

# Parte I

## TRABAJO Y CALIFICACION: NUEVOS MAPAS DE INVESTIGACION

***«Los paradigmas son fuente de métodos, áreas problemáticas y pautas de solución aceptados por cualquier comunidad científica madura. (...) Proporcionan a los científicos no sólo un mapa, sino también algunas indicaciones esenciales para la elaboración de mapas (...) La anomalía aparece solamente contra el telón de fondo proporcionado por el paradigma. Cuanto mayores sean la precisión y el alcance de un paradigma tanto más sensible será éste como indicador de anomalías y, en consecuencia, de que ha llegado el momento de cambiar el paradigma»***  
(Kuhn, 1994, p. 92, 137, 144)



# 1

## El nuevo paradigma técnico-económico: perspectivas del trabajo

### **Sumario**

*Partiendo de una revista bibliográfica sobre el tema, el capítulo pretende situar la discusión sobre trabajo y calificación en el cuadro de referencias de un nuevo paradigma técnico-económico.*

*Entre las diversas corrientes de investigación, se examinan tesis que apuntan en el sentido del agotamiento o de la renovación del «antiguo» paradigma, caracterizado por la expresión «fordista-taylorista», y de la confrontación de uno «nuevo», de producción «flexible».*

*Se discuten los límites conceptuales, metodológicos y empíricos de esas referencias, si bien se subraya su contribución en el sentido de ampliar los horizontes de la investigación sobre trabajo y calificación, y de llamar la atención sobre la existencia de «algo nuevo bajo el sol» y la necesidad de renovar las formas de encarar los estudios.*

*Se destaca cómo, a partir de tales referencias sobre el «antiguo» y el «nuevo» paradigma, la sociología del trabajo ha marchado hacia tratamientos también más «flexibles», intentando identificar no tipos polares, opuestos, sino la perspectiva de la diversidad, de la coexistencia de diferentes posibilidades, o de «trayectorias organizacionales abiertas», determinadas cada vez menos por variables tecnológicas y más por la conjugación de fuerzas económicas y sociales.*

*Este ensanchamiento del abanico de posibilidades en el plano de la reestructura productiva, propicia la oportunidad, de un modo general, de nuevas perspectivas para el trabajo y la calificación, exigiendo a la sociología del trabajo revisar sus paradigmas de investigación y análisis, es decir, de los «filtros» consagrados en el tratamiento de estos fenómenos.*

### **La crisis mundial y la «cuestión de los paradigmas»**

«La cuestión de los paradigmas», un vídeo para capacitación gerencial, sirvió para popularizar, desde mediados de los años 80, ante los públicos más diversos, conceptos antes reservados al campo de la epistemología. Según Kuhn, son paradigmas:

*«toda constelación de creencias, valores y técnicas, etc., compartidos por los miembros de una comunidad determinada», que forman, en el campo de la ciencia, una especie de «matriz disciplinaria» (Kuhn, 1994, p. 218 y 225) o, como lo sintetiza el vídeo antes citado, «los paradigmas son filtros que determinan nuestra visión del mundo» (Baker).*

En el campo de la investigación sobre trabajo y calificación, el concepto ha sido muy utilizado al debatirse acerca de la aparición de un nuevo paradigma técnico-económico, que trae aparejados cambios en la organización de la producción, en el trabajo y hasta en la sociedad. Partiendo del referencial propuesto por Kuhn, pero no muy distante de la síntesis de Baker, la noción se toma por lo común en el sentido de «*un conjunto de prácticas sociales que se imponen durante un cierto período como las más eficientes, articulando por lo tanto las dimensiones técnicas, económicas y sociales de un universo de producción» (Gitahy, 1992, p. 57).*

De este modo, el concepto se emplea en un sentido cercano al de «tipo ideal» de la sociología, aunque para los investigadores ofrezca ventajas operativas en el tratamiento de situaciones de cambio. Mientras que el «tipo ideal» sociológico ofrece una visión estática y puramente idealizada de la realidad, la noción de paradigma, como conjunto de ideas o principios que guían las decisiones, es dinámica, de «un tipo ideal orientador de movimientos y de prácticas sociales concretas» (ídem).

Aunque suscitando una amplia discusión sobre su significado y validez, la noción de paradigma se convirtió en una referencia prácticamente obligatoria, en los últimos diez años, para analizar la renovación de la estructura productiva y la dinámica social y económica de la innovación tecnológica.

Polémicas aparte, el recurso a esa referencia contribuyó a ampliar el enfoque de la investigación y permitió sobrepasar los límites de la empresa o de la fábrica. También es válido, como apunta Gitahy, para llamar la atención sobre la aparición de «algo nuevo bajo el sol» (ídem, p. 59), haciendo así posible el conocimiento sobre las transformaciones de la organización productiva, del trabajo y de la calificación.

La tendencia a situar los cambios en el trabajo y la calificación en el centro del posible surgimiento de un nuevo paradigma, está vinculada estrechamente con la profundización de la crisis de la economía mundial a partir de la década de los 70, y con la consiguiente búsqueda de explicaciones.

Los poetas de los años 60 decían que «el sueño había terminado». Para las economías industriales de occidente, ésta parece haber sido algo más que una frase poética. Desde los últimos años de la década posterior, la crisis «golpeó feo», inclusive en los países que parecían inmunes a ella:

*«Las tasas de crecimiento del PNB de los veinticuatro países miembros de la OCDE registraron un promedio ponderado de 5,3 % en la década de los 60, de 3,5 % en la de los 70 y, en los primeros años de la de los 80, solamente de 2 %, con el lastre de las tendencias recesivas en Japón y en otros países del Extremo Oriente» (Rattner, 1988b, p. 18-20).*

Esos resultados fueron inicialmente interpretados como efectos de las «crisis del petróleo». Con el tiempo resultó evidente que esas «crisis» sólo fueron una señal –y tal vez hayan sido un «empujón más» –del largo proceso de transición todavía en curso, que alcanzó a patrones monetarios, tecnológicos y de competencia, y, por tales vías, a métodos de producción, gestión y organización empresarial (Fiori, 1993; Rattner, 1988b).

La explicación de la crisis fue tema de diferentes elaboraciones teóricas. Entre ellas sobresalieron las inspiradas en las teorías regulacionistas, que asocian la crisis del capitalismo desarrollado con el supuesto agotamiento del paradigma «fordista-taylorista» (Boyer, 1987; Dosi, 1982; Feeman, 1987; Kaplinsky, 1989; Piore y Sabel, 1984; Rattner, 1988c).

En esos análisis, la idea fundamental es la del agotamiento del «análisis paradigma», que se tradujo, desde fines del siglo XIX, en una era de crecimiento económico basado en la industria, sobre todo en la de producción masiva, rígida, uniformizada (Rattner, 1988c). Reemplazándola, sería cada vez más dominante el modelo flexible, integrado, que configuraría un «nuevo paradigma», con profundas repercusiones sobre el trabajo y la sociedad toda.

Otras aproximaciones, si bien admitieron logros de realización económica y social del «antiguo» paradigma, trataron de analizar las perspectivas de su continuidad bajo formas renovadas de «pos-fordismo-taylorismo», capaces de flexibilizar y viabilizar la producción masiva (Wood, 1988; Humphrey, 1989; Hirata, 1992).

Tales divergencias reflejan, en buena medida, visiones diferenciadas tanto sobre el «antiguo» como sobre el «nuevo» paradigma. Vale la pena, como base de discusión, tener en mente las principales configuraciones y polémicas suscitadas en torno a uno y otro concepto.

### **El «antiguo» paradigma «fordista-taylorista»**

Aunque suelen ser considerados sinónimos, «fordismo» y «taylorismo» tiene acepciones específicas que conviene sistematizar, como punto de partida del análisis de su posible dimensión paradigmática y de sus transformaciones.

Ambos términos pueden encontrarse, en la literatura, con acepciones elásticas; y aplicados, en sentido amplio o restringido, a fenómenos tales como análisis científico del trabajo, fragmentación y cronometraje de tareas, separación entre concepción y ejecución, disciplina y control sobre el trabajo, expropiación del saber y autonomía del trabajador, y a la descalificación y degradación del trabajo...

En un sentido más preciso, el «taylorismo» identifica el conjunto de principios y técnicas propuestos por el ingeniero Frederick Taylor, en la obra «Principios de la administración científica», publicada por primera vez en 1911. Integró el movimiento de racionalización del trabajo llamado «gerencia científica» que tuvo lugar a fines del siglo pasado y en el comienzo de éste en los países industrializados. Esos principios, asumidos por la experiencia de Taylor como veedor en una industria siderúrgica, pueden sintetizarse en cinco principios generales (Fleury y Vargas, org., 1987):

- existe un (y solamente un) modo «óptimo» de ejecutar una tarea (*the best one way*);
- para definir ese modo «óptimo» es necesario analizar el trabajo de manera científica, descomponiéndolo en operaciones, por medio de estudios de «tiempos y movimientos».
- la primera descomposición debe, de inmediato, separar planeamiento y ejecución, «pensar» y «hacer»;
- definido científicamente el modo de ejecutar la tarea, es preciso seleccionar, también en forma científica, por medio de psico-tests, al trabajador cuyo perfil sea el más adecuado a su desempeño, y capacitarlo con ese propósito exclusivo;
- la ambición debe ser estimulada de manera individual, por medio de premios por productividad, lo que evitará la formación de los grupos de trabajo que nivelan «hacia abajo» y limitan las ambiciones del trabajador.

El «fordismo», por su parte, suele ser tomado en dos acepciones, articuladas y recíprocamente condicionadas: global, como sistema socio-

político-económico; y restringida, como pauta socio-técnica de organización de la producción y del trabajo (Fiori, 1993, Hirata y otros, 1991).

La primera, acuñada por la llamada Escuela Regulacionista, trata al «fordismo» como el modo de organización socio-político-económico que predominó en la segunda posguerra mundial, especialmente en los Estados Unidos: un modelo de articulación entre el régimen de acumulación intensiva y el modo de regulación monopolista o administrado, lo que constituye un círculo vicioso de transacciones entre el capital y el trabajo, con amplio reconocimiento de las organizaciones sindicales como interlocutoras de pleno derecho, y con ello, la generalización de los procedimientos de negociación colectiva (ídem).

Desde un punto de vista restringido, el «fordismo» se refiere a un modelo de organización y gestión industrial que tomó como base las experiencias de Henry Ford, en Detroit, a comienzos de siglo. En la implantación y gestión de esa fábrica de Ford se combinaron o recrearon principios y técnicas que, luego extendidos a la industria automotriz y otros sectores de la producción en grandes series, configuraron en la práctica una «revolución» en la organización productiva y en el proceso del trabajo, sobre la base de cuatro elementos clave (Williams y otros, 1987):

- el uso de partes intercambiables, adaptado de la industria de armamentos en la Guerra de Secesión y posteriormente aplicado en la manufactura de autos por la Cadillac, elemento fundamental en la racionalización del trabajo y requisito de la línea de montaje;
- la disposición de las máquinas en la fábrica, siguiendo la secuencia de operaciones de los procesos, fundamental para eliminar movimientos internos innecesarios, tanto de componentes como de trabajadores;
- la introducción de la cinta transportadora, idea originada en el sistema de desmontaje de carcasas en los mataderos, combinada con equipos aplicados (como las máquinas *transfér*), lo que permitió un alto grado de mecanización y automatización.
- énfasis en la administración salarial, mediante la propuesta de salarios elevados y provechos crecientes, como forma de crear y ampliar el propio mercado.

Para algunos autores, uno de los indicadores del efecto que provocó la conjugación de estos elementos fue la reducción del tiempo de montaje del chasis del Ford T, de 12,5 horas-hombre, en agosto de 1913, a 1,5 horas en abril de 1914 (ídem, p. 419). Se trató de un factor decisivo, no sólo en el aspecto técnico, intrafábrica, sino para la propia consolidación del paradigma «fordista» en su más amplia acepción.

Es de observar que la extendida utilización de estos conceptos en la investigación sobre trabajo y calificación ha alimentado paralelamente un creciente debate sobre dos aspectos del «paradigma fordista-taylorista»: la elaboración y el rigor del propio concepto y su efectiva realización empírica, con carácter paradigmático.

Uno de los focos principales de cuestionamiento parte de la premisa de que el concepto del «fordismo», en rigor, solamente podría aplicarse en un sentido amplio, según la matriz teórica propuesta por la escuela regulacionista:

*«En ese contexto conceptual, el fordismo aparece como un modo históricamente datado de regulación 'monopolista' o 'administrado'... propio de algunos grandes países que tuvieron su primera y segunda revolución industrial antes de 1929, y entran en crisis con las transformaciones económicas y políticas mundiales ocurridas después de 1973 ... Fuera de ese contexto, (el concepto) carece de relevancia y en nada contribuye para pensar en el futuro o para inducir comportamientos e intervenciones políticas sobre el tiempo presente» (Fiori, 1993, p. 1-2).*

Desde ese ángulo, no tendría sentido hablar de un antiguo paradigma «fordista», y mucho menos de un «nuevo» paradigma mundial. Lo que en verdad puede estar ocurriendo es la «cristalización de un nuevo paradigma industrial, pero que podrá demorar aún muchos años o décadas para conformar un nuevo paradigma político-institucional, nacional o supranacional (idem, p. 3).

Además de los límites del «fordismo» como paradigma global, parece haber dudas en cuanto a las posibilidades de su generalización como pauta de organización industrial. Diversas actividades, con alta participación en el empleo y en los ingresos, nunca adoptaron plenamente sus principios (como construcción civil, industrias de procesos, servicios). De tal modo, la práctica mejor acabada del «fordismo», como paradigma industrial, estaría en cierta medida restringida al sector automotor, incluidos establecimientos de montaje y de repuestos.

Una polémica similar suscitó el concepto de «taylorismo», cuestionado tanto en sus principios específicos como en la efectividad de sus realización empírica. En esa línea, se argumenta que varios de los preceptos «tayloristas» –por ejemplo, la separación entre concepción y ejecución, la fragmentación del trabajo– son, en rigor, principios asociados al movimiento histórico de la industrialización, como aparece en la apología de Adam Smith y en la crítica de Marx a la manufactura (Freysenet, 1984).

Las ideas sobre administración científica, aunque sistematizadas por Taylor, tienen una historia que se remonta por lo menos al siglo XVIII, cuando los ingenieros empezaron a desarrollar una aproximación sistemática a las actividades técnicas, a partir de la premisa de que un proceso puede desmontarse en operaciones y éstas en tareas elementales, para recomponer todo más racionalmente sobre la base de principios científicos (Freyssenet, 1984; Veltz y Zarifian, 1993; Zilbovicius, 1994).

La «novedad», por así decir, del «taylorismo», fue su propuesta de determinar por medios «científicos» –o «neutros»–, y mediante un método y técnicas adecuados, cuál es el mejor trabajador, el mejor instrumento y la mejor manera de ejecutar una tarea («*The best one way*»). Se reduciría, así, el alcance del «taylorismo» de modo substancial: en vez de un gran concepto explicativo, tendríamos un conjunto de técnicas y prácticas de preparación, control y ejecución del trabajo, popularizado por ingenieros y técnicos industriales.

Esto no implica la negación del impacto de los principios «tayloristas» en cuanto a la práctica de las empresas. En el proceso de cristalización del movimiento «taylorista», a fines del siglo XIX, los ingenieros mecánicos asumen el cometido de la racionalización económica de los sistemas de producción complejos, convirtiéndose en cierta medida también en «economistas», un perfil sintetizado en los currículos de la ingeniería de producción (Veltz y Zarifian, 1993).

No obstante ello, se mantiene el cuestionamiento al alcance de la propuesta de definir *the best one way*. ¿hasta qué punto se habría concretado, más allá de las mesas y las tablas de dibujo del departamento de métodos y procesos?

Estudios recientes demuestran que las diferencias entre «lo prescripto» y lo «real» son acentuadas (y hay indicios de que siempre lo fueron), y que los departamentos de métodos y procesos nunca tuvieron en cuenta la riqueza de las calificaciones «tácitas», sin las cuales ninguna empresa conseguiría funcionar (Danielou y otros, 1989; Jones y Wood, 1984). Por otra parte, argumentan ciertos críticos, esa diferencia no era importante, lo cual era asumido por el propio taylorismo, cuya pretensión, por vía de los departamentos de métodos y procesos, era ante todo orientar y organizar la acción, pero no sustituir el trabajo real (Veltz y Zarifian, 1993).

Frente a esa polémica, parece oportuno reunir algunos puntos de consenso, retomando la noción expuesta inicialmente sobre los paradigmas y su aplicación en la investigación sobre trabajo y calificación. Uno de ellos es que, pese a limitaciones en materia de realización empírica, el «fordismo-taylorismo», partiendo de un peculiar enfoque de dos elementos fundamentales de la estrategia

empresarial –eficiencia y productividad– terminó constituyéndose en un conjunto de principios claves, concretados en formas tan diversas como manuales de organización, sistemas contables, organigramas. De esa manera «dominaron la escena» durante un largo período –entre fines del siglo XIX y mediados del XX– y se hicieron punto de referencia inclusive para sus críticos (Veltz y Zarifian, 1993; Zilbovicius, 1994).

Dicho de otra forma, «taylorismo» y «fordismo» acabaron, en la práctica, por funcionar como grandes principios orientadores de modales o corrientes de organización y administración de empresas y, por esa vía, penetraron fuertemente en los sistemas de educación media y superior. Escuelas de ingeniería, de administración, de técnicos de nivel medio y de formación de obreros calificados adoptaron en gran parte sus principios y, en consecuencia, la visión contenida en éstos del trabajo y del trabajador. De ahí –puede decirse– su dimensión «paradigmática», incluso como valor referencial para la investigación sobre trabajo y calificación.

Es justamente todo este conjunto de principios claves, orientadores de la teoría y en gran parte de la práctica empresarial, insertados en los contenidos del sistema de educación y formación profesional, lo que parece haber perdido fuerza paradigmática a partir de los años 70.

Las críticas a los principios del «fordismo» y del «taylorismo», asociadas a experiencias innovadoras en materia de organización empresarial y administración del trabajo, no son tan recientes. Desde los años veinte, con el desarrollo de la psicología industrial, empiezan a apuntarse los límites y estrecheces de la organización «fordista-taylorista», con principal énfasis en los problemas de motivación y de producción de los trabajadores.

La literatura relata diferentes propuestas en cuanto a organización y gestión del trabajo, fundadas en la visión de la empresa como un sistema «socio-técnico» y/o en la premisa de la valorización del «factor humano». Consolidadas a partir de los años 40, las tesis de la psicología industrial norteamericana propuestas en los experimentos de Elton Mayo, o de investigadores del Tavistock Institute, de Londres, se tradujeron en propuestas diversas, como la del enriquecimiento de cargos mediante la ampliación de tareas o la rotación entre distintos puestos, o incluso la formación de grupos de trabajo semiautónomos. Su rasgo común: el intento de romper la fragmentación, rutinización y descalificación del trabajo, consideradas como fuentes de la baja motivación y pobre desempeño del obrero industrial (Biazzi Jr., 1994; Fleury y Vargas, 1987; Gitahy, 1992).

Si bien eran innovadoras, estas propuestas de cambios tenían una finalidad limitada, restringida al ámbito interno de la empresa. La idea

era eliminar las disfunciones de un sistema, sin considerar en cambio la posibilidad de su agotamiento o superación. En otros términos, sin cuestionar sus presupuestos paradigmáticos (Zilbovicius, 1994).

Este tipo de impugnaciones comienza a delinearse más claramente a partir de los estudios sobre innovación tecnológica y organización del trabajo, desde fines de los años 70, con base en el referencial de un nuevo paradigma. Conducidos por especialistas de diferentes campos y tendencias –tales como Boyer (1987), Dosi (1982), Freeman (1987), Hirata (1992), Humphrey (1989), Kaplinsky (1989), Kern y Schumann (1989), Piore y Sabel (1984), Rattner (1988c) y Wood (1988)– esos estudios destacan una serie de temas recurrentes en materia de cambios en la organización industrial:

- el agotamiento, o ineficiencia técnica, económica y social, de los denominados modelos de producción rígidos y/u organizados sobre bases «fordistas» o «tayloristas»;
- la aparición, asociada o no a innovaciones de base microelectrónica, de nuevas formas de organización de la producción, caracterizadas por términos tales como «flexible», «integrada», «sistémica»;
- la perspectiva de desistimiento o reversión en el proceso de división o especialización del trabajo, al influjo de estas nuevas formas de organización productiva;
- en consecuencia, demandas de nuevas y/o más elevadas calificaciones del trabajador incluido en este proceso, lo que configura un perfil en varios aspectos diferentes del tradicional «obrero-patrón» glorificado por la organización «taylorista».

En síntesis, toda esa literatura comenzó, de uno u otro modo, a señalar no sólo los anacronismos de la fábrica, sino también al del propio modelo de producción en sentido amplio. Estas objeciones plantean algunas perspectivas sobre el trabajo, entre las cuales, por sus implicaciones y vínculos con el tema de la calificación –central en este ensayo– conviene examinar por lo menos tres:

- el agotamiento de la producción en serie;
- el fin de la división técnica del trabajo;
- el surgimiento de la «sistemanufactura».

### **¿El fin de la «producción masiva»?**

El agotamiento del modelo de la producción en serie y la búsqueda de alternativas es una vertiente examinada por diversos autores (Kaplinsky, 1987, 1989; Rattner, 1988b,c), inspirados en gran medida en las tesis presentadas por Piore y Sabel, de extracción regulacionista, en la obra «*The second industrial device*» (1984).

A partir de la premisa de que el deterioro del desempeño de la economía (de los países avanzados) es resultado de las limitaciones del modelo de desarrollo industrial fundado en la producción en serie, Piore y Sabel presentan, como «salida», la llamada «especialización flexible» («*craft model*»). La distinción entre los dos modelos –o paradigmas– es presentada, en síntesis, en los siguientes términos:

- la producción masiva se caracteriza por el uso de equipos «aplicados» y trabajadores semicalificados en la producción de bienes estandarizados;
- la flexible, por el contrario, está basada en trabajadores calificados que elaboran una variedad de productos diferenciados, utilizando equipos también flexibles, esencialmente de base microelectrónica.

Para los autores, la producción masiva en grandes series y la especialización flexible serían no sólo tipos paradigmáticos de organización, sino que pueden ser históricamente localizados, como formas empíricas que persisten y retornan a lo largo del período moderno.

Desde este ángulo, las dos formas de producción se habrían enfrentado a lo largo del siglo 19, a finales del cual se abrió una primera «frontera industrial» que propició, mediante un proceso de «selección tecnológica», el predominio de la producción masiva. Cruzado el «Rubicón», la frontera se cierra progresivamente, a medida que las «selecciones tecnológicas» tienden a generar grandes inversiones en ciencia y tecnología, equipos y conocimientos, cuya amortización desanima otras opciones posibles. Es una cuestión tanto financiera como política (Dosi, 1982).

Pasada la primera frontera, la producción en grandes series se configura como paradigma tecnológico, que presenta la nueva forma de producción como inevitable y natural y a todas las demás como inviables. En este sentido, la instancia ideológica, expresada en el caso por la economía política clásica, tanto en su vertiente liberal como en la marxista, habría contribuido, según los autores, al «cierre de fronteras», al paso que asumen una identificación entre capitalismo y producción masiva.

De este modo, la producción masiva permanece como paradigma hasta que la combinación de choques externos y problemas estructurales internos provoca su crisis, lo que permite abrir una segunda «frontera»: la de la «especialización flexible» (*craft model*).

Desde el punto de vista externo, los autores consideran las crisis petroleras, que elevaron los precios en 1973 y 1979, como generadoras de incertidumbres que inhibieron las inversiones. Desde el punto de vista interno, anotar las nuevas tendencias de la competencia internacional y la propia saturación/estabilización de la demanda de productos

masivos primarios, como electrodomésticos, automóviles, además de la diferenciación de las expectativas de los consumidores.

Siendo problemáticos para la producción en grandes series, estos factores serían fácilmente evitables para la «especialización flexible», capaz de operar con equipos multiuso, de costo menor, y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. La producción flexible, confinada después de la primera «frontera» a algunos distritos industriales como Prato y Emilia Romana, en Italia, tendría ahora la posibilidad de propagarse y de crear un nuevo paradigma.

Estas alternativas tomaron cuerpo a partir de los años 50, ante la crisis de los países capitalistas desarrollados. Algunos de ellos, como Francia, Italia y notoriamente Japón –presentado por los autores como paradigma de la producción flexible– estarían así encontrando una salida «capitalista» para la crisis del capitalismo, o sea, una receta exitosa para enfrentar la crisis de la posguerra. Los principales ingredientes de esta receta, denominada «paradigma de la especialización flexible», serían éstos:

- *«sustitución de la estrategia de economía de escala por la economía de propósito o forma, donde se abandonaría la producción de bienes estandarizados y en gran escala por la búsqueda de una variación cada vez mayor de productos, fabricados en pequeña escala, en plantas «flexibles», pero dedicadas a ciertos nichos del mercado (y por ende especializadas en estos nichos);*
- *utilización intensiva de tecnología de base microelectrónica;*
- *utilización creciente del trabajador como un recurso «inteligente»;*
- *retorno de esquemas de subcontratación de mano de obra para el trabajo doméstico y actividades no consideradas como parte del «negocio» principal del contratista;*
- *reunión de empresas en redes, de modo de sacar provecho de los esquemas cooperativos y flexibles de intercambio tecnológico, de recursos físicos y humanos» (Marx, 1992, p. 38).*

A pesar del fuerte atractivo de sus tesis, Piore y Sabel fueron bombardeados por críticas varias, empezando, como sostiene Berggren (1989), por los ingredientes de etnocentrismo y de acentuado determinismo tecnológico. Su sesgo determinista reside, según los criterios, en la asociación directa entre la inauguración del paradigma flexible con la adopción de la tecnología microelectrónica, tendencia por lo demás presente también en las tesis de Carlota Pérez y Kaplinsky, que se comentan seguidamente. El desvío etnocentrista, a su vez, radicaría en la misma definición del «antiguo paradigma» de la producción

masiva, tomando como base algunas características de grandes corporaciones norteamericanas, muy verticalizadas y con un conjunto de ocupaciones clasificadas y reguladas estrictamente. También sería etnocéntrica su visión del «nuevo paradigma», de la producción «flexible», construido sobre la base de las grandes corporaciones de Japón y, así, dejando de tomar en cuenta la naturaleza también «masiva» de la producción japonesa y el carácter «taylorista» de la organización del trabajo (Berggren, 1989).

Diferentes críticos (como Williams y otros, 1987) van más allá, apuntando, en el trabajo de Piore y Sabel, problemas tales como fragilidad conceptual, falta de base empírica e intento de «juntar mucha cosa en el mismo bolso», para poder trabajar con dos tipos «ideales» y polares de producción. Cuestionan, además el propio agotamiento del «antiguo paradigma» y su oposición a la «especialización flexible», a partir de experiencias exitosas de flexibilización de la producción en grandes series, como es el caso de Japón. Expresan también dudas sobre si la tesis de «cuanto más flexible, mejor», sería aplicable a cualquier empresa o sector y si, más que eso, implicaría beneficios reales para la sociedad. El mismo tipo de crítica puede extenderse a las tesis de Pérez y Kaplinsky, que reelaboran el paradigma de la flexibilidad desde el punto de vista de la producción sistémica.

### **¿El advenimiento de la «sistemanufactura»?**

La perspectiva de la inauguración de un «nuevo paradigma técnico-económico», asociado a la difusión de las nuevas tecnologías de base microelectrónica, también se hace patente por Pérez-Pérez (1984) y Kaplinsky (1987, 1989) en términos muy semejantes a los de Piore y Sabel. Sus principales características serían las siguientes:

- «intensidad en información», contrapuesta a la «intensidad en energía y materiales» del sistema tradicional;
- producción «flexible» en lugar de la producción «masiva»;
- «sistematización», en vez de la simple «automatización», a nivel organizacional.

La «intensidad de información» provocaría profundas modificaciones en la ingeniería de productos y de procesos, como el surgimiento de nuevos productos, servicios y empresas, lo que contribuiría a alterar las pautas de competencia internacional (Rattner, 1988b, p. 91).

La flexibilidad en la producción, en los términos de Pérez, permitiría incrementos de productividad con independencia de la escala o del mercado. O sea: el desempeño de las empresas podría desligarse de la «estrategia de 'cambio interno' en el desarrollo del producto, a fin de

obtener un coeficiente favorable de costo/beneficio», así como de «una demanda homogénea para aumentar la participación en el mercado» (ídem).

A nivel organizacional, se establecería un nuevo modelo de eficiencia, en el cual la «sistemización» ocuparía el lugar de la «automatización» y el «monitoreo dinámico» tendería a sustituir el «planeamiento rígido y periódico». En ese contexto, el estilo administrativo-gerencial tendría que modificarse: se apoyaría más en «información que en intuición, acompañado de sistemas de control con base en redes descentralizadas, en detrimento de las jerarquías burocráticas» (ibídem)

Por todas esas características, el advenimiento de la «sistemanufactura» podría abrir nuevas «vidrieras de oportunidades» para el desarrollo de países no industrializados. Pero que, según sus críticos, podrían transformarse en «callejones sin salida» por las limitaciones de acceso a tecnologías de punta –base de este «paradigma»– y seguimiento de las rápidas evoluciones en ese dominio (Rattner, 1988b, p. 93).

### **¿El fin de la división del trabajo?**

Investigadores de la sociología del trabajo, Kern y Schumann entran en el debate acerca de un «nuevo paradigma» con una perspectiva peculiar: el fin de la división técnica del trabajo como motor de la productividad y la eficiencia industrial.

La división del trabajo, tema clave de la economía política y de la teoría sociológica, ha sido tratada desde diferentes ángulos o premisas. En la economía política clásica, con Adam Smith (1974) como exponente, la división del trabajo surge de la eficiencia, la eficacia y la productividad. La visión marxista es semejante pero asume una postura crítica, analizando los diferentes aspectos de la división del trabajo – desde la cooperación simple a la manufactura– no sólo como instrumento de desarrollo capitalista, sino también de estímulo del conflicto entre capital y trabajo y de la progresiva absorción del trabajo por el capital (BLPG, 1986, Marx, C. 1973).

En el campo de la sociología, la división social del trabajo es enfocada de modo peculiar por Durkheim (1973), quien busca comprender su papel en la sociedad industrial. Desde esa perspectiva, la división del trabajo tendría como función asegurar la unidad del cuerpo social, creando una solidaridad orgánica entre sus miembros. En un cuerpo social cuyas funciones están cada vez más diferenciadas, esta solidaridad permite a los miembros de la sociedad conservar su autonomía y su identidad: diferenciación, en lugar de antagonismo, podría así significar consenso.

La inspiración fundamentalista, sin embargo, está poco presente en la sociología del trabajo, que, en general, adopta una postura crítica a la división del trabajo, denunciando su profundización y sus nefastas consecuencias para el trabajador (Friedmann, 1964; Braverman, 1981; Freyssenet, 1977) o buscando signos de su superación y una posible reconstitución del trabajo (Touraine, 1973).

El primer estudio de Kern y Schumann (1980) data del comienzo de los años 70. Enfocan, en el mismo, el trabajo en la sociedad industrial y la conciencia obrera. Siguiendo las tendencias de la época, concluyen en la polarización de las calificaciones, aunada a una profundización de la división del trabajo y una degradación de las calificaciones. Diez años después vuelven prácticamente a las mismas empresas que habían investigado, de las ramas automovilística, química y de máquinas-herramientas, comprobando entonces, contra sus premisas iniciales (Kern y Schumann, 1984, p. 398), lo siguiente:

- en lugar de la profundización de la división del trabajo, una ampliación de atribuciones de los diferentes puestos;
- en lugar de degradación de las calificaciones, una utilización más global de la competencia del trabajador;
- no un empobrecimiento, sino renovación y desarrollo del contenido de la formación;
- declinación de la tutela y el autoritarismo, en beneficio de la mayor autonomía y respeto a los trabajadores;
- en suma, un movimiento de «reprofesionalización» del trabajo.

En la misma línea, realizan a fines de los años 80 una investigación de gran amplitud, en las mismas ramas industriales, que reafirmó las tendencias recién expuestas (Kern y Schumann, 1989). Entreven así la perspectiva de un nuevo modelo de producción, opuesto al de tipo «taylorista», con las siguientes dimensiones:

- un nuevo enfoque del proceso de innovación, en el cual la adopción de nuevas tecnologías deja de ser un fin en sí mismo y de plantearse como alternativa al trabajo humano, lo que pone fin al delirio futurista de la fábrica del porvenir, operada con simples botones;
- la tecnología pierde por completo sentido como variable independiente, en vista de que su apropiación por la empresa pasa por formas particulares de relaciones económicas y sociales, dentro y fuera de la unidad productiva;
- un progresivo rescate de la calificación, dado que la competencia individual y colectiva se vuelve cada vez más importante para la empresa;
- la apertura de nuevas perspectivas para el trabajo y para los trabajadores, en la medida en que este nuevo concepto parte del reconocimiento de la calificación y la autonomía del trabajo, y abre un mayor espacio para la negociación.

Kern y Schumann escapan en parte de las críticas metodológicas o conceptuales, escudados en la solidez de su material empírico. Pero no de los reparos acerca de la posibilidad de generalizar sus conclusiones. Por un lado se duda si las nuevas tendencias del trabajo en sectores significativos de la industria alemana podrían generalizarse a toda la industria, incluso de otros países. Por otro, presumiendo la hipótesis de una respuesta negativa, ¿cómo quedaría «el resto», los excluidos del proceso de re-profesionalización? ¿No ocurriría, en lugar del «fin de la división del trabajo», un refuerzo de la segmentación del mercado y la profundización de las desigualdades profesionales y sociales? (Bernoux, 1988)

### **Fragilidades e inconsistencias del «nuevo paradigma»**

Si bien las tres corrientes presentadas y los respectivos autores no agotan la literatura sobre el nuevo paradigma, pueden considerarse representativos de sus principales tendencias y, según los críticos, de sus fragilidades e inconsistencias. Este cuestionamiento a las construcciones teóricas sobre un nuevo paradigma se hace más incisivo en razón de que recae sobre experiencias históricas concretas, tomadas por la literatura como «paradigmáticas».

Además del «modelo alemán» analizado por Kern y Schumann, en los años 70 y 80 tuvieron notoriedad los «modelos» sueco, japonés e italiano. Aunque en todos los casos el término «*modelo*» aparece entrecomillado –indicando restricciones a su generalización– la idea es que configuran nuevos dechados de organización industrial y del proceso de trabajo, de alcance mucho más amplio que las experiencias innovadoras de enriquecimiento de cargos o de grupos semiautónomos, llevadas a cabo en los años 40 y 50 y limitadas al ámbito de las empresas.

El «modelo italiano» estaría así convenientemente localizado en la región centro-norte-oriental de Italia (la llamada «Tercera Italia»), principalmente en Emilia Romana, donde se concentran pequeñas y medianas empresas de las ramas metalmecánica, textil, cuero, mobiliario, que en los años 70 practicaron una serie de experiencias innovadoras en materia de relaciones interempresariales y de organización del trabajo.

Se destaca el hecho de que los proyectos de organización del trabajo hayan sido elaborados por los propios sindicatos, para negociarlos con las empresas, excediendo las metas de productividad, pero garantizando el control de la producción por los trabajadores y la preservación de su conocimiento práctico (Capecchi, 1987; Hirata y otros, 1991).

El «modelo sueco» se refiere, en un sentido amplio, a la propia práctica de la socialdemocracia en Suecia, popularizada como paradigma del «Estado benefactor». Más específicamente, empero, alude a las experiencias realizadas por grandes empresas del sector automotor desde principios de los años 70, con la finalidad de superar dificultades de equilibrio, calidad y productividad de la línea de montaje tradicional, y al mismo tiempo afrontar problemas de comportamiento tales como absentismo y falta de motivación de los trabajadores (Berggren, 1989; Hirata y otros, 1991; Marx, 1992, 1994).

En tal sentido se registran diversas alternativas de reorganización de la producción y del trabajo, especialmente en la producción en series medianas. Algunas plantas de la Volvo y de la Saab-Scania se destacaron por sus experimentos más avanzados y exitosos en el área del montaje de vehículos pesados (ómnibus y camiones), entre los cuales tuvieron notoriedad las fábricas de Kalmar (1974) y de Uddevalla (1985), ambas de la Volvo.

En esas unidades, y en otras, la reestructuración productiva, llevada a cabo con intensa participación de sindicatos y trabajadores, incluyó el abandono total o parcial de la línea de montaje, sustituida por esquemas de trabajo en equipo, con una relativa autonomía de los grupos para tomar decisiones relativas a turnos, pausas, liderazgo, división de tareas. También se puso énfasis en aspectos de salud física y mental, tomando en cuenta factores intrínsecos al trabajo (como fatiga, estrés, motivación) o extrínsecos (como iluminación, ruido, limpieza).

«*Vedette*» entre los nuevos «paradigmas», el «modelo japonés» es definido, en un sentido amplio, como un nuevo modelo de relaciones industriales, de organización entre empresas y de gestión del trabajo, capaz de atender, al mismo tiempo, exigencias de flexibilidad, calidad y productividad de la producción (Hirata, org., 1993; Hirata y otros, 1991; Zilbovicius, 1994).

En el plano de la organización productiva y de la gestión de recursos, el «modelo japonés» se hizo ampliamente conocido por el denominado «sistema Toyota» de producción, que incluye un arsenal de técnicas y herramientas gerenciales –como «*just-in-time*», «*Kanban*», círculos de control de calidad– adaptadas o recreadas por Ohno, Shingo, Ishikawa y otros especialistas japoneses, partiendo inclusive de los postulados de la administración científica (Coriat, 1993). A pesar de la inspiración «taylorista», el modelo incorporó también prácticas tales como el «empleo vitalicio», el trabajo en equipo, el énfasis en la polivalencia, en la participación y en la calificación de los trabajadores (Hirata y otros, 1991; Hirata, org. 1993).

La literatura presenta una abundante argumentación acerca de las restricciones al carácter «paradigmático» de estas experiencias, en consideración al peso de las macrocondicionantes histórico-sociales en su configuración. En realidad, existen pocas dudas acerca de que las alternativas alemana, sueca, italiana y japonesa están fuertemente asociadas a rasgos de la sociedad más amplia (local o nacional), entre los cuales se destacan, por ejemplo, el alto nivel de escolaridad general de la población, la baja tasa de desempleo, la importancia de la actividad sindical (inclusive con la peculiaridad del «sindicato de empresa», como es el caso de Japón).

Desde fecha más reciente, fines de los años 80, se vienen cuestionando no sólo las limitaciones, sino las perspectivas de persistencia o hasta de supervivencia de estos «modelos», en el nuevo contexto de crisis económica, globalización de mercados, elevación de las tasas de desempleo y reorganizaciones políticas.

Con relación al caso «italiano», por ejemplo, lo excluyen de entrada dos limitaciones: su localización en sectores caracterizados por una producción por encargo o tradicional, sin posibilidad, por lo tanto de absorber la producción en grandes series, típica de empresas transnacionales como Fiat y Olivetti; y, además, salarios y condiciones de trabajo precarios, a pesar de la autonomía del trabajador en cuanto a la conducción del proceso (Hirata y otros, 1991).

Las dudas con respecto al «modelo sueco» surgen también por el hecho de su aplicación no en sectores de producción «masiva», sino en segmentos especializados, como las industrias de ómnibus, camiones y automóviles de lujo. Se destaca también su énfasis en aspectos motivacionales, que dejan en un segundo plano cuestiones claves para la estrategia empresarial, como calidad y costos (Marx, 1994).

Por otra parte, la profundización de la recesión mundial, que afecta duramente a los mercados de Europa y América del Norte, junto con la agudización de la competencia, plantea dudas en cuanto a la permanencia de pautas altamente innovadoras y progresistas, incluso en materia de relaciones de trabajo. (Berggren, 1989; Pastore, 1994; Taylor, 1992).<sup>2</sup>

Las críticas al «modelo japonés» incluyen, desde luego, una vasta polémica sobre su índole de «nuevo paradigma», dadas sus raíces en los presupuestos de la organización científica. Dejando a un lado esa discusión, un tanto formalista, lo que se impugna es sobre todo su dimensión paradigmática, puesto que lo que se conoce como «modelo japonés» se refiere, en realidad, a un ejemplo típico de conglomerados transnacionales, que involucra a empresas líderes y sus subcontratistas,

<sup>2</sup> Noticias de fines de 1992 afirmaban que, a causa del creciente perjuicio operacional, el grupo Volvo estaría introduciendo un programa de racionalización en su división de camiones, que podría conducir al cierre de una de sus fábricas menores de producción de autos en Suecia. Entre las afectadas estarían Kalmar y Uddevalla (Taylor, 1992). Las dos fábricas fueron efectivamente cerradas, pero no tanto por razones técnico-operativas como por presiones político-estratégicas, generadas por la fusión de la Volvo con el grupo Renault (Marx, 1994).

en especial en lo referente a trabajadores regularmente contratados del sexo masculino (Hirata, org., 1993).

El punto fundamental, sin embargo, es que, aunque sea «una isla», Japón no ha quedado inmune a la recesión mundial. Según Fleury (1994b), durante la «burbuja de crecimiento» las empresas, especialmente las del sector automotor, invirtieron fuertemente en nuevas unidades con alto grado de automatización, lo que elevó el «*break-even-point*» a índices tales como 95 % de la capacidad instalada (contra 82 % a 83 % anteriores).

La caída de la demanda interna, junto con dificultades de exportación (por la valorización del yen), llevó a gran parte de los fabricantes del sector a «cerrar en rojo» y a emprender estrategias defensivas, tales como no-contratación, incentivos a la dimisión voluntaria, revisión de principios básicos, como el empleo vitalicio y la prima por antigüedad (v. también Hirata, org., 1993).<sup>3</sup>

Al mismo tiempo, experimentos recientes destacan la capacidad de revitalización del «modelo», teniendo en cuenta soluciones como la fábrica de la Toyota en Kyushi, estructurada sobre premisas ecológicas, de higiene y comodidad ambiental internas, empleo de mujeres y ancianos y, sobre todo, con preocupaciones casi «suecas» en el plano motivacional (Fleury, 1994).

En realidad, pese a fragilidades e incoherencias en los planos conceptual o empírico, el debate acerca del «nuevo paradigma» y sus perspectivas de realización amplió sustancialmente el enfoque de los estudios sobre proceso de trabajo y calificación, llamando la atención hacia nuevas experiencias y posibilidades. No tanto acerca de lo que podría «copiarse» o transferirse de esas experiencias, sino en particular de lo que podría aprenderse de ellas.

Es justamente este aprendizaje el que ha llevado a buscar caminos hacia la comprensión de nuevas realidades que se definen en un mundo del trabajo cada vez más globalizado y multidimensional. En esa línea se destacan algunas propuestas que tratan de identificar no un nuevo paradigma, dominante y totalizador, sino el abanico de posibilidades abierto por la crisis del «antiguo» (Veltz y Zarifian, 1993). En esa exploración, la crisis del modelo «taylorista» no implicaría necesariamente un «nuevo paradigma» homogéneo y unificado (incluso porque hay dudas de si el «taylorismo» llegó a tener esa dimensión). Lo que parece caracterizar la situación actual es sobre todo la diversidad de experimentos, la variedad de trayectorias seguidas según las ramas, las empresas y los países. Si es que existió, la homogeneidad quedó en el pasado.

<sup>3</sup> El noticiero económico de inicios de 1993 anotaba varios indicios de «recesión en el paraíso de la productividad» (Baraldi, 1993), destacando el aumento de la contratación de mujeres a tiempo parcial y de inmigrantes, además del hecho de que los sindicatos japoneses estaban aceptando los aumentos de salarios más bajos desde 1987. Y esto a partir de acuerdos en las cuatro principales industrias del país, que abarcan los sectores electrónico, de motores, construcción naval y acero (EXAME, 1993; Leadbeater, 1993).

### **Fracturas en el modelo «fordista-taylorista»**

Desde dicha perspectiva, se está procurando rescatar el papel de la acción en la organización productiva, con énfasis en dos nuevos fundamentos de la eficiencia y la productividad: la gestión de los «eventos» (acontecimientos) y la comunicación (Zarifian, 1990 a.b.; Veltz y Zarifian, 1993; Zilbovicius, 1994).

Mediante este abordaje, Veltz y Zarifian (1993) identifican «fracturas» en la organización «fordista-taylorista», en tres aspectos: el modelo de operación, el modelo de organización y el proceso de innovación.

Con respecto al modelo de operación, observan que la posibilidad de prescribir y controlar –aun teóricamente– el trabajo, tropieza con tres requisitos que tienden a imponerse en la organización moderna: complejidad, flexibilidad e integración. Aun sin considerar aspectos cruciales como la motivación de los trabajadores, la realidad de las empresas torna hoy infructuosa cualquier tentativa de descripción por procedimientos secuenciales y, por ende, de estricta prescripción, estabilidad de tiempos y atribución individualizada:

- la prescripción se vuelve inviable en la práctica no sólo a causa de aleatoriedades que exigen crecientemente reacciones e iniciativas no programables, sino también por la exigencia de interpretación y de diagnósticos específicos que combinan diversos niveles de objetivos. Todo esto, que era típico de las industrias de proceso, empieza a ocurrir también en la manufactura automatizada.
- las propiedades de estabilidad y la naturaleza individualizable de la operación también son puestas en jaque: el trabajo moderno es, por esencia y no por elección o decisión, cada vez más colectivo y variable. La diferencia entre trabajo prescripto y real siempre existió. Pero una cosa es aceptarla tácitamente –como se supone que ocurría en el paradigma «fordista-taylorista»– y otra es incorporarla al propio modelo de eficiencia, como premisa de la organización.

Por ser función del modelo de operación, el de cooperación también cambia. La premisa básica de la organización «fordista-taylorista» es la cooperación estática y programada, simple consecuencia de la cadena de tareas-operaciones, que garantiza la eficiencia global a partir de la individual.

Su lógica, limitada a la secuencia de operaciones, actúa en el sentido de disminuir al máximo la interacción/relación entre los actores, inclusive la comunicación interpersonal. El nuevo modelo de operación exige cooperación también dinámica, no programable, en la medida que la evolución técnica y económica de la última década hace cada vez más inoperante el patrón de eficiencia individual y aditiva:

- por un lado, porque, a semejanza de lo que ya ocurría en la industrias de proceso, la manufactura ve su desempeño global –en calidad, flexibilidad y costos– depender no de la mera sumatoria de desempeños individuales, sino de su integración. La suma de partes buenas no hace necesariamente un todo óptimo. Cuanto más integrada y sistémica es la fábrica, mayor es su fragilidad y sensibilidad a los desperfectos: los pequeños problemas pueden tener un efecto de «bola de nieve»;
- por otro, porque este desempeño depende mucho más de la calidad de la organización y de las interacciones de elevado nivel comunicacional entre los actores (dentro y fuera de la fábrica), que de la precisión y rapidez de las operaciones elementales. La productividad y la eficiencia global pasan a depender menos de los factores puramente técnicos que de la calidad del sistema de gestión de los flujos –de materiales, informaciones, personas– la cual no puede ser rígida ni pre-programada. De tal modo, la eficiencia de la operación es sustituida gradualmente por la eficiencia de la inter-operación, o de la interacción; precisamente lo que el modelo «fordista-taylorista» trataba de reducir.

Los nuevos requisitos de operación-cooperación terminan por poner también en jaque al modelo de innovación y de aprendizaje tradicional. En el ciclo productivo «taylorista» la innovación (de producto, de proceso) y el aprendizaje se realizan por ascensos a «plataformas» superiores y consecutivas, algo claramente distinto al funcionamiento de la producción. Se trata, en el fondo, de «desvíos» de un sistema que valoriza la estabilidad, la regularidad y la reproducción de procedimientos y saberes instituidos.

En el nuevo contexto técnico-económica, la innovación es la regla, no la excepción. Aunque siga siendo realizada como actividad especializada, se vuelve intrínseca a la organización. Con ello, el aprendizaje –entendido como la capacidad de administrar nuevos procedimientos, equipos, materiales, flujos, relaciones– se hace esencial para garantizar la eficiencia. No se trata más de una cuestión individual, puramente técnica, sino colectiva y organizacional: es todo el colectivo de trabajo el que tiene que habilitarse para acompañar la velocidad de renovación de los productos/procesos.

### **Trayectorias organizacionales abiertas**

La admisión de nuevas bases para la eficiencia y la productividad, así como el papel central de la comunicación y de la gestión de eventos en la moderna organización, abre, al tiempo que expone diversas líneas

de fractura en el modelo «fordista-taylorista», la perspectiva no ya de un único paradigma, sino de múltiples conciliaciones o soluciones organizacionales. En este sentido, Veltz y Zarifian (1993, p. 23-25) identifican por lo menos cuatro aperturas:

- renovación del modelo «taylorista-fordista», que ha dado prueba de poder adaptarse a nuevos requisitos de producción flexible e integrada, así sea en gran escala, como es el caso de Japón y aun de la industria automotriz a nivel internacional. Esta renovación no alcanza a las grandes estructuras funcionales, sin embargo; dada la necesidad de comunicación y el peso de los eventos, exigiría nuevos arreglos sustanciales en el trabajo, de modo de garantizar una mayor autonomía y polivalencia de los operadores. Con cambios tales, la organización «taylorista» tendería a asumir las características de un modelo anterior, «de oficio» (*métier*) o «profesional» (conforme a lo propuesto también por Kern y Schumann y Laville, 1993);

- desarrollo de organizaciones de cooperación horizontal en red, en sectores cuyas estrategias de innovación implican una mayor integración entre funciones. En este caso, además de la mera coordinación o autonomía relativa de los trabajadores, se buscaría una efectiva comunicación entre los saberes, en situaciones abiertas de análisis de problemas y de co-responsabilidad en cuanto a los objetivos de la firma;

- adaptación de la organización por proyectos, ya difundida en industrias de producción unitaria, lotes o pequeñas series, a la manufactura de grandes series, cada vez más presionada por problemas de diversificación y reducción del ciclo desarrollo-producción. Dada su singularidad, los proyectos suponen un planeamiento cerrado; cada uno es un caso a administrar y, para ejecutarlo, se hace fundamental la comunicación y cooperación entre las varias áreas del saber profesional, desde la ingeniería de producto y proceso hasta la operación;

- organización en capas superpuestas, ilustrada por el concepto CIM («computer integrated manufacturing»), en el cual las actividades se estructuran según su grado de complejidad e importancia, con miras a plantear el tema de la relación entre decisiones de corto, mediano y largo plazo y de la coherencia entre lo estratégico y lo operacional. Esta configuración no eliminaría del todo elementos del modelo antiguo, como la jerarquización y la escasa autonomía en los niveles de ejecución, pero tendería a atenuarlos en favor de la integración y la agilización operacional.

Aunque presenten estas cuatro alternativas, los propios autores reconocen la posibilidad de múltiples combinaciones entre los modelos presentados y otras soluciones, incluso al interior de una misma unidad productiva. Esto porque la nueva organización es cada vez menos una cuestión técnica que dé capacidad de los actores: empresarios, gerentes,

trabajadores, y –podría añadirse– investigadores, «*de comprender los verdaderos desafíos y no equivocarse de época*» (Veltz y Zarifian, 1993, p. 25).

### **Perspectivas del trabajo**

Revisar la investigación sobre trabajo y calificación en las dos últimas décadas pone de relieve la discusión sobre el «antiguo» y el «nuevo» paradigma, como referencial para el análisis de los cambios en la organización productiva y en la propia sociedad.

Brotado en un contexto de crisis y grandes transformaciones económicas y sociales estalladas a escala mundial a partir de los años 70, este referencial suscita, con mayor intensidad desde los años 80, una amplia polémica en torno a su consistencia técnico-metodológica y a su poder explicativo.

El «antiguo» paradigma denominado «fordista-taylorista» ve cuestionada hasta su dimensión «paradigmática», es decir: ¿en qué medida se habrían generalizado los principios de Taylor y los preceptos de Ford, al punto de articular las dimensiones técnicas, económicas y sociales de la producción, tal como se esperaría de un «paradigma»?

Se tiende a admitir que, aun con restricciones en el plano empírico y conceptual, el «fordismo-taylorismo» acabó por imponerse como conjunto de principios prácticos, de sentido común, orientadores de teorías de organización y gestión de los negocios, así como de formación, a diversos niveles, de los agentes comprendidos en ese proceso: desde los empresarios e ingenieros/administradores, hasta los técnicos y los obreros.

Una polémica semejante se suscita en torno al que pueda ser el «nuevo paradigma»: ¿será flexible y sistémico?, ¿traerá el fin de la división del trabajo?

Pese a la diversidad de punto de vista, la discusión sobre nuevos paradigmas enfatiza, en los diferentes enfoques, que la organización productiva, en cualquier sector, está cambiando o tendrá que hacerlo, si quiere sobrevivir. La fábrica no es –o no puede ser más– la misma. El trabajo tampoco. Estas tesis, a semejanza de lo que ocurrió en el «antiguo» paradigma, tienden a difundirse y a fortalecerse como principios orientadores de la teoría y la práctica empresarial.

La propia experimentación de los nuevos «modelos» en países desarrollados, como Japón, Suecia, Italia, Alemania, pese a su alcance limitado, la inviabilidad de su transferencia o generalización, y sus dificultades para sobrevivir, han servido de base para un amplio cuestionamiento sobre la organización industrial, especialmente en lo que concierne a la gestión del trabajo y a la calificación.

Así, a pesar de sus especificidades históricas y culturales, sobresalen de esos «modelos» rasgos que, según los especialistas, configurarían «nuevas trayectorias» organizacionales a partir de los años 90, caracterizadas por:

- énfasis en la calidad, productividad y flexibilidad (de productos y procesos), como elementos claves de la competitividad;
- elevadas pautas tecnológicas, expresadas no tanto en la adopción de equipos y materiales, sino sobre todo en un proceso continuo de aprendizaje y evaluación organizacional;
- búsqueda de una relación cooperativa y complementaria (y no de oposición/sustitución) entre tecnología y trabajo;
- valorización de la calificación del trabajador, con énfasis en la formación permanente, como base para la flexibilidad y polivalencia ocupacional;
- esfuerzo para pensar global e integradamente la empresa, como sistema abierto, interactuando con actores internos, externos y con la sociedad en general.

Aunque mucho de ese modelo se configure más bien como «tipo ideal», se trata sin duda de premisas que exigen de la empresa la redefinición de su estrategia global, fundada en una visión integrada del mercado, de la organización y de los recursos, con incidencias directas sobre el proceso de trabajo y el perfil de la calificación de los trabajadores.

Para analizar estas consecuencias, la sociología del trabajo se ve desafiada a rever ciertos referenciales básicos, como la propia noción de calificación y la metodología de investigación en ese dominio. Tal es, en síntesis, el tema que se aborda en el próximo capítulo.