

El rescate de la calificación (síntesis y conclusiones)

Desafíos de las organizaciones

A lo largo de los años 80, Brasil atravesó por ciclos recesivos, caracterizados por un fuerte descenso de la inversión y la declinación de las tasas de expansión económica, que alcanzaron de lleno al sector industrial, «cuerpo de avanzada» de la década anterior. Paralelamente, como reflejo de la creciente globalización e inserción del país en la economía mundial, nuevas reglas y modelos de competitividad se imponen en una escala cada vez más amplia. Planes y políticas liberalizantes se abre camino. Aun cuando muchas propuestas no salgan del papel, constituyen «amenazas» cada vez más concretas, que movilizan a las empresas y al mercado en torno a nuevos conceptos, como calidad y productividad.

En ese mismo contexto, el país alcanza algunos de los hitos más significativos de su historia política, en materia de democratización y conquista de sus derechos civiles y políticos.³³ Un movimiento con numerosos puntos cuestionables y polémicos. Mucha distancia entre la democracia deseada y la posible. Sin que pueda negarse, sin embargo, que en esa movilización comienza a surgir, con rasgos cada vez más nítidos, el *ciudadano*, progresivamente consciente de su papel y de sus derechos.

Las empresas no atraviesan inmunes toda esa conmoción. La recesión, el avance de las tesis liberales, la movilización de la sociedad civil: el peso combinado de esos factores viene actuando como «garrotes y zanahorias», presiones y estímulos a la revisión de conceptos y prácticas productivas. Hasta por el hecho de que ciudadano consciente, consumidor exigente, trabajador reivindicativo, son facetas práctica-

³³ Se destacan: en 1984, la campaña «Diretas-Já» que, aun derrotada levantó al país de punta a punta en 1985, la asunción por un civil (aunque todavía electo por vía indirecta) de la Presidencia de la República, después de dos décadas de régimen militar; elección de una Asamblea Constituyente y su extensión hasta la promulgación de la nueva Constitución, en octubre de 1988; la primera elección directa de presidente en 1989, después de un «ayuno» de tres décadas; el «*impeachment*» de ese mismo presidente a fines de 1992. La Constitución de 1988, que mereció en su época la yuxtaposición de la palabra «Ciudadana», debida a Ulisses Guimarães, presidente de la Asamblea Constituyente, dio, pese a la influencia .../.

... del «Centrao» (N.T: unión informal de parlamentarios de varios partidos de derecha, provenientes de la disolución de la antigua «ARENA», especie de coalición que sustentó a la dictadura militar brasileña), gran destaque a los derechos individuales, sociales y laborales. Se destacan en el área de los derechos individuales, la ampliación de la sociedad civil en el proceso político, al posibilitar a cualquier ciudadano promover una acción contra el gobierno; la institución del *habeas data* que asegura a todos el conocimiento de informaciones de interés particular o general registradas en organismos públicos o en bancos de datos gubernamentales; el fin de la censura previa a las artes y a los medios de comunicación; la clasificación de la tortura como crimen no afianzable. En el área laboral, son considerados progresos la limitación de la jornada semanal a un máximo de 44 horas, la jornada diaria de 8 horas, la limitación de horas extras, la libertad de organización sindical, el derecho de huelga, el pago de una «multa» del 40% sobre rescisiones sin justa causa y el estímulo al seguro de desempleo. (Constitución de 1988).

mente imposibles de disociar en el individuo. No hay cómo evitar que los nuevos valores de apertura y participación, nacidos en la sociedad, contaminen los lugares de trabajo: «ninguna empresa es una isla»...

En materia de gestión y organización empresarial, se definen y se difunden, en ese cuadro, una serie de principios que configuran una «nueva filosofía de producción». Sería arriesgado afirmar que caracterizan un «nuevo paradigma», inclusive porque no se tiene mucha seguridad acerca de los rasgos y de la difusión del «antiguo» en el país. De todos modos, se trata de un nuevo ideario que se incorpora al discurso de los diferentes actores –empresarios, trabajadores, docentes, administradores, entidades sociales– y que en cierta medida asume la misma dimensión paradigmática que la organización científica alcanzó durante los años de la posguerra.

Sin duda, gran parte de ese ideario se revela más en el plano del discurso, con fuerte sesgo ideológico. Pero repercute en la práctica de las empresas, en la medida que induce a nuevas prácticas productivas, con directa incidencia sobre el trabajo y la calificación.

Nuevas prácticas, trayectorias abiertas

Desde mediados de los años 80 se han configurado nuevas prácticas de modernización del proceso productivo, concentradas en la búsqueda de:

- integración, en el sentido de racionalizar y optimizar los recursos o, inclusive, superar progresivamente «cuellos de botella» vinculados con existencias de mercaderías, tiempos muertos, desperdicios;
- flexibilidad, en particular en la definición del *míx* de productos y en sus especificaciones según el perfil de los clientes.

A tales efectos se imponen estrategias diferentes de las que se empleaban hasta comienzos de los años 80. Aunque las innovaciones aún aparecen poco difundidas, las empresas tratan de asociar la modernización física, de máquinas y equipos, con nuevas formas de administración de los agentes y de los recursos de producción: materiales, máquinas, informaciones. En cierta medida, esta estrategia ofrece también una salida para una industria casi convertida en chatarra, después de más de diez años de baja inversión en capital fijo.

Las «nuevas tecnologías», al revés del bizcocho, «que se vende más porque está más fresco y está más fresco porque se vende más», en cierta medida no se abarataron porque no se difundieron y no se difundieron porque no se abarataron. Se trata de equipos de alto costo, cuya adquisición e implantación en amplia escala es dificultosa. La cuestión

es «optimizar» la capacidad instalada, por medio de cambios organizacionales o en la gestión.

Sin embargo, no todo radica en el dinero o en la falta de inversión. A comienzos de los años 80, el *marketing* de las «nuevas tecnologías» prometía máquinas a prueba del peor operador, capaces hasta de sustituir mano de obra cara, escasa y/o reivindicativa. No fue así. Las máquinas sólo funcionaron bien cuando fueron entregadas no a los peores, sino a los mejores. Las empresas, en el arduo camino de prueba y error, aprendieron que, para dormir sin pesadillas y funcionar sin *pannes*, tendrían que confiar los frágiles y costosos equipos a un personal cada vez más competente.

Tales son las razones por las cuales las empresas líderes y/o innovadoras vienen encaminándose por nuevas trayectorias, potencialmente «calificantes», que exigen aprendizaje continuo en dos niveles:

- de la organización como un todo, entendida como capacidad de adaptación o cambio en los productos, procesos, equipos, funciones y formas de gestión;
- de los agentes productivos, que afrontan el desafío de aprender, desarrollarse y renovarse, por medio de mecanismos formales y no formales.

Esa nueva trayectoria o nueva práctica productiva es una cuestión no sólo de «liderazgo», sino sobre todo de supervivencia, ante el nuevo contexto económico y social que se delinea en el país a partir de los años 80. Las nuevas prácticas revelan, de tal modo, una amplia coincidencia entre las empresas, con relativa independencia respecto de la base tecnológica y de su posición de vanguardia en el mercado. Estímulos y presiones internos y externos llegan por cierto en primer término a las empresas de punta. Pero sus efectos se propagan por toda la cadena de producción, rebotando inclusive en «terceros» y presionándolos a actuar con los mismos principios de calidad y productividad exigidos a escala global. La propia tercerización siente el desafío de tornarse «inteligente» y escapar de las usuales pautas de descalificación y deterioro de las condiciones de trabajo.

A pesar de esa coincidencia y su creciente difusión, la nueva trayectoria está lejos de ser exclusiva. Nuevas y viejas prácticas productivas coexisten, tanto en el plano técnico-operativo como en el de la administración del trabajo y la calificación. Incluso en el ámbito de las empresas más innovadoras, la estrategia de cambio es gradual, «sincronizada», dirigida a la superación progresiva de los «atascos» y sin suponer una transformación total de la organización.

La gradualidad no hace menos significativos los efectos sobre el trabajo y la calificación. Quedan puntos discutibles, como el tema del empleo, para el cual no hay respuestas concluyentes en el plano aislado

de las unidades productivas: si algunas se modernizan desempleando, otras emplean más a medida que se modernizan.

Aunque no siempre la modernización signifique reducción de puestos de trabajo, su tendencia es a provocar ganancias de productividad que reducen el ritmo de crecimiento del empleo. Incluso porque la lógica de la innovación es, esencialmente, economizadora de recursos, mano de obra incluida. En términos económicos, cualquier innovación en las técnicas, en los procesos o en la organización de la producción sólo tiene razón de ser si contribuye a reducir el costo de alguno de los insumos necesarios para un volumen dado de producción. En otras palabras, a optimizar los recursos, elevando su productividad.

En cuanto a la calificación, entre tanto, parece claro que la estrategia de innovación cambia su contenido y suscita nuevos conceptos, en materia de los perfiles ideales o valorizados. En el nuevo contexto emergen un nuevo perfil y un nuevo concepto de la calificación, que va más allá del simple dominio de habilidades motrices y disposición para cumplir órdenes, dado que también incluye una amplia formación general y una sólida base tecnológica. Ya no alcanza con que el trabajador sepa **hacer**; también es necesario **conocer** y, por encima de todo, **saber aprender**.

El nuevo perfil valoriza rasgos tales como participación, iniciativa, razonamiento lógico y discernimiento. Desde la perspectiva de la empresa, ya no basta contar con el típico «obrero-modelo», pronto a «vestir su casaquilla» y sudar por ella. Antes que nada es necesario tener la garantía del trabajador «competente», capaz de «pensar con la cabeza de la empresa». Como contrapartida, las empresas dan muestras de asumir una creciente responsabilidad en la calificación de los trabajadores, abriendo, paralelamente, un nuevo espacio para la obtención de mejoras concretas en las condiciones de trabajo.

En realidad existen evidencias de que la industria está invirtiendo, en amplia y creciente escala, en la formación y reconversión de sus empleados, con más intensidad desde mediados de la década pasada. Tal inversión responde, por una parte, a requisitos de la propia innovación tecnológica y organizacional, tales como integración, confiabilidad, calidad. Por otra parte, configura una estrategia de compensación de las deficiencias de escolaridad básica que comprometen hasta el desempeño más elemental del trabajador.

De ese modo, hasta las compañías que no son consideradas entre las líderes e innovadoras, incluidas las micro y pequeñas empresas, están invirtiendo y/o incentivando la calificación y la reconversión de sus empleados, en busca de los requisitos de un nuevo perfil que parece generalizarse en el mercado.

El rescate de la calificación

El rescate de la calificación en el proceso de trabajo es sin duda una apremiante necesidad de la empresa. En el modelo anterior de industrialización, Brasil, como otros países, pudo tener un éxito relativo sobre una estrecha base de mano de obra calificada, con baja escolaridad. Pero hoy la realidad es otra: calidad y productividad son resultados que exigen, ante todo, competencia y capacidad de aprendizaje de la empresa como un todo, incluidos los trabajadores.

El rescate de la calificación, entendido como la recuperación y la valorización de la competencia profesional del trabajador, no es, sin embargo, tan solo una cuestión de desempeño técnico y de acuerdo sobre las condiciones de trabajo. Encierra también una dimensión de los derechos ciudadanos que sobrepasa los muros de la empresa: leer, interpretar la realidad, expresarse verbalmente y por escrito, manejar conceptos científicos y matemáticos abstractos, trabajar en grupo en la resolución de problemas –todo lo que suele definirse como perfil de los trabajadores en sectores de punta– tiende a convertirse en requisito para la vida en la sociedad moderna. Si el mercado exige empresas competitivas, la sociedad también exige ciudadanos competentes.

De este modo, también fuera del ámbito de las empresas y del mercado de trabajo formal, se registra una demanda ascendente de calificación profesional. El contexto recesivo, señalado por altas tasas de desempleo, es sin duda un poderoso motor en ese sentido. Incluso en lo informal, no obstante, quien no tiene competencia encuentra dificultades para establecerse...³⁴

Por una estrategia calificante

Necesidad de la empresa, interés del trabajador y de la propia sociedad, la calificación para el trabajo viene siendo considerada dentro de esquemas de emergencia. El reconocimiento de la expansión y de los cambios cualitativos de la formación promovida por las empresas, así como la creciente demanda social de acciones formativas, deben ser tomados ante todo como señales de las nuevas tendencias, y no como una estrategia bien delineada.

La definición de esa estrategia, a su vez, no puede ser considerada exclusivamente entre los muros de las empresas. Es algo que interesa a toda la sociedad, inclusive como dimensión del rescate de los derechos civiles en el país.

Todo ello exige repensar la educación general y para el trabajo, en los planos técnico-pedagógico y organizacional. Una nueva asociación se

³⁴ A título de ilustración, cabe señalar que el SESI, además de 404 clases de alfabetización y enseñanza supletoria en las empresas, mantiene 380 en la comunidad. También el SENAI, desde fines de los 80, viene siendo presionado para actuar vigorosamente ante grupos e instituciones comunitarios, no contribuyentes de la entidad. En São Paulo la matrícula de los programas de capacitación para estos grupos subió de 10,5 mil en 1987 a 96,4 mil en 1993, registrando un promedio anual de crecimiento de 37 % en el periodo, más del doble de la tasa de expansión de la matrícula total del SENAI-SP. La clientela de esos programas muestra una elevada participación femenina, de desempleados y de personas con escolaridad inferior al primer grado. Su objetivo es buscar preparación o reconversión para el trabajo, inclusive en el mercado «informal» (Leite, 1994).

impone entre los diferentes agentes sociales –gobierno, empresas, trabajadores, no trabajadores– para garantizar el «rescate de la calificación» en una extensión amplia, de modo de beneficiar no solamente a los trabajadores de los sectores modernos, de punta, sino a toda la sociedad.

³⁵ El SENAI-SP está realizando una experiencia de modulación de cursos para la formación de técnicos industriales en diversas áreas ocupacionales. En la del vestuario, por ejemplo, cuenta con el asesoramiento de la AFPA, Association pour la Formation Professionnelle des Adultes, de Francia, con extensa tradición en ese campo. También está conduciendo diversos experimentos pedagógicos, entre los cuales se destaca el modelo PETRA -Formación Orientada para el Proyecto y la Transferencia-, adaptado de experiencias desarrolladas en Alemania desde mediados de los años 70. El PETRA, ya iniciado en más de una decena de escuelas de São Paulo, debe ser adoptado también en unidades del SENAI en Minas Gerais, Espírito Santo y Santa Catarina. Restringido por ahora a los cursos para jóvenes, puede constituir una estrategia promisorio para la formación de adultos, dado que su propuesta básica es garantizar no solo capacitación técnica, sino el desarrollo armónico de todos los .../.

Ante la creciente difusión de un nuevo perfil de competencias en el mercado de trabajo, empieza a perder sentido la dicotomía «educación-formación profesional» y la correspondiente separación de los campos de actuación entre las instituciones educacionales y las de formación profesional. Trabajo y derechos ciudadanos, competencia y conciencia, no pueden ser vistos como dimensiones diferentes, sino que reclaman el desarrollo integral del individuo que, al mismo tiempo, es trabajador y ciudadano, competente y consciente.

Sin embargo, empresas, trabajadores y organismos de formación profesional tienen un amplio margen de acción en el campo de las «habilidades básicas», situadas entre lo que se aprende en la escuela y el dominio práctico, operativo de las ocupaciones. Ni por asomo se sugiere que la formación profesional pueda sustituir a la educación básica. Empero, en países como Brasil, de escolarización precaria, resta una vasta porción de adultos mal preparados, que difícilmente tendrán posibilidad o interés en volver a la escuela. Para éstos es preciso encontrar la fórmula de conciliación sistemática de las calificaciones tácitas, dominadas a partir de la experiencia práctica, con el aprendizaje de contenidos conceptuales y abstractos, cada vez más demandados para el trabajo, aun en el informal.

También se impone el desarrollo de metodologías de formación adecuadas para adultos y, en especial, la readaptación o reconversión de trabajadores desempleados o desplazados por cambios tecnológicos. Además de presentar características de aprendizaje distintas de las de niños y jóvenes, el adulto que procura calificación o reconversión tiene urgencia; no se dispone a quedar, ni puede hacerlo, largos meses en bancos escolares. Ello no implica necesariamente una opción por capacitación rápida y superficial. Pero se puede pensar en una estrategia de educación permanente, por medio de programas modulares, con múltiples entradas y salidas, garantizando en cada etapa el dominio de calificaciones con correspondencia en el mercado de trabajo.

La búsqueda de nuevas metodologías, tanto para jóvenes como para adultos, pone en jaque la propia cultura organizacional y pedagógica de la mayor parte de las instituciones educativas y de formación profesional, la que en gran parte es fruto de las tesis de la organización científica. Un perfil innovador, osado y con iniciativa, difícilmente podría ser formado por la vieja escuela de organización y administración.³⁵

Por último, pero ciertamente muy importante, es preciso vincular cualquier estrategia de educación/formación con una política de empleo. El rescate de la calificación, expresado en el creciente interés e inversión de las empresas en la preparación de sus empleados, suscita de inmediato la duda en cuanto a los excluidos, tanto los que «sobran» de la modernización como los que por lo menos comenzaron a trabajar.

Desde la crisis de los años 80 hubo en Brasil un retraimiento del empleo formal. Se calcula que, solamente entre 1990 y 1993, hubo una reducción de 150 mil puestos de trabajo en la industria paulista. Fuera de la industria la situación no es mejor y se estimaba que sólo el Gran São Paulo tenía un ejército de más de un millón de desempleados o subempleados (según datos del DIEESE) en el primer trimestre de 1994. Es difícil culpar a la modernización de las empresas por esas cantidades, dado el grado aún restringido de difusión de las «nuevas tecnologías». Con o sin éstas, empero, es innegable que la reorganización del sector productivo avanza rápidamente en el país.

De todos modos, aun controlando el impacto negativo de la tecnología parece claro que la tendencia mundial consiste en que la producción crezca sin expansión del empleo. El problema del desempleo no es hoy «privilegio» de los pobres o menos desarrollados,³⁶ ni puede reducirse a la variable tecnológica. Su planteo exige un enfoque global, no sólo en el plano económico, sino también en la esfera político-institucional. Sin recaer en las tesis del capital humano ni en la ingenuidad de suponer que la calificación pueda por sí sola crear empleos, es necesario articular la ascendente importancia o valorización de la competencia profesional en esa estrategia.

Además, la experiencia internacional, e inclusive ejemplos más próximos (como el acuerdo de las empresas de montaje, cf. Oliveira, 1992), establecen la importancia, para los trabajadores, del saber técnico acerca del proceso de trabajo y la de una visión global de la empresa como base para la negociación y concertación de condiciones y relaciones de trabajo (DIEESE, 1990). Desde tal perspectiva, el rescate de la calificación se incluye entre las condiciones para una nueva pauta de relaciones entre capital y trabajo, fundado en la negociación. Se sitúa así en lo medular del proceso de democratización de la sociedad, como elemento esencial para el propio rescate de los derechos ciudadanos.

... atributos valorizados por el nuevo perfil de calificación en la industria. Verdaderamente, el Sistema SENAI está poniendo en cuestión su modelo de formación profesional, y está en el orden del día su reformulación, por medio de un proyecto nacional (SENAI-DN, 1994a,b).

³⁶ Sus altas tasas en el mundo industrializado han llevado el tema, inclusive, a las reuniones del famoso Grupo de los Siete (G-7), que reúne a las mayores potencias mundiales. Según datos de la OCDE, las legiones de desempleados alcanzan tasas de 23 % de la fuerza de trabajo en España, 12 % en Francia, 12 % en Bélgica, 12 % en Canadá, 10 % en Inglaterra, 9 % en Alemania. En mejor situación están los Estados Unidos, con 7 % y Japón, que, pese a todos los pesares, mantiene unos ínfimos 2,5 % (Teixeira, 1994). Noticias que circularon durante la reunión de la cúpula del G-7, en marzo de 1994, hablaban de «más de 30 millones de desempleados en el mundo desarrollado» (OESP, 1994a, b).