucrando asuntos como: grado de satisfacción del colaborador (empleado) y del cliente; nivel de existencias e índice de devoluciones, entre otros. El segundo bloque consistía en el aspecto operativo de la calidad, es decir, en el desarrollo y la aplicación de las metas propuestas, incorporando determinadas herramientas de control y gestión como el Control Estadístico del Proceso (CEP).

En lo que se refiere a las actividades de calidad desarrolladas por los obreros de la producción, el entrevistado explicó que aquellas relacionadas con la definición de los procedimientos de calidad quedaban todavía a cargo de los técnicos, mien-

CUADRO 1
Actividades desarrolladas por los obreros antes y después
de la reestructuración de los años 90's

<i>Actividades</i>	<i>Que ya hacían</i>	<i>Además de las que hacían</i>	<i>Sólo hacen ahora</i>	<i>Ya no hacen</i>
Inspección visual del producto	X	X		
Inspección con instrumento de medida	X	X		
Llenar tarjeta del CEP			X	
Mantenimiento preventivo o de rutina	X	X		
Producir dentro del plazo programado	X	X		
Participación en grupos o en círculos de calidad			X	
Capacidad para efectuar diferentes funciones			X	
Operar más de una máquina			X	
Preparar la máquina			X	
Cambio de herramienta			X	

Fuente: Previtalli, 2002.

tras que los operadores llevaban a cabo las funciones de inspección, habiéndose dado una intensificación de las actividades en algunos casos a partir de los años noventas (ver cuadro 1). O sea, las tareas de los trabajadores aumentaron –ahora ya también cuidaban de la calidad– pero no decidían sobre ellas, lo que quedaba bajo la responsabilidad de otro empleado.

Según el entrevistado, la reestructuración exigió un nuevo perfil de empleado, siendo llamado ahora “multiplicador interno”. “Son personas formadoras de opinión dentro del grupo y transmisores de conocimiento (...) Normalmente se erigen en líderes de grupo y son personal seleccionado que es formado echando

CUADRO 2
Habilidades y cualidades del trabajador requeridas por la UPSB

<i>Habilidades</i>	<i>Puntos</i>
1. Saber leer y escribir	10
2. Tener nociones de matemáticas básicas	10
3. Tener nociones de estadística	5
4. Saber interpretar dibujos	10
5. Ser capaz de trabajar en grupo	10
6. Ser responsable, es decir, cumplir bien una tarea, dar sugerencias para mejorar el trabajo, mirar el ambiente bajo la perspectiva de la Calidad Total.	10
7. Seguir instrucciones	5
8. Tener deseos de aprender nuevas habilidades	8
9. Tener iniciativa	8
10. Ser participativo: dar sugerencias, tener iniciativa	8

Fuente: Previtalli, 2002.

mano de varios recursos, entre otros, las conferencias” (Entrevista con gerente de calidad de la UPSB, 21 de marzo de 2001).

Entre las nuevas cualidades y habilidades sugeridas por esta investigación, el entrevistado destacó las siguientes, clasificándolas en una escala de 1 a 10.

Según lo declarado por un gerente de producción, uno de los principales cambios en la fábrica fue la introducción del trabajo en equipo. Hasta mediados de la década de los noventas, los puestos de trabajo estaban muy bien delimitados, aunque la empresa esperaba que los trabajadores, cuando así se les requiriera, realizaran tareas no necesariamente contempladas en su contrato. A partir de 1995 empezaron a formarse los primeros grupos de trabajo.

La introducción de esa forma de organización tuvo como objetivo, según el entrevistado, involucrar más al trabajador en la empresa, motivándolo y haciéndolo más responsable. Con ello, la empresa pretendía alcanzar las siguientes metas:

- a) aumentar la flexibilidad debido a la multifunción;
- b) aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa;
- c) reducir el nivel de desperdicios y la duplicidad, y
- d) disminuir el ausentismo.

La UPSB tenía dos procesos productivos clave, siendo el primero el desarrollo de nuevos productos. Este primero involucra a los empleados de las áreas de planeación, ingeniería y *design* –hasta su colocación en la línea de producción– y está relacionado con la definición del proceso productivo. Es en esa parte, que tiene que ver con el desarrollo del producto, donde la UPSB introdujo el trabajo en grupo y los equipos multifuncionales. El segundo proceso es el de la producción del producto tal y como queda definido en el momento previo. En esta parte la UPSB optó por delimitar más los puestos de trabajo, sin introducir el trabajo en grupo. Esto en el primer proceso implica una rutina de producción con especificaciones determinadas.

En diciembre de 1995, la UPSB instituyó el trabajo en equipo a partir de un proyecto piloto que contempló la formación de 6 grupos. Estos grupos quedaron constituidos formalmente con la elección –por parte de los mismos compañeros– de portavoces (líderes), siendo distribuidos de la siguiente forma: dos grupos en el área de fabricación de motores; dos en el montaje de cabinas y dos más en el área de fabricación de cabinas brutas. Cada grupo tenía entre 6 y 10 trabajadores.

Las primeras discusiones sobre la nueva forma de organizar el trabajo se llevaron a cabo en 1991. Luego que la empresa aceptó, el siguiente paso fue comunicar la decisión al Sindicato de los Metalúrgicos del ABC y a la Representación Interna de Empleados, la comisión de fábrica.

Para que el sindicato conociera y apoyara la nueva propuesta de la relación capital/trabajo, se programaron dos viajes a Alemania –realizados uno en noviembre de 1993 y otro en enero de 1994– con representantes de la empresa y del sindicato, con el objetivo de ilustrarlos sobre el trabajo en equipo en las fábricas de ese país. También participaron en estas visitas representantes del Departamento Intersindical

de Estadística y Estudios Socioeconómicos (DEESE), quienes asesoraron al sindicato de los metalúrgicos en las negociaciones. Pronto inició el entrenamiento de los supervisores y maestros en técnicas de gestión participativa. Ese entrenamiento tenía como objetivo concientizar sobre la nueva forma de organizar el trabajo, tomando en cuenta la necesidad de cambiar los paradigmas hasta entonces vigentes.

La implementación efectiva de los grupos se dio en 4 fases:

Fase 1: definición de las áreas en que sería implementado el trabajo en grupo.

Fase 2: entrenamiento de los empleados, con el objetivo de familiarizarlos con los nuevos conceptos y nuevas técnicas, tratando de comprometerlos y que de esta forma el proyecto tuviera éxito. El entrenamiento tuvo una duración de 28 horas y fue dividido en 7 módulos.

Fase 3: ubicación del grupo en el lugar de trabajo.

Fase 4: mantenimiento/conservación de los grupos dentro de la propuesta de su implantación. Esta fase incluyó reuniones mensuales de monitoreo para apoyar a los líderes y *managers* en la solución de problemas. En ellas participaban: el gerente del departamento, supervisores, *managers*, líderes, representantes de los trabajadores, analistas de personal y coordinadores del trabajo en grupo.

Con la autonomía, los grupos empezaron a involucrarse en actividades que hasta entonces sólo llevaba a cabo el *mestre/manager*: manejo del almacén, labores de mantenimiento simple, organización del trabajo, sugerencias de mejorías, definición de periodos vacacionales y días feriados. Por su parte, el *manager* pasó a ejercer actividades estratégicas como la reducción de desperdicios y costos, y el aumento de la calidad y la productividad.

De acuerdo con el gerente de producción entrevistado, los líderes son obreros de la producción y gozan de una comisión. Quien define la implantación del grupo es la jefatura del área. Con esta nueva forma de organizar el trabajo los grupos se involucran más en el desarrollo de los proyectos. La organización/coordinación de las tareas al interior de los equipos es por medio de alternancias (*rodizios*). Asimismo, se ofrece un entrenamiento del comportamiento a seguir cuando se trabaja en equipo, con el fin de que los colaboradores tomen conciencia de la importancia del grupo de trabajo. Todavía según nuestro entrevistado, las metas de producción son trazadas y evaluadas a través de indicadores de producción medidos antes y después de la introducción de este grupo. Los indicadores son: productividad, calidad y ausentismo, entre otros. “El acompañamiento es mensual. Evaluando el ausentismo es posible verificar el grado de compromiso de la persona” (Entrevista con gerente de producción de la UPSB, 29 de marzo de 2001).

Los grupos no participan en la programación de la producción. Según el entrevistado, reciben instrucciones sobre una meta ya definida, decidiendo solamente la manera en que será desarrollada.

En lo que se refiere al líder, el entrevistado afirmó que éste sólo actúa como portavoz, sin tener la facultad de vigilar la disciplina, pues ésta es responsabilidad del *manager*. Sin embargo, “(...) si alguien del grupo falta, la redistribución de la tarea tiene que

ser otra, lo que puede sobrecargar al grupo. El líder interviene alertando sobre el hecho. En realidad, el propio grupo termina cuestionando un poco esa falta" (*Ibid.*).

En realidad, la empresa delega en el grupo de trabajadores el control sobre sí mismo y sobre los compañeros. De ahí el énfasis de la UPSB en la disciplina de los trabajadores, con el objetivo de lograr su compromiso. Se puede afirmar que ese es el cambio más significativo del trabajo en grupo.

En cuanto a la toma de decisiones, ésta es muy limitada. Los grupos no tienen la facultad de interrumpir la producción, en caso de que fuera necesario, u opinar acerca de la contratación de nuevos empleados. La autonomía se limita a la organización de las tareas. La interrupción de la producción, en caso de que fuera necesaria, debe ser consultada con el *manager*.

Según nuestro entrevistado, la implantación del trabajo en grupo neutralizó parcialmente la función de la comisión sindical de la fábrica. Según sus propias palabras:

(...) desde el momento en que la empresa da más autoridad al trabajador, éste se siente con más confianza para discutir, sin necesidad de requerir a un representante sindical para ello. En la medida en que la empresa dota al trabajador de instrumentos de participación, como se da en el trabajo en grupo, ese trabajador ya no necesita de representantes para defender sus intereses pues con dichos instrumentos se siente ya más participativo. En estas condiciones, él ya cuenta con un canal de comunicación (grupo y líder) para discutir asuntos de trabajo (*Ibid.*).

Frente a las transformaciones económicas y sociales que ha sufrido la región, el movimiento sindical en el ABC paulista comenzó a negociar las formas de flexibilización en las relaciones de trabajo, previendo principalmente la conservación del empleo.¹¹ En la UPSB, la comisión de fábrica está en consonancia con los nuevos lineamientos del movimiento sindical del ABC. Según un representante de la comisión,

(...) la comisión de fábrica decidió negociar porque hoy eso significa intervención. Vimos que la reestructuración era irreversible, pero al mismo tiempo

¹¹ Los trabajadores de piso de fábrica de la UPSB pertenecen al Sindicato de los Metalúrgicos del ABC, afiliado a su vez a la Central Única de Trabajadores. El proceso de reestructuración de las empresas en el ABC –implicando la reubicación geográfica de las plantas, con graves consecuencias para el empleo en la región– tuvo importantes consecuencias en el movimiento sindical y en las formas de resistencia de los trabajadores de dicha región. En 1987, el sindicato contaba con 203 mil 111 trabajadores, mientras que en 1996 ese número se redujo a 120 mil 681, significando una caída del 40.6 por ciento en el periodo considerado. La reducción en el nivel de empleo fue uno de los factores que llevó a reconsiderar las estrategias de resistencia de los trabajadores en la región del ABC. Una de las implicaciones más significativas de esto fue la reducción en el número de huelgas realizadas: en 1990 ocurrieron 169 mientras que en 1997 ese número se redujo a 59, una reducción del 35 por ciento en el periodo considerado. Cabe decir que también el número de huelguistas se redujo drásticamente: en 1990, 804.311 trabajadores se fueron a huelga, mientras que en 1997 el número de huelguistas fue de sólo 80.355, representando una reducción del 90 por ciento en el periodo considerado. Además, las reivindicaciones no eran, en la mayoría de los casos, por aumento salarial –como ocurría en la década de los ochentas– sino por el pago de los mismos, especialmente en las pequeñas empresas.

vimos que era posible involucrarse. Así, optamos por la negociación. Esto no acarreó beneficios, pero si no nos hubiéramos involucrado, (la reestructuración) hubiera traído (todavía) más perjuicios para los trabajadores (Entrevista con miembros de la comisión de fábrica, 2 de marzo de 2001).

Según los entrevistados, la comisión de fábrica se ha pronunciado sobre varios asuntos que antes eran prerrogativas de la empresa, entre ellos: turnos, horarios, jornadas de trabajo, salarios y beneficios, nivel de empleo, cambio a nivel de la organización del trabajo, PLR, terciarización e implementación del trabajo en grupo.

En lo que se refiere al trabajo en grupo, los entrevistados afirmaron que es la UPSB la que determina las metas de producción y provee los recursos (máquina, herramienta, espacio físico, costos y calidad). El grupo es quien decide cómo hacer el trabajo, lo que implica distribución de las tareas y la forma del rol. El principal beneficio, según nuestra fuente, es que "(...) saca al jefe de arriba, dando la oportunidad de controlar el trabajo y de obtener mayores ganancias salariales" (Entrevista con miembros de la comisión de fábrica, 2 de febrero de 2001).

Así, a pesar de que la autonomía y el poder de decisión son limitados, la menor interferencia de los jefes en el piso de fábrica es uno de los aspectos que más destacan los entrevistados. Además, los trabajadores que participan del trabajo en grupo no quieren volver a las actividades que antiguamente realizaban.

Los trabajadores señalaron que actualmente la cuestión central de la comisión de fábrica es la variación en la producción: cuando cae la producción la empresa transfiere al trabajador hacia otras áreas; sin embargo, cuando aumenta no se contratan nuevos trabajadores, lo que intensifica el trabajo.

Según los entrevistados, las negociaciones con la empresa han sido el camino mediante el cual se ha canalizado la resistencia de los trabajadores. Así, las estrategias de la comisión de fábrica de la UPSB van en el sentido de interferir lo más posible en el proceso. Cuestionados sobre las decisiones que la empresa toma sin considerar a la comisión de fábrica y al sindicato, los entrevistados afirmaron que eso ocurre pero que este hecho no desvirtúa la acción de los trabajadores. En sus propias palabras: "(...) sabemos muy bien que es la empresa la que tiene el control y la que dicta las reglas del juego. Nuestro desafío es interferir y negociar el mayor número de cambios posible (...) cuando ella (la UPSB) toma una decisión y nosotros no estamos de acuerdo, procuramos negociar (*Ibid.*)".

Para Gitahy y Bresciani (1998) y Bresciani (2001), la negociación entre empresas y sindicatos implica un avance en las relaciones capital/trabajo en Brasil. Sin embargo, la negociación se da acomodándose los trabajadores a la ofensiva de la reestructuración productiva de las empresas. La nueva estrategia de resistencia, de cuño "propositivo" y "defensivo" (Rodrigues, 1998; Alves, 2000), es una participación sindical de eficacia relativa y de contenido neocorporativo, desde el momento en que circunscribe su acción a una base cada vez más restringida de trabajadores debido a la terciarización, la subcontratación, el trabajo temporal y el desempleo. En este sentido, toma distancia de una crítica radical a la ofensiva del capital con vistas a la construcción de una contra-hegemonía (Gramsci, 1984)

al capital, contribuyendo a la re-afirmación –nivel de la práctica y de la conciencia– de la fragmentación y de la negación de la clase-que-vive-del-trabajo.

Así, la adopción de prácticas colaboracionistas –como ha ocurrido en el ABC paulista– refleja, en gran medida, la necesidad que tienen los trabajadores de adaptarse a un contexto marcado por la reubicación geográfica de las empresas y por el consecuente cierre de puestos de trabajo, constituyendo, por lo tanto, una estrategia de resistencia defensiva. No obstante, esa estrategia está lejos de representar un avance en las relaciones capital/trabajo en la medida en que los trabajadores tienden a asumir el discurso de la lógica del capital y de la necesidad de la adaptación, perdiendo sus vínculos de clase y de contraofensiva propositiva al modo de producción capitalista.

Cabe destacar que ese no es sólo un fenómeno brasileño, pues ésta ha sido una práctica sindical predominante en el contexto internacional (McIlroy, 1998; Fairbrother, 2000) bajo la égida del neoliberalismo. Sin embargo, también hay corrientes dentro del movimiento sindical que resisten ideológicamente a la ofensiva del capital, a pesar de encontrar serias dificultades para mantener su posición de clase. Este es el caso de los trabajadores de la UPC. En la UPSB, la estrategia de resistencia de los trabajadores, por medio de la comisión de fábrica, tendió a asumir características más conciliatorias y de acomodo, siguiendo la tendencia de la mayoría dentro del movimiento sindical.

Consideraciones finales

Las formas de resistencia de la clase trabajadora son resultado de la dinámica de las clases en el capitalismo y han asumido diferentes características a lo largo de la historia. Dicha resistencia va de la oposición radical, al compromiso con el capital. De esta forma, los propios trabajadores generan un proceso de reestructuración con el objetivo de responder a las nuevas exigencias de la lucha de clases, redefiniendo las estrategias y el contenido de las reivindicaciones de la fuerza de trabajo y, al mismo tiempo, implementando nuevas formas de articulación.

A partir de la década de los noventas, en el contexto de la reestructuración productiva capitalista, los cambios tecnológicos asociados al toyotismo son presentados como los más eficientes y racionales para el desempeño del proceso productivo, y como la oportunidad de romper con los indeseables excesos de la organización taylorista-fordista. Estas transformaciones estarían posibilitando la recuperación de la inteligencia del trabajador en el lugar de trabajo, debido particularmente a la introducción de las células de producción y de los equipos o grupos.¹² Sin embargo, estudios realizados (consultar Ackers, 1996; Pollert, 1996; Mendonça, 2005) sobre las condiciones laborales han puesto en evidencia que hay una

¹² Entre los autores que destacan la revitalización del trabajo, la recalificación y la tendencia a la reducción de la fragmentación que se daba bajo el taylorismo-fordismo, destacan Piore y Sabel (1984), Kern y Schumann (1992), Hoffman y Kaplinsk (1988), Coriat (1988 y 1993), Womack *et al.* (1990).

limitada reintegración entre concepción y ejecución a través de los grupos, dándose una autonomía meramente nominal de los equipos de trabajo, que por otro lado, deben aumentar continuamente la productividad bajo un ritmo cada vez más intenso para que el capital se siga reproduciendo.

Bibliografía

- ACKERS, P. *et al.* (1996), "Against all odds? British Trade Unions in the New Workplace", en P. ACKERS *et al.* (editors), *The New Workplace and the Trade Unionism*, London, Routledge.
- ALVES, Giovanni (2000), *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*, São Paulo, Boitempo.
- ANTUNES, Ricardo (1999), *Adeus ao Trabalho?*, São Paulo, Cortez.
- ANTUNES, Ricardo (2000), *Os Sentidos do Trabalho*, São Paulo, Boitempo.
- ANTUNES, Ricardo (2005), *O Caracol e sua Concha: Ensaio sobre a Nova Morfologia do Trabalho*, São Paulo, Boitempo.
- BRAVERMAN, H. (1977), *Trabalho e Capital Monopolista*, Rio de Janeiro, Zahar.
- BRESCIANI, L. P. (2001), *O contrato da mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões*, Campinas, IG/UNICAMP, tesis de doctorado.
- CHESNAIS, F. (1996), *A Mundialização do Capital*, São Paulo, Xamã.
- CORIAT, Benjamin (1988), "Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção", en H. SCHMITZ & R. CARVALHO (orgs.), *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*, São Paulo, Hucitec.
- CORIAT, Benjamin (1993), "Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção: um ponto de vista de conjunto", en H. HIRATA (org.), *O modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*, São Paulo, EDUSP.
- FAIRBROTHER, P. (2000), "British Trade Unions Facing the Future", en *Capital & Class*, verano.
- FREEMAN, C. & C. PEREZ (1988), "Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour", en DOSI *et al.* (editors), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter Publishers.
- FREEMAN, C. (1987), "Information Technology and Change in Techno-Economic Paradigm", en C. FREEMAN & C. SOTE (orgs.), *Technical Change and Full Employment*, Oxford, Blackwell.
- GALVÃO, A. (2002), "A CUT na encruzilhada: impactos do neoliberalismo sobre o movimento sindical combativo", en *Idéias*, Campinas, IFCH/UNICAMP, año 9, núm. 1.
- GITAHY, L. & L. P. BRESCIANI (1998), "Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira", en *Texto para Discussão*, Campinas, DPCT/IG/UNICAMP, núm. 24.
- GOUNET, T. (1999), *Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvil*, São Paulo, Boitempo.

- GRAMSCI, A. (1984), "Americanismo e Fordismo", en *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- HARVEY, D. (1998), *Condição Pós-Moderna*, São Paulo, Loyola.
- HOFFMAN, K. & R. KAPLINSK (1988), *Driving Force: the global restructuring of technology, labor and investment in the automobile and components industries*, Boulder, Colorado, Westview.
- KERN, H. & M. SCHUMANN (1992), "O Futuro do Trabalho na Indústria Automobilística Alemã", en *Educação & Sociedade*, São Paulo, Campinas, UNICAMP, núm. 43, diciembre.
- LAZZARATO, M. (1992), "Le concept de travail immatériel: la grande entreprise", en *Futur Antérieur*, núm. 10.
- MANDEL, Ernest. (1986), "Marx, la crise actuelle et l'avenir du travail human", en *Quatrième Internationale*, núm. 20, mayo.
- MARTINS, C. E. (2005), "Os ciclos longos e a conjuntura contemporânea", en *Margem Esquerda*, São Paulo, Boitempo, núm. 6.
- MARX, Karl (1988), *O Capital*, São Paulo, Nova Cultural, vol. 1.
- MCILROY, J. (1998), "The Enduring Alliance? Trade Unions and the Making of New Labour, 1994-1997", en *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell Publishing, vol. 36, núm. 4.
- MENDONÇA, G. A. (2005), *A Fábrica de Motores VW de São Carlos: trajetória da organização política de seus trabalhadores*, UNESP/Araraquara, tesis de maestría.
- PIORE, M. & C. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide-Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.
- POLLERT A. (1996), "Team Work on the Assembly Line: contradiction and the dynamics of union resilience", en ACKERS *et al.* (editors), *The New Workplace and Trade Unionism*, London, Routledge.
- PREVITALLI SANTANA, Fabiane (2000), "Reestruturação produtiva e novas relações interfirmas na cadeia automobilística nos anos 90", en *Produto & Produção*, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, vol. 4, núm. 3, octubre.
- PREVITALLI SANTANA, Fabiane (2002), *Controle e resistência na organização do trabalho no setor automotivo: o caso de uma empresa montadora nos anos 90*, Campinas, UNICAMP/IFCH, tesis de doctorado.
- PREVITALLI SANTANA, Fabiane (2005), "Dinâmica do progresso técnico e relações de classe no capitalismo", en *Anais do Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade*, Campus de Curitiba-PR, Universidad Tecnológica Federal de Paraná, 7-10 de noviembre.
- RODRIGUES, I. J. (1998), "Sindicalismo, emprego e relações de trabalho na indústria automobilística", en R. ANTUNES (org.), *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra*, São Paulo, Boitempo.
- ROSENBERG, N. & C. FRISCHTAK (1983), "Inovação tecnológica e ciclos de Kondratiev", en *Pesquisa e Planejamento Econômico*, Rio de Janeiro, 13 (3), diciembre.
- WOMACK *et al.* (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.