

# 5

## DIFUSIÓN DE LAS CALIFICACIONES, EQUIDAD DE GÉNERO Y POLÍTICAS DE ENTRENAMIENTO EN UN SEGMENTO DE LA CADENA AUTOMOTRIZ EN EL ABC PAULISTA

*Laís Abramo*

### 5.1 INTRODUCCIÓN

Este documento analiza los resultados de la investigación realizada en un segmento de la cadena automovilística brasileña representada por dos empresas montadoras de automóviles y nueve de autopiezas localizada en la región del Gran ABC<sup>1</sup> en el contexto del proyecto de la CEPAL/GTZ “*Políticas para aumentar la calidad, la relevancia y la eficiencia de la formación técnica y profesional en América Latina y el Caribe*”, que tiene entre sus objetivos centrales el de analizar experiencias desarrolladas a nivel de las empresas que puedan estar contribuyendo, de manera innovadora, a elevar esa calidad, eficiencia y relevancia.<sup>2</sup>

Antes de presentar los resultados de la investigación, es necesario hacer algunas observaciones respecto a los criterios a partir de los cuales evaluar las políticas de formación técnica y profesional. La explicitación de esos criterios equivale también a hacerlo de algunos de los supuestos centrales de los cuales parte la investigación. El primero de ellos es que la calidad y la relevancia de las experiencias de formación técnica y profesional debe ser evaluada en una doble dimensión: por un lado, su contribución a la mejoría de las condiciones de productividad y competitividad de las empresas; por el otro, sus efectos en términos de equidad social, en particular en lo que se refiere a la elevación de la calificación de la fuerza de trabajo y a la difusión de esas

1 El ABC paulista es una región industrial de gran importancia en Brasil, compuesta por siete municipios (São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires y Rio Grande da Serra). Su tejido productivo es bastante complejo y se articula principalmente en torno a los siguientes sectores: industria automotriz, de autopiezas, de bienes de capital, petroquímica, química/farmacéutica, plásticos y caucho, construcción civil y muebles, varios ramos del co-

calificaciones por los tejidos productivos en los cuales esas empresas están insertas.

El segundo supuesto es que la evaluación de las políticas y experiencias de formación técnica y profesional debe tener como referencia el análisis de las transformaciones concretas que se están dando en la organización y naturaleza del trabajo dentro del contexto de la reestructuración productiva, así como aquellas que tenderían a sucederse en el corto o mediano plazo. Esa es la base a partir de la cual es posible entender los cambios que vienen ocurriendo y que tienden a ocurrir en el perfil de la mano de obra requerida, así como las nuevas exigencias de calificación, capacidades y competencias que están surgiendo o tienden a surgir en cada situación concreta (empresa, sector, cadena o territorio), a las cuales, a su vez, deberían responder las políticas de formación profesional.

La tercera observación que pretendemos hacer es que el análisis debe tener como referencia no sólo lo que está ocurriendo en las empresas de punta de los sectores más dinámicos de la economía, que tienden a ser justamente aquellas que están pasando por procesos más intensos de modernización tecnológica y organizacional, que tienen mayores condiciones de mantener departamentos de investigación y desarrollo, sectores de capacitación estructurados, y de realizar inversiones significativas en las políticas de calidad y en la calificación de la mano de obra, y que, por lo tanto, son justamente aquellas con mayores posibilidades de desarrollar experiencias exitosas de formación profesional y capacitación. En el caso de la cadena automotriz brasileña, es necesario señalar que esas empresas corresponden también a aquellas donde existe un mayor grado de interlocución y negociación entre gerencias y trabajadores en torno de la reestructuración productiva, y de los temas relativos a la calificación y formación profesional.

Debido a todos estos factores, sin duda, el análisis de lo que ocurre en esas empresas es un paso importante para detectar las “mejores prácticas” de formación técnica y profesional, y eso fue considerado en el diseño de la investigación. Sin embargo, si un componente central de los objetivos del proyecto es analizar las enseñanzas que pueden ser extraídas de esas experiencias y, en particular, su capacidad de generalización y difusión, el análisis no podría estar limitado a la situación de las empresas de punta, debido al riesgo de tener como resultado una imagen parcial del proceso en curso, tanto en términos de su eficiencia económica como de su posible contribución al aumento de la equidad social.

Si lo que interesa es analizar en qué medida esas experiencias pueden estar contribuyendo a la constitución de estrategias de competitivi-

mercio y servicios. En 1995, era responsable del 8% del PIB industrial brasileño.

- 2 La investigación consistió en la realización de visitas a las empresas, la aplicación de un cuestionario seguido de entrevistas a gerencias y la organización de un *workshop* de “investigación/acción” con los representantes sindicales de las empresas seleccionadas. Una parte del trabajo de campo fue realizado en conjunto con el equipo del proyecto “Reestructuración productiva y calificación”, coordinado por la Prof. Marcia Leite (D E C I S A E - UNICAMP). La organización del *workshop* también contó con la participación del Sindicato de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas del ABC. Agradezco a todo el equipo del Proyecto en especial a María Rosa Lombardi, cuya base de datos fue fundamental para organizar los cuadros de este documento.

dad más sistémicas y, por lo tanto, más sustentables a mediano y largo plazo, el diagnóstico tendría necesariamente que abarcar un horizonte un poco más amplio, que incluya no sólo las empresas de punta sino también las cadenas productivas o clusters, los tejidos productivos locales donde esas empresas están localizadas, con el objetivo de verificar hasta qué punto esas mejores prácticas se están diseminando por esos conjuntos de empresas y/o territorios. En otras palabras, cuando se indaga sobre la relevancia, eficiencia y calidad de las políticas de formación técnica y profesional, y su posible contribución a la elevación de la productividad y competitividad, es importante definir si lo que se pretende encontrar son empresas competitivas y calificadas o cadenas, clusters o territorios competitivos y calificados.

Por lo tanto, en ese sentido, una de las preguntas importantes a responder es en qué medida las estrategias concretas de productividad y competitividad de las empresas más dinámicas están contribuyendo a promover una calificación más sistémica (de un conjunto de empresas, una cadena, un cluster, un territorio), o, al contrario, están contribuyendo a generar nuevas formas de segmentación, precarización y exclusión, de la estructura productiva y del mercado de trabajo. La opción metodológica adoptada en la investigación, o sea, la de tomar como referencia de análisis un segmento de la cadena productiva que articula empresas clientes (las montadoras) y proveedores de primera y segunda línea (las empresas de autopiezas), tiene como objetivo precisamente atender esa preocupación.

Finalmente, siguiendo las orientaciones de la coordinación del proyecto, sistematizadas y presentadas en el documento "Recomendaciones desde la perspectiva de género", de Virginia Guzmán y Rosalba Todaro (1997), queremos resaltar la importancia de incorporar la dimensión de género en el análisis de la problemática a estudiar.

Una de las primeras recomendaciones de ese documento es que la dimensión de género estuviese presente como criterio de selección de las empresas investigadas; o sea, que las empresas seleccionadas se caracterizaran, al mismo tiempo, por presentar experiencias innovadoras de formación técnica y profesional, y por contar con una participación significativa de mujeres entre su fuerza de trabajo (Guzmán y Todaro 1997).

Eso fue posible hasta cierto punto. Varios consultores tuvieron muchas dificultades para combinar esos dos criterios en la selección de los casos.<sup>3</sup> Frecuentemente, la presencia femenina era poco significativa en las empresas que se caracterizan por programas más avanzados de formación profesional y capacitación (y que, como ya señalamos, en

<sup>3</sup> Véase al respecto Valle, 1998.

general son las más modernizadas en términos tecnológicos y organizacionales); por otro lado, en las empresas donde existe una presencia femenina significativa, esos procesos están menos avanzados.

A pesar del hecho de que esa constatación, por sí misma, sería un resultado importante de la investigación, una de las razones por las cuales la cadena automotriz fue seleccionada para nuestro estudio es que, justamente, ella se caracteriza, al mismo tiempo, por ser sede de procesos importantes de modernización tecnológica y organizacional (que vienen siendo acompañadas por la intensificación de los programas de capacitación), y por contar con presencia femenina significativa en algunos de sus segmentos.

Siguiendo las recomendaciones del documento de Guzmán y Todaro (1997), dos fueron las preguntas centrales que orientaron el análisis de la dimensión de género en el transcurso de la investigación: a) ¿de qué manera los procesos de cambio en el contenido del trabajo, de los perfiles ocupacionales y de la naturaleza y distribución de las calificaciones están afectando a hombres y mujeres? ¿Igual o de manera distinta?; b) ¿de qué manera las políticas de formación profesional están considerando esa dimensión? Sus resultados ¿apuntan en el sentido de aumentar o disminuir las desigualdades de género preexistentes?

## **5.2 LA CONFIGURACION DE LA CADENA**

Como ya se señaló, el segmento de la cadena automovilística analizado estaba compuesto por dos fábricas montadoras de automóviles y nueve empresas de autopiezas, que a su vez se dividían en dos líneas de suministro (proveedoras de primer y segundo nivel).

Además de la diferencia por niveles de suministro, es necesario señalar que existe también una diferencia sectorial que divide verticalmente la cadena, y que tiene influencias importantes sobre varios aspectos de la organización productiva, entre los cuales se destacan los siguientes: el tipo de relación entre las empresas clientes y las proveedoras; el grado de sofisticación tecnológica de los productos y procesos productivos; el grado de innovación en la organización del trabajo y de implementación de políticas de calidad y mejoría de la productividad; los perfiles ocupacionales y el tipo de calificación de la mano de obra predominantes; la composición de género de la mano de obra y las condiciones de trabajo.

Esa diferencia sectorial se expresa en la existencia de tres tipos de empresas en el segmento estudiado. Las empresas mecánico-metalúrgicas (dos proveedoras de primera línea, una de segunda y una terci-

zada) se caracterizan, en cada uno de los niveles de la cadena, por procesos tecnológicos relativamente más complejos, una mayor calificación de la fuerza de trabajo y una menor presencia femenina. En los subsectores de plástico (una proveedora de primera línea y una de segunda), los procesos son visiblemente menos sofisticados tecnológicamente, el trabajo es más simple, repetitivo y menos calificado, y la presencia de la mano de obra femenina es significativamente superior.<sup>4</sup>

**Cuadro 1**  
**PERFIL BÁSICO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS**

Empresas	Año de fundación	Ramo de actividad	Producto principal	Composición del capital	Tamaño (N° trabajadores)	
					Total	Mujeres (%)
<i>Montadoras</i>						
Montadora 1	1956	material de transporte	automóviles	Extranjero	7.304	0,6
Montadora 2	1953	material de transporte	vehículos comerciales utilitarios y pesados	Extranjero	22.000	4,8
<b>1a línea</b>						
Meta1	1951	metalúrgica	amortiguadores	mixto	828	8,0
Meta2	1934	metalúrgica	linternas, faros y	mixto (92% nacional)	1797	24,0
Plas1	1963	ca/plástico	trabas de dirección		1950	40,0
Eletr1	1963	plástico electroelectrónica	volantes, paneles y parachoques alarmas, dispositivos alzávidros	mixto extranjero	1012	47,0
<b>2a línea</b>						
Metalúrgica 3	1969	metalúrgica	relaminados de acero	nacional	581	0 (producción)
Plástico 2	1971	plástico	subconjuntos	mixto	287	24,0
Plástico 3	1955	plástico	eléctricos y mecánicos <sup>5</sup>	nacional	111	26,0
Electro2	1993	electroelectrónica	perfilados plásticos chicotes	nacional	68	87,0
<b>Tercera</b>						
Metalúrgica 4	1977	metalúrgica	estampados medios y livianos p/industria automotriz	nacional	261	29,0

4 Al respecto véase Leite, 1997.

5 Interruptores de luz de freno y marcha atrás, linternas, enchufes cajas de fusibles, accionador de bocinas, ceniceros.

### 5.3 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO

Los resultados de la investigación indican que existe un movimiento importante de innovación tecnológica, cambios en los contenidos de trabajo y elevación de las calificaciones en las empresas montadoras localizadas en la punta superior de la cadena analizada. Esos cambios están vinculados fuertemente a la necesidad de atender los nuevos patrones de competitividad dominantes en el mercado internacional y a la agudización de las presiones competitivas en el mercado interno que se intensificaron con el proceso de apertura comercial posterior a 1990 y, en especial a 1995.

Ese movimiento de modernización y calificación se tiende a propagar a la primera línea de proveedores, ya sea debido a las exigencias de calidad y precio definidas por las montadoras, o debido a las incursiones propias de las empresas de autopiezas en el mercado externo. La competencia en el mercado interno también se acentúa significativamente debido a la política de apertura comercial y a la definición, en 1995, de un nuevo régimen automotriz que redujo significativamente la exigencia de componentes nacionales en los vehículos fabricados en Brasil. Otro factor que viene presionando fuertemente a las empresas de autopiezas es la difusión de las políticas de *global outsourcing* por parte de las montadoras.<sup>6</sup>

Las exigencias de las montadoras se expresan principalmente a través de una presión simultánea por la elevación de la calidad (en especial por la obtención de las certificaciones ISO 9000 y QS 9000) y por la reducción de costos. Muchas veces esa presión doble, crea situaciones bastante contradictorias para las empresas proveedoras.<sup>7</sup>

Otra observación importante es que el proceso de modernización, calificación y cambios en los contenidos de trabajo (que se expresa, por ejemplo, en la adopción de la celularización y de distintas formas de polivalencia y multifuncionalidad) se encuentra más avanzado en algunas de las proveedoras de primera línea que en las propias montadoras. Eso se puede atribuir a la naturaleza del proceso productivo de algunas de esas proveedoras, empresas metalmecánicas que siempre se caracterizaron por una producción en pequeña o mediana escala de productos diversificados y con alto contenido tecnológico y por emplear mano de obra, en general, más calificada.

Por otro lado, es necesario señalar que ese proceso: i) no se disemina de la misma forma en otros niveles de la cadena; ii) asume características muy diferentes según el sector (metalúrgico/metal mecánico, plástico o electro electrónico), debido a los distintos grados de comple-

6 Véase análisis al respecto en Posthuma (1998) y Leite (1998).

7 Al respecto véase Leite (1997).

alidad tecnológica que los caracterizan, así como a la importancia de lo que cada una de las proveedoras fabrica como producto final.

En la segunda línea de proveedores también se manifiesta, en forma aguda, la presión por la reducción de costos y por la certificación de calidad, sin que ello muchas veces esté acompañado de cambios significativos, sea en términos de innovación tecnológica y organizacional, sea en términos de contenido del trabajo y de las calificaciones<sup>8</sup>.

### 5.3.1 Las certificaciones de calidad

El cuadro 2 indica la diseminación de las certificaciones de calidad de las diferentes empresas, según el nivel que ellas ocupan en la cadena.<sup>9</sup> Como puede observarse, las dos montadoras poseían los tres certificados (ISO 9000, 9001 y 14000). Todas las empresas de primera línea de proveedores poseían la ISO 9000 en el momento de la investigación; por otro lado, dos de ellas ya habían obtenido el QS 9000 y las otras dos estaban en proceso de obtenerlo. A su vez, entre las proveedoras de 2da. línea, encontramos sólo tres certificaciones: ISO 9000 en la metal mecánica (que también había obtenido la ISO 14000) y en una de plástico. Algunas de las otras empresas estaban empeñadas en la obtención de las certificaciones (en especial la ISO 9000 y QS 9000). Este esfuerzo, como fuera señalado, en general representa un proceso de tensión de

**Cuadro 2**  
**CERTIFICACIONES DE CALIDAD**  
**OBTENIDAS POR LAS EMPRESAS**

	Montadoras		Primera línea				Segunda línea				Tercerizada
	Mont1	Mont2	Meta1	Meta2	Plas1	Eletr1	Meta3	Plas2	Plas3	Eletr2	Meta4
ISO 9000										E.P.*	E.P.*
ISO 9001											
QS 9000				E.P.*		E.P.*					E.P.*
ISO 14000											

\* En proceso de obtención

8 Es necesario recordar que una certificación de calidad como la ISO 9000 puede obtenerse sin mayores transformaciones en el proceso de trabajo ya que ella fundamentalmente significa una *uniformización de procedimientos* (Valle y Peixoto, 1994).

9 El cuadro se refiere a las certificaciones que en general están más diseminadas por las empresas: ISO 9000, ISO 9001, QS 9000 e ISO 14000. La QS 9000 se refiere específicamente a las proveedoras de autopiezas.

las estructuras de gestión de las empresas, tanto más fuerte cuanto menos garantizada sea su condición en el mercado, menos desarrolladas sus estructuras internas y su capacidad de inversión, y más intensa la presión de los clientes (sean las montadoras o las proveedoras de la línea) en el sentido de la reducción de costos. Por otro lado, ese puede ser un momento en que se abren nuevas posibilidades dentro de la empresa en el sentido de la implantación de algunos programas de calidad (como el Control Estadístico de Procesos –CEP–, Kanban y Mantenimiento Preventiva), que pueden significar, para los trabajadores, la atribución de nuevas tareas y la exigencia de nuevos conocimientos, competencias y habilidades, así como la apertura de nuevas posibilidades de capacitación.

A continuación analizaremos el grado de implantación y algunas de las características de dos herramientas de calidad (el Control Estadístico de Procesos y la Mantenimiento Preventiva), en las diferentes empresas, por considerar que esos pueden ser indicadores importantes en el sentido de evaluar los cambios en el contenido del trabajo que pueden estar ocurriendo en cada uno de los niveles y subsectores que componen la cadena.

### **5.3.2 El control estadístico de procesos y la mantención preventiva**

El Control Estadístico de Procesos (CEP) está ampliamente diseminado en las montadoras y en las empresas metalmeccánicas de primera línea. En el resto (plástico y electroelectrónica de 1ra. línea, así como en las de 2da. línea), su implantación es puntual (algunos puestos de algunas secciones, como es el caso de la proveedoras de productos electroelectrónicos de 1ra. línea), o parcial (alcanzando entre 20 y 30% de las áreas de trabajo). Sólo en una empresa (electroelectrónica de 2da. línea) no se encontró ninguna forma de CEP. Vale la pena señalar que en todas las empresas donde el CEP no está implantado, las gerencias manifestaron su intención de incorporarlo en proporción significativa del proceso productivo a corto y mediano plazo.

Sin embargo, vale destacar que existen varias formas de CEP, con efectos bastante diferenciados sobre la calificación del trabajo y sus implicaciones para las políticas de capacitación de las empresas. Lo mismo sucede con la Mantenimiento Preventiva, otra innovación que parece estar bastante difundida entre las montadoras, las proveedoras de primera línea y una empresa de plástico de 2da. línea y que aparece como objetivo de implantación para las otras empresas analizadas.

Interesa particularmente, analizar qué aspectos de esas nuevas atribuciones y habilidades están efectivamente siendo transferidas para los operadores, qué implicaciones tienen sobre el contenido de su trabajo, su perfil de calificación y las políticas de capacitación de las empresas.

Según las declaraciones de las gerencias, las atribuciones que vienen siendo transferidas para los trabajadores de producción serían:

- i) en todos los niveles de la cadena (aunque en intensidades diferentes): inspección visual del producto, inspección con instrumentos de medición, desempeño de diferentes funciones y operación de más de una máquina. Cabe destacar que esos dos últimos aspectos, que en general aparecen de manera indiscriminada en el lenguaje empresarial como expresión de polivalencia o multifuncionalidad de los trabajadores de producción, pueden estar señalando procesos muy diferentes, que no necesariamente significan enriquecimiento del trabajo. Como se ha observado en otras investigaciones, mucho más que una polivalencia multiskill (multi calificada), esas nuevas atribuciones pueden consistir solo en una “polivalencia” multitask (multitarea), que, además de no exigir o posibilitar la movilización de nuevos conocimientos o habilidades, en general no están acompañadas por ninguna capacitación específica, y están asociadas, además, a un proceso de intensificación del trabajo<sup>10</sup>.
- ii) las montadoras y las proveedoras de líneas: equipos de trabajo y/o células de producción; preparación de máquinas y cambio de herramientas; mantención preventiva; participación de los operadores en algún nivel de la planificación de la producción.

Lo que los datos parecen indicar es que las principales tareas/atribuciones transferidas a los operadores continúan siendo las de control de calidad (incluyendo el CEP) y algunas en el área de mantención<sup>11</sup>. Decimos “continúa” porque ese resultado ya se había encontrado en una investigación anterior realizada entre 1992-1993 en algunas empresas metalmeccánicas de la región (Abramo, 1995, DIEESE, 1995, Psthuma y Zilbovicius, 1993). Como ya se señaló, las formas del CEP y de mantención (preventiva y correctiva) existentes en las empresas pueden ser variadas, así como sus implicaciones sobre la naturaleza del trabajo y las calificaciones de los operadores.

En relación al CEP, encontramos básicamente dos situaciones: a) aquellas en que el operador participa efectivamente del control estadístico de calidad, sea completando la carta del CEP, sea realizando algún

10 Al respecto véanse los resultados de la investigación realizada entre 1992-1993 en empresas de la industria metalmeccánica y del sector de alimentos (DIEESE, 1995; Abramo, 1995) y el caso de las “niñas al volante” (Leite, 1997).

11 Decimos “continúa” porque ese resultado ya se había encontrado en una investigación anterior realizada entre 1992-1993 en algunas empresas metalmeccánicas de la región (Abramo, 1995, DIEESE, 1995, Psthuma y Zilbovicius, 1993).

trabajo de análisis de las informaciones allí recogidas, lo que exige la movilización de nuevos conocimientos. Vale resaltar que, en la mayoría de los casos en que ello ocurre, el análisis de las informaciones contenidas en la carta del CEP nunca es hecho por los operadores: en ella participan, algunas veces con más destaque, otros profesionales (“controladores estadísticos”, inspectores de calidad, “técnicos analistas, supervisores”).

Esa situación como puede observarse en el Cuadro 3, se encontró en las montadoras, en una empresa metalmecánica y una de plástico de primera línea, y en la metalmecánica de 2da. línea, b) aquellas en que el trabajo de control estadístico es realizada única o principalmente, por personal específicamente dedicado a esa tarea, que puede ser tanto el tradicional inspector de calidad como el “controlador estadístico”, el “equipo de calidad”, etc. Eso es lo que se da en las demás empresas analizadas. Puede suponerse que, en esos casos, se trata de formas muy rudimentarias del CEP, o sea, en las cuales la implantación del principio de que cada operador es el responsable en su puesto de trabajo, por la producción y el control de calidad, es muy parcial y hasta inexistente, y que, por lo tanto tiene pocas implicaciones sobre el contenido del trabajo y el perfil de calificación de los operadores.

En relación a la integración de tareas de mantención a la operación, lo que observamos es que, de la misma forma que en relación al CEP, esa denominación también abarca situaciones muy diferentes, que pueden ir desde la simple limpieza del puesto de trabajo hasta la lectura de parámetros, realización de pequeñas reparaciones o mantención preventiva. En las empresas estudiadas, lo que realmente parece estar generalizada es la situación en que los operadores pasan a realizar tareas de lubricación, limpieza de máquinas y cambio de herramientas. Además de ello, los operadores estarían realizando pequeñas reparaciones (metalúrgicas de 1ra. línea), verificación de parámetros (electroelectrónica de 1ra. línea) y mantención preventiva de rutina (montadoras y proveedoras de 1ra. línea). Véase Cuadro 3.

En los casos en que las tareas de mantención transferidas sean básicamente las de lubricación y limpieza de la maquinaria, eso no ha dado origen a programas específicos de capacitación volcados a la realización de esas tareas (cuando mucho, dirigidos a la difusión de algunas medidas de seguridad relativas a cada máquina). En los casos en que las tareas transferidas son más complejas, existe una capacitación más estructurada, que incluye técnicas de TPM y nociones de mecánica y electrónica básica (Cuadro 4).

**Cuadro 3**

**ATRIBUCIONES TRANSFERIDAS A LOS OPERADORES**

	Montadoras		Primera Línea				Segunda Línea				Tercerizada
	Mont1	Mont2	Meta1	Meta2	Plas1	Elet1	Meta2	Plas2	Plas3	Elet2	Meta4
Llenar carta CEP				<sup>12</sup>		<sup>13</sup>				<sup>14</sup>	
Control de calidad						*		*		*	<sup>15</sup>
Manutención											
Lubricación/ limpieza de máquinas											
Inspección y conservación de equipos											
Pequeñas reparaciones											
Cambio de herramientas											
Verificar parámetros											
Mantenimiento preventivo de rutina											

Personal específico Meta2, Plas2, Plas3 e Meta4: los operadores participan del control de calidad, pero ésta sigue siendo una tarea delegada principalmente a los inspectores de calidad

**5.4 ESCOLARIDAD Y NUEVAS HABILIDADES REQUERIDAS**

Gran parte de la literatura sobre el tema viene señalando la transformación de los criterios utilizados por las empresas para seleccionar su mano de obra, lo que responde, en parte, a los profundos cambios que se vienen produciendo en el mercado de trabajo brasileño (aumento de desempleo, de la precarización del trabajo y del grado de escolaridad de la población económicamente activa) y, en parte, a los cambios

- 12 Controladores estadísticos
- 13 Equipo de calidad
- 14 No existe CEP
- 15 Supervisor

**Cuadro 4**  
**CAPACITACIÓN OFRECIDA**

	Operación de máquinas	CEP	Mantención	Implantación CEP (Porcentaje)	Mantención preventiva (Porcentaje)
<b>MONTADORAS</b>					
Mont1	* <i>on-the-job</i> * en plantas en el exterior	* básico y avanzado para todos	* <i>on-the-job</i> * teórico * plantas en el exterior	100	100
Mont2	* teórico (40 hrs)	* <i>on-the-job</i> * específico (Diálogo de la Calidad)	* mecánica y electrónica básica	20	40
<b>1a LINEA</b>					
Meta1	* <i>on-the-job</i>	* 2 cursos, 19 hrs cada	* técnicas de TPM	100	s.i.
Meta2	* realizado por el proveedor	* curso 20 hrs	* mantención de equipos	60	80
Plas1	* sólo en una sección	* básico y avanzado	* conceptual	s.i.	s.i.
Eletr1	* teórico (10 a 40hs) * <i>on-the-job</i>	* especialista en calidad y capacitación de personal	* medidas de seguridad antes de limpiar la máquina	9 puestos	100
<b>2a LINEA</b>					
Meta3	* <i>on-the-job</i>	* 16 hrs.	* ninguna	20	no hay
Plas2	* <i>on-the-job</i> * teórico (algunos casos)	* 8hs	* ninguna	20	5
Plas3	* realizado por el fabricante	* interno	* interno y del fabricante	25	70
Eletr2	* no hay	* no hay	* coordinadores entrenadas por el fabricante	en implantación	en implantación
<b>TERCERIZADA</b>					
Meta4	* básico	* 45hs	* limitado	30	60

que se vienen dando en la organización de la producción y en los contenidos del trabajo al interior de las empresas. Lo que realmente parece estar generalizándose es la exigencia de la enseñanza básica (8 años de escolaridad) como requisito mínimo de admisión para el personal de producción. Aún así, una parte importante de la mano de obra actualmente empleada (inclusive en las empresas, sectores y regiones más modernizados, como es el caso de la cadena automotriz localizada en el ABC paulista) no siempre cumple con esa exigencia, lo que ha dado origen, en muchos casos, a una inversión importante de muchas empresas en la escolarización básica de su fuerza de trabajo.

#### **5.4.1 Criterios de selección y nivel de escolaridad**

La exigencia de enseñanza básica completa (8 años de escolaridad formal) como requisito mínimo para la contratación de personal de producción (independiente de su nivel de calificación y del tipo de función o tarea ejercida en el proceso productivo) está presente en todas las empresas de la muestra, con excepción de la metalúrgica y de la electroelectrónica de 2da. línea en el caso de los operarios no calificados. También está generalizada la exigencia de enseñanza media completa para los técnicos y operarios calificados.

En términos de formación técnica y profesional, los criterios para la selección de personal son menos uniformes según los niveles de la cadena. Las montadoras, exigen títulos de escuelas técnicas y calificación técnica específica (en general cursos del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial: SENAI) tanto para los técnicos como para los operarios calificados (con mayor énfasis en la calificación técnica específica en el caso de estos últimos). La calificación técnica específica también es valorizada en el caso de los operarios semicalificados.

Las proveedoras también mantienen los mismos criterios en el caso del personal técnico y estos son más flexibles en lo que se refiere a los operarios calificados y, principalmente, a los semicalificados.

Sin embargo, lo que llama la atención es que, a pesar de la uniformidad en la definición de esos criterios, un porcentaje importante de la mano de obra actualmente empleada en las empresas estudiadas tiene un nivel de escolaridad inferior al definido como mínimo. Ese porcentaje oscila entre un máximo de 55% (metalúrgica tercerizada) y un mínimo de 7% (proveedora de productos de plásticos de 1ra. línea). Como puede observarse en los cuadros 5, 6 y 7, al contrario de lo que podría esperarse no existe una relación lineal entre el grado de escolaridad de la mano de obra y la localización de las empresas en los diferentes subsectores y niveles que componen la cadena productiva. En otras

palabras: *no siempre la escolaridad de la fuerza de trabajo es superior en las empresas que se caracterizan por procesos tecnológicos y organizacionales más complejos, mayores niveles de enriquecimiento del trabajo y políticas de capacitación más estructuradas.* Eso significa que pueden estar incidiendo otros factores en la distribución de esos “estoques” de escolarización de fuerza de trabajo, entre los cuales, probablemente, está la composición de género.

En efecto, existen muchas referencias en la literatura sobre el tema, acerca de casos de “sobrecalificación” o “sobreescolarización” de la mano de obra femenina, en un grado bastante más acentuado de lo que suele ocurrir con la mano de obra masculina. O sea, situaciones en que las condiciones de trabajo de las mujeres (principalmente sus remuneraciones y las funciones que efectivamente ellas ejercen dentro del proceso productivo) son muy inferiores a su nivel de escolaridad. En otras palabras, las condiciones concretas en las cuales las mujeres ejercen su trabajo no aprovechan o dificultan la movilización de una serie de competencias (básicas, técnicas, intelectuales, sociales) correspondientes a su grado de escolarización.

De hecho es conocido que el grado de escolarización de las mujeres es superior al de los hombres en el mercado de trabajo, lo que indica, por un lado, un crecimiento significativo de la escolaridad en general de las mujeres, mas también el hecho de que ellas enfrentan mayores dificultades para acceder a un empleo.<sup>16</sup> Las diferencias salariales entre hombres y mujeres se acentúan en la medida en que aumenta su grado de escolarización, y para que una mujer pueda obtener el mismo nivel de salarios que un hombre a través de su trabajo, precisa tener varios años más de escolaridad formal.<sup>17</sup>

Efectivamente, vemos que, con excepción de la empresa tercerizada, son las montadoras las empresas que se caracterizan por contar con un mayor porcentaje de fuerza de trabajo con menos de 8 años de escolaridad (abajo, por tanto, del nivel considerado mínimo para la contratación): 40%.<sup>18</sup> En las empresas metalúrgicas localizadas en la primera línea de proveedoras, ese porcentaje es un poco más bajo (30%).

A su vez, la proporción de aquellos que tienen un nivel de escolaridad superior a 8 años oscila entre 18% (metalúrgica de 2da. línea, que no cuenta con mujeres en la producción) y 56% (electroelectrónica de 2da. línea, en la cual las mujeres representaban 87% de la mano de obra empleada).

A pesar de que los datos que disponemos no son suficientes para llegar a una conclusión al respecto existen indicios que en esas empresas podría estarse dando un fenómeno de sobrecalificación de la mano de obra femenina, así como que las barreras de acceso de las mujeres a

16 En las zonas urbanas de América Latina las mujeres económicamente activas poseen, en promedio, 9 años de escolaridad formal, en tanto que los hombres alcanzan sólo a 8. En todos los países que componen el Mercosur, el porcentaje de mujeres ocupadas con 13 y más años de estudio es sistemáticamente superior al de los hombres (Valdés y Gomáriz, 1995).

17 Más cuatro años considerando el promedio latinoamericano (Arriagada, 1997) y más 7 años en el caso de Brasil (Abramo, 1997 c).

18 En la empresa tercerizada esa proporción sube a 55%.

los puestos de trabajo de mayor calidad, cada vez menos pueden explicarse por sus supuestos bajos niveles de escolaridad. El primero de esos indicios es que, como se puede observar en el Cuadro 7, la empresa que presenta una mayor proporción de mano de obra con más de 8 años de escolaridad (55%) es justamente aquella donde existe mayor proporción de mujeres (87%) y que se localiza en un nivel de la cadena (2da. línea de proveedores) y en el subsector (electroelectrónico) que se caracteriza por un menor grado de innovación tecnológica y organizacional, de calificación de mano de obra y de procesos de enriquecimiento del trabajo. De la misma forma, la empresa que cuenta con la segunda mayor proporción de mujeres empleadas en la producción (40%) y es proveedora de productos plásticos, localizada en la primera línea y la que presenta un menor índice de empleados con escolaridad inferior al límite considerado mínimo (7%). A su vez la empresa que tiene el menor porcentaje de trabajadores con niveles superiores de escolaridad (18%), (metalúrgica de 2da. línea) es la que se caracteriza por un mayor grado de masculinización de la fuerza de trabajo (no cuenta con ninguna mujer en la producción).

Por otro lado, no existe ninguna relación clara entre el nivel de escolaridad y la composición de la mano de obra por sexo en las otras 4 empresas, en las cuales el porcentaje de trabajadores/as con más de 8 años de escolaridad se aproxima a 50% (0.6% de mujeres en la Montadora 1, 1.8% en la Metalúrgica 1 y cerca de 25% en las proveedoras de plástico de 2da. línea).

#### **5.4.2 Nuevas habilidades y competencias**

Los resultados de la investigación indican que las habilidades que estarían siendo demandadas prioritariamente por las empresas son aquellas que pueden ser consideradas “actitudinales” (también llamadas competencias comportamentales): capacidad de asumir responsabilidades y trabajar en grupo, disposición para aprender nuevas habilidades y tener iniciativa. Son menos priorizadas por las gerencias las llamadas “competencias intelectuales” (como ser: saber leer y escribir, tener nociones de matemáticas, tener nociones de estadística y saber interpretar diseños), especialmente las más complejas, como pueden verse en el Cuadro 8. Eso no parece cambiar mucho según los niveles de la cadena, como se puede observar en el Cuadro 9.

Esos datos pueden estar indicando que aun son muy relativas las nuevas habilidades que efectivamente vienen siendo demandadas y aplicadas en el proceso productivo. Las habilidades “actitudinales” frecuentemente son definidas de manera muy genérica y su concretización de-

**Cuadro 5**  
**NIVEL DE ESCOLARIDAD**  
**DE LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN, 1996**  
**(En porcentajes)**

	Mont1	Mont2	Meta1	Meta2	Plas1	Eletr1	Meta3	Plas2	Plas3	Eletr2	Meta4
Ninguno/ básica incompleta	38.3	40.0	27.5	30.5	7.1	s.i.	32.9	24.9	34,1	29,5	55,0
Básica completa	16.3	28.8	24.5	37.3	63.0	s.i.	48.7	29.9	37,0	14,7	14,1
Media incompleta	16.0	8.2	12.4	13.3	9.6	s.i.	4.1	13.6	13,2	33,8	8,9
Media completa	17.3	14.1	23.3	12.5	9.3	s.i.	14.3	22.6	8,7	13,2	16,8
Universitaria completa incompleta	12.1	5.7	12.3	6.4	11.0	s.i.	0.0	9.0	7,0	8,8	5,2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Cuadro 6**  
**NIVEL DE ESCOLARIDAD**  
**DE LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN, 1996**  
**(En porcentajes)**

	MONTADORA		1ra. LINEA				2da. LINEA				Terce- rizada
	Mont1	Mont2	Meta1	Meta2	Plas1	Eletr1	Meta3	Plas2	Plas3	Eletr2	Meta4
Hasta 8 años de escolaridad	54,6	68,0	52,0	67,8	70,1	s.i.	81,6	54,8	48,8	44,2	69,1
Más de 8 años de escolaridad	45,4	32,0	48,0	32,2	29,9	s.i.	18,4	45,2	51,2	55,8	30,9

pende siempre del tipo de tarea o función que esté siendo efectivamente movilizada o posibilitada por las transformaciones operadas en el proceso de trabajo. Como vimos en la primera parte de este documento, en muchos casos, esas transformaciones son muy limitadas en lo

**Cuadro 7**

**NIVEL DE ESCOLARIDAD Y COMPOSICIÓN POR SEXO  
DE LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN, 1996  
(En porcentajes)**

	MENOS DE 8 AÑOS	HASTA 8 AÑOS	MAS DE 8 AÑOS	MUJERES
<i>Montadoras</i>				
Montadora 1	38	54	45	0,6
Montadora 2	40	69	31	4,8
<i>1ra. línea</i>				
Metalúrgica 1	28	52	48	8,0
Metalúrgica 2	31	68	32	24
Plástico 1	7	70	30	40
<i>2da. línea</i>				
Metalúrgica 3	33	82	18	0 (producción)
Plástico 2	25	55	45	24
Plástico 3	34	49	51	26
Electrónica 2	30	44	56	87
Metalúrgica 4	55	69	31	29

que se refiere a los procesos efectivos de calificación o enriquecimiento del trabajo, lo que haría suponer que las declaraciones de los gerentes en el sentido de que “tener iniciativa” o “asumir responsabilidades” es más importante que “tener conocimientos de estadística” o saber “interpretar diseños”, refleja el hecho de que esos nuevos conocimientos más técnicos están siendo poco solicitados/ utilizados por una parte significativa de los trabajadores.

Efectivamente, la investigación realizada por Marcia Leite dentro del mismo segmento de la cadena automotriz trae importante indicios de que, muchas veces las “innovaciones” que aparecen en el discurso gerencial sobre la denominación de polivalencia, multifuncionalidad, versatilidad, trabajo en equipo, autonomía, atribución de nuevas responsabilidades a los trabajadores, etc, en verdad representan poca o ninguna alteración de su calificación o del contenido del trabajo efectivamente realizado. Eso es tanto más verdadero, cuando más nos alejamos de las empresas “cabeza” de las cadenas productivas.<sup>19</sup>

19 De acuerdo a la autora: “¿Qué implicaciones pueden tener esos nuevos atributos para trabajadores que, por ejemplo, no pueden ni siquiera llenar una carta de CEP porque no pueden salirse de la línea? ¿Qué sugerencias de mejora en los procesos productivos pueden dar operarias cuyo trabajo se limita a sacar restos de piezas de plástico, juntar los hilos que componen los “chicotes” y embalar pequeñas piezas de plástico o metal o pegar o coser manualmente piezas de cuero alrededor de un volante? ¿Qué tipo de iniciativas se espera de ellas?” (Leite, 1998).

**Cuadro 8**

**NUEVAS HABILIDADES REQUERIDAS  
(Por orden de importancia, conjunto de las empresas)**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad</li> <li>2. Capacidad de trabajar en grupo</li> <li>3. Disposición para aprender nuevas habilidades</li> <li>4. Iniciativa</li> <li>5. Seguir instrucciones; saber leer y escribir; tener nociones de matemática.</li> <li>6. Tener nociones de estadística</li> <li>7. Habilidad para agregar nuevas funciones al trabajo actual; saber interpretar diseños.</li> </ol>
--

**Cuadro 9**

**NUEVAS HABILIDADES REQUERIDAS**

1er. NIVEL	Responsabilidad Seguir instrucciones Capacidad de trabajar en grupo Saber leer y escribir
2do. NIVEL	Responsabilidad Capacidad de trabajar en grupo Iniciativa Disposición para aprender
3er. NIVEL	Saber leer y escribir Tener nociones de matemáticas Capacidad de trabajar en grupo
4to. NIVEL	Responsabilidad Seguir instrucciones

## **5.5 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo a lo ya señalado, y coherente con los otros factores ya analizados, las políticas de capacitación de las empresas son diferenciadas en los distintos niveles y subsectores que componen la cadena productiva, sobre varios aspectos (grado de estructuración y contenido de las políticas y programas, monto de inversión, grado de cobertura, etc.).

En líneas generales, las montadoras y las empresas metalúrgicas de primera línea de proveedores han realizado inversiones significativas en esa área, vinculadas a la necesidad de recapacitar su mano de obra frente a los procesos de modernización tecnológica y a las políticas de calidad que vienen siendo implementadas. La recalificación de las gerencias es un factor considerado fundamental, relacionado a la necesidad de actualización y preparación para asumir los nuevos desafíos impuestos por la globalización y por la intensificación de la política de apertura comercial. Por otro lado, las montadoras también vienen realizando desde hace varios años, fuertes inversiones en elevar la escolaridad de sus empleados. Podemos suponer que esos esfuerzos continuarán por algún tiempo, ya que, como vimos, el nivel de escolaridad de la mano de obra actualmente empleada está lejos de alcanzar los requisitos considerados mínimos.

A medida que nos desplazamos para otros niveles de la cadena (así como en las empresas proveedoras de productos de plástico y electroelectrónicos de 1a. línea), el grado de estructuración de las políticas disminuye, se reduce la cobertura de los programas ofrecidos, y su contenido asume un carácter más comportamental y menos técnico.<sup>20</sup> Vale recordar, por ejemplo, que en esas empresas las formas existentes de Control Estadístico de Calidad y Mantenimiento Preventiva son rudimentarias y que, en muchos casos, su implantación ha tenido efectos reducidos sobre el contenido del trabajo de los operadores y no ha sido acompañada por una capacitación específica. Por otro lado, los esfuerzos de capacitación existentes están en su mayoría vinculados a la tentativa de obtener las certificaciones de calidad exigidas por las empresas clientes (montadoras o proveedoras de la línea).

Una parte importante de la capacitación de carácter técnico ofrecido por las empresas continúa realizándose a través del SENAI, en sus diversas modalidades. A pesar de algunas críticas relativas a las dificultades del SENAI para responder ágilmente a los cambios por los cuales están pasando las empresas, éste continúa siendo considerado un organismo idóneo y capaz de ofrecer formación y capacitación técnico de buena calidad. Aun así, las empresas (principalmente las mon-

<sup>20</sup> Ver datos y discusión a ese respecto en Leite, 1997 y Posthuma, 1998.

tadoras y las proveedoras de la línea) vienen realizando una parte creciente de sus programas de capacitación a través de consultoras o de cursos organizados internamente, principalmente en el área comportamental. Según las gerencias entrevistadas, el SENAI viene demostrando una capacidad mayor de acompañar las innovaciones en el área propiamente tecnológica que en las áreas de gestión y comportamental.

También se observó una tendencia a disminuir o tercerizar el sector de capacitación, especialmente el de reclutamiento de personal (que en muchos casos pasa a estar compuesto por practicantes, en general mujeres muy jóvenes).

Las gerencias son más críticas en relación a las escuelas técnicas que en relación al SENAI. A pesar de considerar que ellas proporcionan una buena formación básica, existen muchas quejas en relación a la dificultad de actualización y a la falta de agilidad demostradas por esas instituciones para acompañar la velocidad de los cambios por las cuales están pasando las empresas. Las gerencias reconocen que existe poca integración entre las empresas y las escuela técnicas existentes en la región, y que una mayor integración podría ser un factor importante para disminuir el descompás actualmente existente.

#### **5.5.1 Políticas de capacitación en las empresas montadoras**

A continuación, analizaremos con más detalles las políticas de capacitación desarrolladas por las dos montadoras que componen el universo de la investigación. Vale destacar que esas dos empresas sufrieron una fusión en el período 1989-1995, y que su separación, después de esa fecha, implicó una serie de redefiniciones en la estrategia competitiva de cada una de ellas, inclusive en el área de recursos humanos.

Uno de los aspectos comunes en la redefinición de las políticas de las dos montadoras en el período posterior a la separación (que coincidió, como se señaló al comienzo de este trabajo, con el momento de profundización de la política de apertura comercial en el país) fue la decisión de las gerencias de dividir las acciones de desarrollo de los recursos humanos en dos grandes áreas. La primera de ellas abarca la capacitación más específica, de carácter más técnico, orientada a la operación de nuevas máquinas y equipamientos, nuevos procesos de trabajo o nuevas formas de gestión de calidad (como el CEP). La segunda recibe diferentes nombres (capacitación corporativa, política de desarrollo de personal, etc.) pero básicamente se refiere a lo que las gerencias definen como *la necesidad de desarrollar una nueva actitud frente al trabajo y a la empresa*, que signifique una mayor capacidad para enfrentar los desafíos frente a la apertura comercial y a la globalización de la

economía, en un sentido más general. Aunque de alguna forma esa segunda preocupación se refiera al conjunto de la fuerza de trabajo, sin duda las gerencias, los mandos medios, y algunos sectores técnicos son su meta principal (y los sectores considerados claves para los cambios postulados).<sup>21</sup>

Cabe destacar que, en ambas empresas, la capacitación corporativa de más alto nivel está siendo cada día más globalizada, o sea, sus líneas básicas, así como algunos indicadores generales de desempeño (metas de mejoría y *benchmarking* a nivel mundial) vienen siendo definidos crecientemente por las respectivas matrices.

### 5.5.1.1 Montadora 1

En la Montadora 1, la redefinición del área de recursos humanos, de acuerdo a lo definido, se produjo después de la separación de las dos empresas. La estrategia fundamental de competitividad que pasó a implementarse a partir de ese momento fue una estrategia de diversificación de productos.<sup>22</sup> Esa orientación, así como la continuidad de la política de racionalización de la empresa (reducción de personal) pasaron a marcar fuertemente las acciones realizadas en el área de recursos humanos.

Según el gerente entrevistado, la reducción de los cuadros de la empresa provocó un aumento significativo en la necesidad de elevar la productividad y la calidad y de planificar más racionalmente la distribución de los recursos.<sup>23</sup> Con ese objetivo, dos fueron los temas definidos como estratégicos: la necesidad de integrar el área de capacitación con la gerencia de producción (manufactura) y la de definir indicadores de eficiencia y productividad articulados a tal política.

La tentativa de aumentar la integración de la capacitación con la gerencia de producción implicó cambios organizacionales. Anteriormente, la gerencia de recursos humanos era la encargada de preparar todos los programas de capacitación (técnicos, comportamentales, corporativos), además de realizar el proceso de selección de reclutamiento del personal. Ello muchas veces ocasionaba un distanciamiento de staff de recursos humanos (RH) en relación a la realidad, problemas y necesidades de las áreas de manufactura. Por lo tanto, se decidió integrar directamente al personal de RH en cada una de las áreas de manufactura (en el caso de la planta estudiada, ésta se compone básicamente de las secciones de estampado, pintura y ensamblaje final), con el objetivo de definir programas más flexibles y dirigidos directamente a las necesidades de cada área. El gerente de RH, por ejemplo, se integró, desde

21 "La diferencia entre Capacitación y Desarrollo es la siguiente: la Capacitación se realiza cuando existe un problema emergente en una determinada área: existe un problema, es necesaria una capacitación específica, por lo tanto el área de capacitación es accionada y ella capacita. El Desarrollo es cuando se está orientando hacia el futuro, cambios de tecnología, nueva filosofía de producción, es más corporativo. Por ejemplo, capacitación de lideranzas (...) La Capacitación es siempre una acción más inmediata. Es algo que se usa para corregir una deficiencia que sin ella no se va conseguir operar. En tanto que Desarrollo es aquello más global y estratégico" (Gerente de Recursos Humanos, Montadora 2).

22 Se lanzaron tres nuevos vehículos en un período de tres años.

23 "Actualmente la empresa está absolutamente reducida: contamos con el número exacto de personas y no podemos contratar más. La única salida es aumentar la productividad y la calidad, mejorar la distribución del personal e intentar aumentar la pro-

su inicio, al grupo que se creó para planificar el lanzamiento de los nuevos productos.

Otra preocupación importante de la empresa fue la de evaluar el impacto de la capacitación sobre la productividad y la calidad, por medio de la definición y seguimiento de indicadores relativos tanto al desempeño de los trabajadores como a algunos aspectos más sistemáticos del funcionamiento del proceso productivo. Ese es un proceso complejo, ya que muchas veces esos indicadores no existen, por lo que deben construirse. Existen indicadores más generales, que pueden medirse a lo largo de toda una línea. Pero también, es necesario contar con indicadores más específicos, para cada área o función, los que tienen que construirse directamente por las personas involucradas en los procesos (los superintendentes de área en contacto permanente con los encargados de capacitación).<sup>24</sup>

Se está comenzado a montar un sistema de matriz por función, que asocia, en cada área, cada trabajador a una serie de características: escolaridad existente y escolaridad necesaria, especialización anterior, capacitación recibida y capacitación necesaria (técnica, comportamental, corporativa), indicadores de desempeño y calidad antes y después de cada capacitación, etc. Ello implica una visión más sistemática del proceso de capacitación.

El entrevistado considera que el hecho de que la planta ubicada en el ABC está muy bien evaluada en el benchmarking de la empresa a nivel mundial en términos de calidad, no puede ser atribuido fundamentalmente a la tecnología empleada en el proceso productivo (que básicamente sería la misma en todas las plantas de la empresa), sino más bien a “la garra del personal” que a su vez estaría directamente relacionada a su participación en programas de capacitación técnico, comportamental y corporativo.

La acción más importante desarrollada en el período reciente, de acuerdo a lo manifestado por el gerente entrevistado, fue el programa de capacitación realizado en 1996, asociado al lanzamiento de nuevos productos. En esa ocasión, se seleccionaron 40 trabajadores a los cuales se les impartieron 320 horas de capacitación, siendo las 80 iniciales en salas de clases (técnico específico, política de calidad, trabajo en equipo, TQS) y las restantes 240 en una planta de la empresa en el exterior, donde ya estaba siendo fabricado el nuevo producto a ser lanzado en el Brasil. En esa planta los trabajadores fueron divididos y distribuidos dentro de la línea, en diversas áreas y comenzaron a trabajar junto a los operadores. Al final de cada día, se realizaba una reunión con los gerentes de la planta brasileña, que también habían estado acompañando el proceso productivo, para discutir las dificultades surgidas. Esos 40

ducción”. (Gerente entrevistado, Montadora 1)

24 “A cada capacitación pequeña, la amarro con un indicador. El superintendente dice: ...para manejar esa pinza se necesita capacitación, de lo contrario se producen problemas con la calidad.... Entonces yo digo: “yo le otorgo capacitación si Ud. me otorga el indicador”; él me contesta: no tengo, a lo cual respondo: “entonces lo organizaremos juntos”. (Gerente entrevistado Montadora 1).

trabajadores, al regreso del viaje, se convirtieron en instructores del personal de línea (función para la cual también fueron entrenados). El SENAI no participó de este proceso ya que según el entrevistado, “para realizar todo eso en tan corto tiempo –prácticamente construir una nueva fábrica– se requería mucha integración y agilidad (...) y el SENAI no fue capaz de dar el direccionamiento necesario. Todo ese proceso fue concebido y realizado internamente, con la asesoría de algunas consultorías”.

Durante el proceso de lanzamiento de los nuevos productos, la Comisión de Fábrica existente en la empresa fue informada por la gerencia de lo que iba a suceder, y tuvo una reacción positiva y de apoyo. Su demanda principal fue que hubiese un proceso de selección más objetivo y estructurado del personal a ser capacitado, para operar la nueva línea. Según la gerencia, esa demanda implicó un cambio del procedimiento habitual de selección (indicación por las jefaturas); para cada puesto se entrevistó un mínimo de dos personas –“los mejores operadores”– todas ellas trabajando actualmente en la empresa.

La escolaridad básica continúa siendo un gran problema dentro de la empresa (efectivamente, como ya se ha señalado, 38% de los trabajadores cuentan con menos de ocho años de instrucción, nivel considerado mínimo para las nuevas contrataciones). La empresa otorga cursos de enseñanza básica y media en convenios con el SESI y con la Fundación Bradesco. La educación básica continúa siendo una gran preocupación (se están abriendo ocho nuevas salas de clases dedicadas a ello, además de las cinco existentes). Según el gerente se trata de “suplir deficiencias del pasado”, ya que la educación básica es considerada actualmente fundamental, para el trabajo concreto desarrollado por cada trabajador dentro de la empresa.

*“No contar con ello limita enormemente, por ejemplo, la posibilidad acompañar el grado de versatilidad que hoy se exige dentro de la línea. Dentro de la misma línea hay personas que fueron a la universidad y también hay analfabetos. Primero, que el propio individuo no se siente bien. Entonces se comienza a marginar de los programas: todo ese proceso de .....(política corporativa de calidad y productividad definida por la empresa a nivel mundial) cuenta con indicadores de línea, cuadros a completar con información, TPM, CEP. Por lo tanto, todo eso es una exigencia del propio sistema. O él se entrena o de lo contrario no hace parte del sistema. Nadie los fuerza, pero es natural que se sientan mal, por lo tanto intentan superarse, independientemente de la edad, lo cual es muy interesante. De hecho hay problemas de oferta (capacidad de salas de clases)”.*

En la actualidad, parece existir una percepción de la necesidad de planificar mucho más las acciones de capacitación (contenido y forma), debido a que la empresa está absolutamente ajustada en términos de personal, y al hecho de que la capacitación debe realizarse siempre dentro de la jornada de trabajo (excepto los cursos de educación básica y los de perfeccionamiento).

Esta planificación se realiza en conjunto por el personal de capacitación y la gerencia de cada área, lo que permite que los trabajadores sean liberados organizadamente para asistir a los cursos, según la matriz de las necesidades e indicadores definida para cada función. Ello exige un proceso de negociación entre el personal de capacitación y cada gerencia, lo que también significa mayores costos (ya que cada grupo debe ser menor).

Existe una buena opinión por parte de la gerencia en relación a los alumnos formados por las escuelas técnicas, siempre y cuando éstos tengan la posibilidad de realizar sus prácticas en “buenas” empresas, lo que les permitiría llegar a la Montadora con una visión mucho más próxima a la realidad (conocimiento de los procesos técnicos reales, principalmente en lo que se refiere a la manufactura) facilitando por lo tanto su integración.

Esta práctica es vista como fundamental para aproximar la mano de obra de nivel secundario a la realidad de la empresa. La base teórica proporcionada por las escuelas técnicas es considerada buena, mas insuficiente si no existen posibilidades de ponerla en práctica, lo que es muy difícil de hacer debido a las dificultad de las escuelas (mayores que las del SENAI) de acompañar el proceso de renovación de equipos que se vienen dando en las empresa. Por ello una práctica en una “buena” empresa (que viene siguiendo la evolución de las técnicas y de los equipos) es considerada fundamental y, al mismo tiempo, algo difícil de lograr por gran parte de sus alumnos.

Para la empresa es de mucha importancia contar con una mano de obra técnica permanente. Algunas veces se da el problema de sobrecualificación del personal que, después de un curso técnico o del SENAI, resuelve hacer estudios superiores, lo que crea una expectativa difícil de resolver, ya que, por un lado, son pocos los cargos de nivel universitario disponibles y, por otro, el proceso de trabajo no se transformó tanto al punto de exigir un nivel de conocimiento tan elevado, correspondiente a una formación universitaria. Ello crea ansiedad y frustración en un gran grupo de trabajadores.

Ese pasaje rápido además perjudica la formación que viene de la experiencia en la empresa:

*“ el hombre tiene que ensuciarse las manos con grasa. Tiene que tener un día su nombre en una caja de herramientas, tiene que haber usado overol. No basta sólo con el conocimiento teórico, conceptual. Este conocimiento continúa siendo importante para la empresa, y es el que va a posibilitar al individuo ser un futuro gerente, un futuro supervisor. Un superintendente de producción, por ejemplo, no puede no haber pasado por determinado tipo de experiencia dentro de la empresa ”.*

### 5.5.1.2 Montadora 2

También en la Montadora 2 la disolución del *holding* exigió la reestructuración de toda el área de recursos humanos, dentro del contexto de un fuerte proceso de racionalización de los cuadros de la empresa. Esa decisión implicó en costos: la reducción de personal involucró algún nivel de negociación con el Sindicato, que resultó en un paquete de indemnizaciones adicionales para los trabajadores despedidos. Según la gerencia, ello significó pérdida de capacidad de invertir en los recursos humanos que permanecieron en la empresa.

La reducción del cuadro de personal se inició en el período final de la existencia del *holding* y continuó después de la separación de las empresas, lo que significó un corte del 33% del plantel, tanto de ejecutivos como de “mensalistas”<sup>25</sup>. La continuidad del proceso de despidos negociados por aproximadamente un año y medio comenzó a crear serios problemas. Por ejemplo, había necesidad de técnicos y especialistas, pero los cuadros de la empresa no correspondían al perfil de las exigencias de nuevos puestos y funciones. En la medida en que las nuevas necesidades organizativas iban siendo definidas, quedaba claro que se necesitaba personas con un perfil diferente (“más actual”) y, que el cuadro existente no correspondía a ese perfil.

El gerente entrevistado da algunos ejemplos del desfase que existiría actualmente entre el perfil deseado y el disponible entre el personal de la empresa:

*“Contamos con 40 vacantes para especialistas, técnicos y analistas. Mas para la mayoría absoluta de esos cargos (como también para los ejecutivos) el conocimiento de idiomas (inglés y/o alemán) es una exigencia. Para esas vacantes contamos con cerca de 200 candidatos internos. Pero el problema es que la exigencia de conocimiento del idioma inglés margina al 90% de esos candidatos, y de alemán al 99%. Y cuando se encuentra una persona con conocimiento de inglés, no siempre corresponde al mejor técnico. Entonces no queda otra alternativa que “hacer la vista gorda”. Por otro lado existen buenos especialistas en muchas áreas, pero necesitamos personal, por ejemplo, con ideas nuevas, visión global de los nego-*

25 En Brasil la denominación “mensalista” se aplica a los empleados de una empresa no directamente vinculados a la producción (sectores administrativos, técnicos, de apoyo) y se refiere al hecho de que la unidad de definición de su salario es el mes trabajado.

26 “Externamente se encuentra, pero no es barato. Si se recurre por ejemplo, a un head hunter, se encuentra una persona, en general, con un nivel salarial que se encuentra en el máximo del nivel salarial de esa función. Lo cual vale para una docena de casos, pero no puede convertirse en la política de la compañía. Cada vez que se habla de head hunter, se trata de contratar a alguien ya formado y con experiencia, que va a cambiar muchas cosas. Pero esa no puede ser la política general de la empresa. Necesitamos de una política que, a lo largo del tiempo, vaya creando condiciones de preparar al personal que está en la empresa ...”.

27 La denominación “Horistas” se refiere a los obreros directamente vinculados a la producción y expresa el hecho de que la unidad de determinación de su salario es la hora trabajada.

28 “Si no logramos convencer a nuestro personal que es fundamental seguir ese camino y las personas no se esfuerzan, no lo conseguiremos por las vías tradicionales. No tenemos dinero ni tiempo

*cios, etc. ¿Y entonces? ¿Cómo encontrar ese personal, si nos quedamos varios años solo despidiendo y prácticamente no contratando a nadie? La idea es siempre llenar esas vacantes con el personal que ya está empleado en la empresa y no contratar gente de fuera”.*

La progresiva conciencia de esas dificultades condujo a que a finales de 1996, se comenzará a discutir un plan de más largo alcance de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos. Ese plan tiene dos supuestos. En primer lugar la constatación de la dificultad de responder internamente a las nuevas necesidades de personal, y, a partir de ahí, la necesidad de articular un plan de formación más amplio, permanente y sistemático.<sup>26</sup> En segundo lugar, el análisis de que podría existir una mayor competencia por el personal de nivel técnico y ejecutivo adecuadamente calificado (“*con ese perfil más moderno*”) a partir de la implantación de las nuevas plantas automotrices que están previstas para los próximos años.

Esa preocupación no se extiende a los “horistas”<sup>27</sup>, por tres razones: i) se considera que el actual perfil de los trabajadores en esa área (matriceros, mecánicos de mantención, operadores de máquinas) es más adecuado a las nuevas exigencias, como resultado de la capacitación ya realizada, ii) la fuerte presión hacia la tercerización de algunas de esas funciones conlleva a que ellas estén disponibles en el mercado (inclusive internacional, debido a la política de *global outsourcing*) como prestación de servicios, iii) la política salarial y de beneficios para los “horistas” es relativamente uniforme en las empresas de la región, lo que disminuye los atractivos para que se produzca un cambio de empleo.

La definición de un Plan de Desarrollo global para una empresa de las dimensiones de la Montadora no puede realizarse de manera genérica u homogénea; tiene que ser diferenciada a partir de las necesidades de cada área. Cada una de las directorías participa del proceso de planificación estratégica orientada a la construcción de ese Plan, que implica, entre otras cosas, la definición del perfil ideal de cada una de ellas y de sus perspectivas de futuro (existen áreas, por ejemplo, que deben ser tercerizadas), lo que tiene que hacerse con la participación del personal del área bajo la orientación de los profesionales de recursos humanos.

Por otra parte, la base del Plan no pueden ser los programas tradicionales de capacitación ya que se hace imperante incorporar nuevas modalidades como el auto desarrollo, capacitación a distancia, teleconferencia, etc.<sup>28</sup>

La política de formación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, así como las acciones concretas de capacitación no incluyen de la misma forma el conjunto de los funcionarios de la empresa. Ob-

viamente, existen estrategias diferentes para los tres principales sectores (ejecutivos, “mensalistas” y “horistas”), como se verá a continuación.

### 5.5.2 Formación de gerentes

La formación de los ejecutivos es vista como fundamental para la política de Desarrollo general de los recursos humanos de la empresa. Existe un programa de actualización gerencial (denominado “Visión Estratégica de Negocios”) que viene desarrollándose desde 1995 conjuntamente con el Departamento de Educación Continuada de la Fundación Getulio Vargas, con un total de 90 horas. Todos los ejecutivos están pasando por ese programa, que tiene una segunda fase prevista, adaptada a las especificidades de cada área (tecnología de información, finanzas, marketing, etc.).

También existen otras acciones de actualización gerencial desarrolladas en convenio con entidades internacionales. Los ejecutivos también participan en programas desarrollados por la matriz o por las plantas de la empresa localizadas en otros países. Esos programas pueden ser de mayor duración (hasta dos años) y tienen como objetivo compartir experiencias y *know-how*, así como desarrollar entre los ejecutivos de la empresa “una visión internacional globalizada”, considerada actualmente una condición *sine qua non* para la sobrevivencia de la organización.

#### 5.5.2.1 “Mensalistas”

Dentro del programa de formación de ejecutivos desarrollado conjuntamente con la Fundación Getulio Vargas, estaba previsto, en el momento de la realización de la entrevista, un módulo de actualización para los “mensalistas” dentro del programa que está impartiendo la FGV para los ejecutivos, con una carga horaria inclusive más extensa.

Sin embargo, uno de los problemas que también había señalado el gerente de la Montadora 1, es la dificultad de sacar al personal de sus puestos de trabajo para asistir a los cursos, debido a la reducción de los cuadros de personal ocurrida en la empresa. Eso exigió la introducción de algunos programas de capacitación a distancia, que pueden realizarse inclusive, al menos en parte, dentro de la jornada de trabajo.

Además, existe un programa abierto de capacitación: cualquier área puede solicitar un curso para “mensalistas” según sus necesidades. Por los motivos ya señalados existe una gran preocupación por capacitarlos en idiomas (inglés y alemán).

para dar capacitación tradicional para todo el mundo. O el personal siente realmente la necesidad y lo hace, o de lo contrario será imposible alcanzar la meta. El problema es que el convencimiento es siempre una cosa muy compleja”. (Gerente de Recursos Humanos de la Montadora 2).

### 5.5.2.2 “Horistas”

La preocupación de la gerencia con la capacitación técnica de mano de obra operacional es menor debido a que, a su entender, en la gran mayoría de los casos, esa capacitación está siendo suministrada satisfactoriamente y es absolutamente indispensable cuando se trata de iniciar la operación de una nueva línea o un nuevo equipo (“o se hace la capacitación, o de lo contrario las cosas no funcionan”).

Existen diversos programas orientados para mejorar la calidad y la productividad, asociados a cambios organizacionales, como por ejemplo, la introducción de células de manufactura en algunas áreas de la empresa (proceso que aún se encuentra en fase experimental).

Aparte de ello, existen cursos (en determinadas especialidades técnicas u orientadas hacia políticas de calidad) definidos según las necesidades de cada área.<sup>29</sup> Lo que aún no está claro es cómo implementar los programas de Desarrollo en ese segmento de la mano de obra.

En términos de perspectivas futuras, la idea es contar con un trabajador “cada vez menos dependiente de las manos y más dependiente de la cabeza”:

“Eso es que lo que todo el mundo quiere. No avanza la persona que siempre está repitiendo la misma cosa a lo largo de los años. Precisamos de una persona que piense: ¿qué puedo hacer para conseguir esto más rápido? ¿Cómo puedo hacer para realizar esto con mayor calidad? Y no se va a conseguir nada de eso si la persona solo posee la destreza manual, o cosa parecida. Entonces, desde el punto de vista del desarrollo, queremos trabajar los “horistas” para que éstos tengan mejores condiciones de raciocinio”.

Al igual que en la Montadora 1, el gerente de la Montadora 2 manifiesta una gran preocupación con la escolaridad de la mano de obra: existe una “escuela interna” de enseñanza básica y media que atiende actualmente 1 700 empleados, en diversas modalidades (cursos regulares, suplementarios, a distancia).

El aumento de la escolaridad es visto como algo fundamental por dos motivos. En primer lugar, como condición necesaria para implementar cualquier programa de desarrollo de recursos humanos; su objetivo básico, según el gerente, es “mejorar el nivel del raciocinio del personal, un raciocinio que cada vez está siendo más exigido en el puesto de trabajo”.<sup>30</sup>

En segundo lugar para aumentar las posibilidades de utilización de las nuevas tecnologías que vienen siendo incorporadas (la mayor o menor facilidad de asimilación y manejo de nuevas tecnologías estaría muy relacionada al mayor o menor grado de escolaridad de los trabaja-

29 “Siempre que un área detecta un problema ya sea de rendimiento o de calidad, se llama a Capacitación, se hace una evaluación de las necesidades y se diseñan los programas para atender esas necesidades específicas” (Gerente de R.H. Montadora 2).

30 “Cualquier programa de Desarrollo que se realice básicamente es para mejorar el nivel de raciocinio. Nosotros colocamos a nuestros empleados en la escuela no para que ellos aprendan a decorar una taberna. Lo que deseamos es que ellos aprendan a raciocinar, ya que en sus puestos de trabajo es algo que cada vez se les exige más. Ese es el primer paso”. (Gerente de Recursos Humanos, Montadora 2).

dores), así como a las nuevas formas de organización del trabajo y las nuevas herramientas de calidad. Por ejemplo, sólo consigue colaborar con los programas de Mejoría Continua quien consigue hacer un análisis crítico del trabajo que realiza y raciocinar a partir de ahí.

La inadecuación del perfil de las calificaciones afecta el ritmo de los cambios tecnológicos y organizacionales. Los cambios se producen de cualquier forma, pero la falta de capacitación adecuada lleva a que los resultados no lleguen a ser aquellos establecidos por las metas.

El entrevistado señala que, a pesar de los avances obtenidos desde 1996 (a partir del momento en que la gerencia general de la empresa dio luz verde para la reestructuración del área de Recursos Humanos) aún existe una gran resistencia de las otras gerencias en reconocer el carácter estratégico de este sector.

## **5.6 ESTRUCTURA OCUPACIONAL, SEGMENTACIÓN DE GÉNERO Y CAPACITACIÓN**

Los resultados de la investigación indican, una vez más, la importancia de la inserción ocupacional de las mujeres, en la determinación de sus condiciones de trabajo, inclusive en lo que se refiere a sus oportunidades de capacitación y calificación. En otras palabras: lo que sucede con las mujeres en el proceso de reestructuración productiva, tanto en relación a la forma por la cual el contenido de sus puestos, la naturaleza de su trabajo y atribuciones son transformadas, como respecto a la cantidad y tipo de capacitación a que tienen acceso (en particular, al hecho de ser o no insertas como grupo meta de las políticas de capacitación de las empresas) está muy relacionado a su situación previa al proceso de reestructuración, y, en especial, a su localización previa en la estructura ocupacional de las empresas.

En ese sentido, se puede observar, en las empresas analizadas, la existencia de un triple proceso de segmentación afectando negativamente las condiciones y la oportunidades de la fuerza de trabajo femenina. Efectivamente, las mujeres se concentraban, en general: a) en los niveles inferiores de la cadena productiva, donde existe menos capacitación y si ésta existe es de menor contenido técnico; b) considerando cada uno de esos niveles, en las empresas cuyos productos tienen menor contenido tecnológico y cuyos procesos productivos vienen sufriendo un menor grado de innovación organizacional (en los sub sectores electroelectrónico y plástico; c) al interior de las empresas, en las secciones donde el trabajo se caracteriza por ciclos cortos y repetitivos, es poco calificado o poco enriquecido, y las condiciones de trabajo son

precarias (lo que tiene como consecuencia, entre otras, una alta incidencia de lesiones por esfuerzo repetitivo –L.E.R.).

El cuadro siguiente resume las principales informaciones relativas a la presencia de las mujeres en la estructura ocupacional de las empresas estudiadas.

**Cuadro 10**  
**PARTICIPACIÓN Y DISTRIBUCIÓN**  
**DE LA MANO DE OBRA FEMENINA**  
**EN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS, 1996**  
**(En porcentajes)**

Empresa	Porcentaje de mujeres en el total empleadas	Porcentaje de mujeres en la producción	Áreas de producción donde se concentran las mujeres	Porcentaje de trabajadores de la producción concentradas en esas áreas
Mont1	0.6	0	-	-
Mont2	4.8		tapicería	
<i>1a. LINEA</i>				
Meta1	7.9	12.8	Montaje pintura/embalaje	84
Meta2	24.2	23.9	Montaje	s.i.
Plas1	39.8	40.1	Montaje de volantes, espumación integral	66
Eletr1		46.4	Montaje mecánica y electrónica	80
<i>2a. LINEA</i>				
Meta3	3.3	0	n.s.a	-
Plas2	24.2	45.5	Terminación/empaque	94
Plas3	24.3	-	Sin información	-
Elet2	86.8	88.7	Montaje, corte y preparación	100
<i>3a. LINEA</i>				
Meta4	29,4 <sup>31</sup>	31,3	Estampado, montaje, administración	87

Como puede observarse, las mujeres están concentradas básicamente en las secciones de ensamblaje liviano, empaque y terminaciones y ocupando funciones que, en general, no son consideradas prioritarias en las políticas de capacitación, lugares donde la capacitación no es considerado necesario, justamente porque el trabajo es más simple, repetitivo, de rutina y no ha sido enriquecido por los procesos en curso.

31 En 1993: 21,7. En 1993 había 1 gerente, en 1996, ninguna.

*Eso significa, por lo tanto, una exclusión objetiva de las mujeres de las oportunidades de formación técnica y profesional, a pesar del hecho que en todas las gerencias entrevistadas afirmaron no discriminar entre hombres y mujeres en la definición de sus políticas de capacitación (o capacitar igualmente hombre y mujeres). Inclusive, la mayoría de ellas no consideraba que existiera ninguna dificultad especial para que las mujeres asistieran a los cursos ofrecidos (desde falta de interés en capacitarse, problemas de horario o falta de base adecuada).*

También cabe señalar que en ninguna de las empresas investigadas se encontró alguna política o acción de capacitación dirigida especialmente a las mujeres. En ese caso, la “neutralidad de género” (supuesta igualdad o ausencia de discriminación) puede ser una ceguera del género (no considerar los problemas específicos que las mujeres pueden presentar, tales como dificultades con los horarios), y contribuir a profundizar las desigualdades existentes.

Pero, ¿cómo se explicaría el hecho que las mujeres continúan confinadas a cierto tipo de funciones y ocupaciones (menos calificados y de menor prestigio) inclusive al interior de las empresas reestructuradas? Eso podría explicarse por una falta de calificación de las mujeres para asumir las nuevas exigencias?

La respuesta a esas preguntas no es simple. Por un lado, como ya se dijo, los datos cada vez son más claros, en señalar que no es la falta de escolaridad que puede explicar la ausencia de mujeres de profesiones más calificadas. Por otro lado, puede ser un problema real la escasez de mano de obra femenina dotada de una capacitación técnica específica necesaria a la realización de ciertas funciones, en especial, en el caso que estamos analizando, aquellas funciones más calificadas típicas de metal mecánica, en las cuales tradicionalmente su presencia ha sido siempre muy reducida. La persistencia de la baja presencia femenina en esas ocupaciones, inclusive en contextos de innovación técnica y organizacional, cuando ciertas barreras tradicionales (necesidad de utilización de fuerza física, peligrosidad, clara delimitación de oficios) tienden a desvanecerse, viene siendo analizada por varias/os autora/os<sup>32</sup>. Lo que parece estar claro es que esa persistencia no se debe sólo a factores de naturaleza técnica; se relaciona, en gran medida, a la reproducción de la segmentación ocupacional de género, que, a su vez, es causa y consecuencia de la reproducción de varios mecanismos de discriminación y de las imágenes de género sobre las cuales éstas se asientan.<sup>33</sup>

La falta de formación técnica específica en las profesiones consideradas masculinas es un problema que tiene dos aspectos: por un lado, la dificultad que caracteriza muchas veces a las mujeres para buscar una formación orientada a las ocupaciones no típicamente femeninas;

32 Véase, entre otras, Jenson (1989), Abreu (1993), Hola y Todaro (1992), Hirata, Husson y Roldán (1995), Abramo y Armijo (1997), Rizek y Leite (1998).

33 Al respecto véase discusión en Abramo, 1997a.

por otro, las barreras que continúan reproduciéndose en las instituciones de formación técnica y profesional en el sentido de aceptar mujeres en ese tipo de ocupaciones.

Por otro lado, también está claro que no se trata de una cuestión meramente técnica. La propia noción de calificación es *una construcción social*, en la cual la dimensión de género es un componente fundamental (Maruani, 1993). En otras palabras, lo que define un trabajo como calificado y no calificado no es solo su contenido técnico específico (y tendería a ser cada vez menos, según las nuevas tendencias de la organización productiva). En esa construcción social entran fuertemente las imágenes de género, o sea, las representaciones que tienen empresarios, gerencias, trabajadores, trabajadoras, sistemas de formación profesional, sobre lo que es el *trabajo de hombres* y el *trabajo de mujeres*, las habilidades, cualidades, comportamiento, actitudes y competencias de unos y otros. Muchas veces lo que impide una distribución más equitativa de las posibilidades de enriquecimiento del trabajo/capacitación en los procesos en curso, está situado en ese nivel, o sea, la persistencia de la idea –casi nunca comprobada con datos objetivos– que la mujer no puede acompañar el intenso ritmo de trabajo, está menos comprometida con la empresa (falta más, tiene mayor tasa de rotatividad), necesita menos del empleo y del salario que el hombre, porque no es la proveedora de la familia, etc.

Son esos factores que pueden estar explicando la persistencia de mecanismos de discriminación (e inclusive procesos de pérdida relativa de posición) que se vienen dando en los contextos de innovación tecnológica y organizacional. Las políticas de recursos humanos, y en especial las de calificación y capacitación, pueden ser instrumentos importantes en el sentido de atenuar o reforzar esos procesos.<sup>34</sup> Eso reafirma la importancia que la dimensión de género sea explícitamente incorporada a esas políticas, en sus diversos niveles (instituciones educativas –sistemas de formación profesional–, estrategias gerenciales, estrategias sindicales) y en diversos sentido (estimular la demanda de las mujeres por formación fuera de las ocupaciones consideradas típicamente femeninas; considerar dificultades concretas de las mujeres como por ejemplo la dificultad de asistir a cursos fuera de la jornada de trabajo, etc.).

## 5.7 BIBLIOGRAFIA

34 Al respecto véase discusión en Abramo, 1997 a y Abramo, 1997 b.

ABRAMO, LAÍS, 1997a. “Imagens de gênero e políticas de recursos humanos na modernização produtiva”, *São Paulo em Perspectiva*, vol 11, número 1, São Paulo, Fundação SEADE.

- ABRAMO, LAÍS, 1997 b. “Vale a pena investir nas mulheres? Gênero e trabalho no imaginário empresarial”, Santiago, ILPES.
- ABRAMO, 1997 c. “Mercados laborales, encadenamientos productivo y políticas de empleo en América Latina”, Santiago, ILPES.
- ABRAMO, LAÍS, 1995. “Reestruturação e trabalho na indústria metal-mecânica paulista”, apresentado ao XX Congresso da ALAS, Cidade do México, outubro 1995.
- ARRIAGADA, IRMA, 1997. “Mitos y realidades del trabajo femenino urbano”, Serie Mujer y Desarrollo, n 21, Santiago, CEPAL.
- DIEESE, 1995. “Inovações tecnológicas e ação sindical frente à reestruturação produtiva no Estado de S. Paulo”, Lima, OIT.
- GUZMÁN, VIRGINIA e TODARO, ROSALBA, 1997. *Recomendaciones desde la perspectiva de género*, Proyecto CEPAL-GTZ “Políticas para aumentar la eficiencia, la calidad y la relevancia de la formación técnica y profesional en América Latina y el Caribe”, CEPAL, Santiago.
- LEITE, MÁRCIA, 1997. “Competitividade e trabalho na cadeia automotiva brasileira”, apresentado ao XXI Congresso da ALAS, São Paulo, setembro de 1997.
- LEITE, MÁRCIA, 1998. “Nova estrutura industrial e trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional”, relatório de pesquisa apresentado à FAPESP.
- MARUANI, MARGARET, 1993. “La cualificación, una construcción social sexuada”, *Economía y Sociología del Trabajo*, número 21/22, setiembre-diciembre, Madrid, Ministério do Trabalho e da Seguridade Social.
- POSTHUMA, ANNE, 1998. “Calificación de la fuerza de trabajo y reestructuración industrial en la cadena de la industria automotriz brasileña”, *Trabajo*, Segunda Época, Año 1, n 1, janeiro-junho de 1998, Cidade do México, Universidade Nacional Autónoma Metropolitana.
- POSTHUMA, ANNE e ZILBOVICIUS, MAURO, 1995. “Inovações, recursos humanos e relações de trabalho na indústria metal-mecânica e de alimentação do Estado de S. Paulo”, Lima, OIT.
- VALLE, ROGERIO, 1998. *Análise da qualificação e do treinamento em algumas empresas dinâmicas brasileiras*, Projeto CEPAL-GTZ “Políticas para aumentar la eficiencia, la calidad y la relevancia de la formación técnica y profesional en América Latina y el Caribe”, CEPAL, Santiago.
- VALLE, ROGERIO e PEIXOTO, J. A., 1994. “O movimento pela qualidade dentro da história da racionalização do trabalho: análise do caso da indústria brasileira”, apresentado ao XVIII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambú, MG, novembro de 1994.

