

SEGUNDA PARTE
EL PROCESO DE TRABAJO

LA TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

MARTHA NOVICK¹

INTRODUCCIÓN

LA SOCIOLOGÍA del trabajo en América Latina demoró mucho tiempo antes de tomar como centro de su interés el espacio del trabajo propiamente dicho, el piso de las fábricas, los talleres de producción (Abramo y Montero, 1995; Catalano y Novick, 1992; Iranzo, 1995; De la Garza, 1993a). Durante muchos años se circunscribió al análisis del sindicalismo (Zapata, 1987) o al estudio de cómo afectaban los procesos de industrialización la vida en las ciudades o la de sus habitantes. Era una sociología de carácter fuertemente político en un contexto de auge de las teorías desarrollistas y de la creencia de que los procesos de industrialización venían acompañados de mejoras en la calidad de vida para toda la población, y sus análisis estaban teñidos por ese carácter. El ingreso al mundo de las fábricas, el encuentro con las condiciones reales de trabajo, era algo todavía alejado.

La crisis del taylorismo en los países centrales (ligada tanto a movimientos sociales de fines de la década del sesenta, como a algunas innovaciones teóricas vinculadas a la escuela sociotécnica (Emery y Trist, 1972), y la aplicación de sus esquemas en algunos lugares de trabajo, como la fábrica Kalmar de la Volvo en Suecia, las preocupaciones de ciertos organismos internacionales en temas ligados a las condiciones y medio ambiente de trabajo (el programa PIACT² de la OIT, por ejemplo), redirigieron la mirada sociológica al interior de los lugares de trabajo en la línea abierta por la sociología del trabajo francesa y los trabajos pioneros de G. Friedmann.

Este artículo intenta efectuar un análisis del proceso de transformación de los modelos de organización del trabajo en la región. El objetivo es encararlo mediante una visión que transita desde los modelos tradi-

¹ Investigadora del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), en el Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Profesora titular de sociología del trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, y profesora de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Dirección: novick@mail.retina.ar o mnovick@ungs.edu.ar.

² Programa Internacional por el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.

cionales, la aplicación de la teoría “clásica” y el tipo de implantación del taylorismo-fordismo en América Latina a los mecanismos y etapas de transición, hasta los “modelos” o tendencias que se identifican en la actualidad, y discutir sobre las nuevas formas de organización del trabajo basadas en el modelo “japonés” y algunas peculiaridades de que dan cuenta las investigaciones en América Latina.

Vamos a plantear los ejes del debate en la región sobre el tema y efectuar algunas preguntas que nos orienten (o desorienten aún más) sobre los escenarios actuales. Se optó por un enfoque reflexivo que proponga preguntas y no intente categorizar o definir rígidamente etapas o situaciones, sabedores de que los procesos y modelos no son lineales ni simétricos, que ningún modelo se reproduce de manera similar en diversos contextos y escenarios.

Para ello es interesante partir de la caracterización que en los diferentes países de América Latina se realizó del taylorismo y su aplicación con el objeto de separarla-identificarla en relación con los modelos de organización del trabajo que rigieron en los países centrales. La instalación del taylorismo o de la cadena fordista años más tarde —bajo el aparente esquema de la organización científica del trabajo— en realidad se diferencia de los modelos teóricos tanto en cuanto a ritmos como a eliminación de tiempos muertos. Para explicar el o los modelos de organización del trabajo que se instalaron en los principales países de América Latina debe recurrirse a la intervención de otras variables del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones (ISI), tales como negociación colectiva, una relación salarial amarrada con el Estado, economías cerradas, etcétera.

Los ejes del debate en torno a la transformación de la organización del trabajo fueron cambiando. La mirada se concentró primero en los cambios tecnológicos “duros”, luego en la introducción y características de implementación de las tecnologías de gestión.

Hoy la pregunta está centrada en los procesos de reconversión y transformación empresarial como un todo, ya que allí radican los principales cambios en materia de organización del trabajo.

Se analizaron la apertura de los mercados, los cambios en las reglas del juego en la economía de la mayoría de los países, las políticas de ajuste y la necesidad de construir estrategias para afrontar los nuevos parámetros de competitividad que llevan a las empresas a la introducción de nuevos métodos de gestión y de organización del trabajo ligados al “modelo japonés” (Hirata, 1992).

A partir de este debate la mirada se dirigió a la instauración de círculos de calidad, del trabajo en equipo, de polivalencia, de nuevas formas de organización del trabajo. Se enfocaron distintos temas. ¿Qué simili-

tudes y diferencias tiene esta aplicación con los modelos teóricos? ¿Qué similitudes y diferencias tiene con la práctica de los otros países? ¿Cuán homogénea es esta aplicación? Importantes análisis sectoriales comenzaron a vislumbrar que la aplicación de estas técnicas no era homogénea en el nivel nacional, en el intersectorial, ni en el intrasectorial (Araujo Castro, 1995; Iranzo, 1997; Novick 1991; Senén González, 1994; De la Garza, 1993b).

La profundización actual de los procesos de reconversión introdujo en la última etapa una nueva serie de cuestionamientos. La tendencia de las empresas a subcontratar, a externalizar y/o terciarizar actividades, el cambio de vinculación entre las firmas más grandes y las más pequeñas, ¿provocaron cambios en la organización del trabajo? ¿Son similares las transformaciones y los efectos para los trabajadores de unas y otras empresas? (Novick, 1991; Gallart, 1997).

Un rasgo particular de la mirada sociológica en América Latina consistió en analizar la organización del trabajo como un aspecto muy relacionado con las relaciones laborales y las acciones de los trabajadores y sus asociaciones gremiales en este proceso. ¿Cuál fue la respuesta sindical a cambios tan importantes en la forma de producir y en el modelo de acumulación? ¿Eran sólo respuestas defensivas o se construyeron estrategias propositivas? ¿Las diferencias identificadas tienen alcance nacional o la explicación tiene un carácter más sectorial, según el dinamismo de las mismas?

Importantes estudios comparativos y publicaciones dieron cuenta de estos estudios (entre otros muchos pueden citarse Dombois y Pries, 1993; Portella y Wachendorfer, 1995; Santiago y Planel Larrinaga, 1996). En este desarrollo se destaca la reflexión de la sociología del trabajo brasileña, que acompañó la importante transformación tecnológica del "milagro brasileño" paralela al surgimiento del "nuevo sindicalismo", analizando las transformaciones en el proceso de trabajo, en los puestos, pero también en la percepción de los trabajadores ("la subjetividad obrera") y de las organizaciones sindicales en torno a este tema (Abramo, 1988; Leite, 1994).

El análisis de estos fenómenos —que intentaremos desarrollar a lo largo del artículo— muestra la dificultad de analizar sólo los cambios en el lugar de trabajo. Es necesario considerar las transformaciones que se verifican en las modalidades de contratación, en la flexibilidad, en la calidad del empleo, en las relaciones laborales y en la situación del mercado de trabajo.

Este artículo, entonces, intentará presentar los principales rasgos que la mirada de la sociología del trabajo adquirió en la región, los ejes del debate actual y algunas preguntas que deben guiar la reflexión.

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Por organización del trabajo puede definirse el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante.

Los modelos de organización del trabajo en este siglo pasaron del clásico, ligado al taylorismo-fordismo, en el cual la productividad se obtenía del puesto de trabajo en particular, del obrero individual (Coriat, 1995), al fordismo (la cinta de montaje) y un modelo de organización del trabajo en el que la productividad es buscada hacia lo interno, por polivalencia y movilización de las fuerzas de trabajo. Esta vía japonesa intenta reconciliar productividad y flexibilidad asentándola en la flexibilidad de las tareas, de los hombres, de las operaciones.

El taylorismo

La subdivisión del trabajo en elementos simples que se encadenan era el principio de la organización científica del trabajo (OCT). Con el cronometraje de tiempo se mide la economía del trabajo; de allí resultan el ritmo y los movimientos "óptimos". De esta lógica taylorista nacen el fordismo y el *scientific management*. Ford puso en marcha el principio de la línea de montaje: cintas y transportadores mecánicos que aseguraban la mecanización del transporte de piezas en curso de fabricación o de montaje, y al mismo tiempo el encadenamiento de las operaciones.

El taylorismo no supone sólo la organización del trabajo sino las formas de supervisión y control, las reglas de cómo trabajar, los niveles, sus jerarquías, los criterios y formas de ejercicio de la autoridad y el poder.

El taylorismo se basaba en una clara división entre concepción y ejecución, una gran división del trabajo y un sistema de métodos que establecía claramente las operaciones a realizar, su secuencia, el tiempo de las mismas y el modo operatorio de efectuarlas. Estaba basado en el concepto de *operación* (Zarifian, 1995) por el cual el trabajo, el producto, es el resultado de un conjunto de operaciones elementales. Esta concepción de operación, que para Zarifian proviene de A. Smith, implica separar el

trabajo del trabajador; definir ese trabajo objetivado bajo una continuidad de operaciones; prescribir esa continuidad de operaciones bajo la forma de tareas a ejecutar; instruir a los trabajadores; desarrollar un aparato de control de la ejecución y centrar las negociaciones sociales con los trabajadores o sobre los salarios con sus representantes sindicales. Esta enumeración describe de manera clara las distintas formas sociales y datos instrumentales complejos presentes detrás de la noción de operación.

Para la escuela de la regulación (Boyer, 1987; Coriat, 1979; Leborgne y Lippietz, 1993) la organización del trabajo basada en principios del sistema taylorista-fordista se constituye en un factor de un sistema institucional más complejo donde convergen factores macro y microsociales, un modelo de acumulación de capital que requiere ser acompañado por un esquema institucional que, a través de la negociación colectiva centralizada y un salario "real" que tiende a aumentar, garantiza la eficacia y continuidad del sistema. La organización del trabajo en este esquema se constituye en la base microeconómica del régimen de acumulación en su conjunto. La noción de la relación salarial —concepto central de esta teoría— profundiza en los determinantes institucionales del salario, de la productividad y del empleo, reflejando así los conflictos y crisis de las relaciones sociales que se establecen dentro de un modo de acumulación.

Según esta teoría la configuración de la relación salarial tiene un impacto determinante sobre la productividad y sobre los salarios. La relación salarial, como forma institucional, es una dinámica societal de creación de reglas de juego que rigen las tendencias que pueden observarse en el mundo del trabajo, y que remite a la noción de sistemas de empleo, organización del trabajo, división técnica y social del mismo, espacios profesionales que se crean o destruyen y, en definitiva, la forma que adopta el sistema educativo.

El taylorismo en América Latina

La industrialización tardía de América Latina presentó, naturalmente, diferencias importantes respecto a los países centrales: políticas de sustitución de importaciones en el marco de gobiernos fuertes, creadores de los modelos "populistas" que propiciaron desarrollos industriales sobre la base de fuertes subsidios, políticas crediticias de apoyo a las empresas que, a su vez, se desplegaron en economías cerradas, alejadas no sólo de modelos de competencia sino también de los criterios de productividad de la época.

Los estudios de años recientes van poniendo al descubierto muchos de los elementos estructurales de este *modelo idiosincrásico* de desarrollo capitalista. Se trata de un proceso que se caracterizó por plantas mucho más pequeñas que las equivalentes en países desarrollados, lo que generaba economías estáticas y dinámicas de escala y especialización, con mayor grado de integración vertical. Las firmas se acostumbraron a actuar en mercados fuertemente protegidos de la competencia externa, en el marco de una concentración económica y disfrutando de mecanismos de subsidio y transferencia de recursos por parte del aparato estatal (Katz, 1989).

En este marco el modelo de organización del trabajo también presentó características idiosincrásicas, cuyo rasgo más común es el de los mecanismos de control y disciplina sobre los trabajadores, a diferencia de los modelos norteamericanos y europeos, donde la división del trabajo, la pérdida de autonomía del trabajador, el contenido del trabajo, las condiciones de trabajo, estaban concebidos centralmente para disminuir tiempos muertos y aumentar la productividad y la rentabilidad.

En Argentina, por ejemplo, el modelo de organización del trabajo que se implantó durante el ISI podría caracterizarse como un prototaylorismo (Catalano y Novick, 1992), denominado así para diferenciarlo precisamente de los modelos de la organización científica del trabajo (OCT), en la medida en que no orientaba sus componentes técnicos, organizacionales y sociales hacia la obtención de la productividad sino a la disciplina y control de la fuerza de trabajo. El modelo de organización del trabajo que se instaló en Argentina mantiene los rasgos fundamentales del taylorismo-fordismo, aunque refuerza los mecanismos de control y disciplina sobre la fuerza de trabajo, más que aquellos ligados al incremento de la productividad.

Algunos de sus rasgos fundamentales fueron:

1. la estructura de comando y decisión adopta en la empresa una forma jerárquica y piramidal;
2. se instaura una fuerte división entre las tareas de concepción y ejecución. Las funciones de producción, mantenimiento y control de calidad se presentan fuertemente diferenciadas;
3. la fuerza de trabajo es asignada a puestos fijos de trabajo de acuerdo con lo acordado en convenciones colectivas;
4. se elimina en los trabajadores de producción toda iniciativa o autonomía; los ritmos son impuestos por las oficinas de métodos o por la tecnología, en casos de mayor automatización;
5. la supervisión adopta un papel más de control que técnico;
6. rigen acuerdos colectivos y no individuales.

Diferentes métodos de estudios de tiempos y movimientos son aplicados primero en la industria frigorífica (Lobato, 1988) y posteriormente trasladados a los textiles (Neffa y Matheu, 1985). La introducción de la cadena fordista se establece y difunde como principio de organización con las plantas automotrices en los inicios de la década de 1960.

E. de la Garza, refiriéndose a México, caracteriza un "modelo contractual de la Revolución mexicana" (De la Garza, 1993b) basado en tres parámetros o espacios principales: el de las *políticas laborales*, referidas al salario, el empleo y el conflicto; el de las *relaciones corporativo-sindicales* y el del *salario indirecto*, vinculado con la política social del Estado en el nivel microsociedad. A la articulación entre la base tecnológica, la organizacional y las relaciones laborales la denomina base sociotécnica del desarrollo estabilizador. El Estado se erigió en elemento regulador del conflicto entre clases, se convirtió en importante inversionista productivo y aumentó su gasto social, subsidió los insumos de la industria privada y los gastos de la reproducción de la fuerza de trabajo, política salarial a la alta que permitía cerrar el circuito productivo. Su correlato sindical ha sido el del corporativismo autoritario. Esta base sociotécnica del desarrollo estabilizador es para De la Garza un importante obstáculo, tanto por su rigidez como por los intereses puestos en juego para México cuando se produjo la crisis de la deuda en 1982.

En el caso brasileño, tal como ha sido estudiado y descrito por A. Fleury (1989), el modelo de organización del trabajo se asemeja más a una "rutinización" que a un verdadero modelo de organización y división del trabajo. Se trataba del establecimiento de rutinas, pautas o estándares a seguir, pero muy lejos de los modelos de productividad y análisis de tiempos de lo que se denominaba la OCT. La preocupación de las gerencias por el control era tan fuerte que llegaba incluso a entorpecer la eficacia.

Cuando la pregunta alcanza la vigencia del fordismo en América Latina podría generalizarse el análisis efectuado para Brasil, por el cual, si las características que definen al fordismo son la producción en masa y amplios mercados de consumo, han existido sólo de modo restringido; el fordismo se habría desarrollado sólo en algunas regiones y sectores industriales (Bortolaia Silva, 1992). De esta manera podría sostenerse que el fordismo se extendió en América Latina casi exclusivamente con formas de organización del trabajo (de la manera idiosincrásica a la que se hizo referencia), y no como sistema de producción ni consumo masivo. Esto significa que la etapa del taylorismo-fordismo estuvo conformada por desarrollos particulares en la aplicación de los principios de la organización del trabajo pero, a su vez, limitada a ello, en la medida en que no se generalizó la norma de producción en masa y de consumo.

Por otro lado, la institucionalidad dominante en materia de organización del trabajo durante la ISI puede ubicarse en el nivel macro (social, político y económico), donde los actores con fuerte presencia del Estado definían criterios de distribución, niveles salariales y marcos de representación. La negociación tenía un carácter colectivo; poco intervenían en ella el plano de la empresa, y menos aún el del proceso de trabajo. La representación sindical en la empresa —cuando la había— estaba circunscrita a tareas de control, a la vigilancia del cumplimiento de la normativa del convenio, y no alcanzaba mayor poder de negociación. Tampoco importaban demasiado el proceso de trabajo y la organización del mismo; eran temas y situaciones delegadas a la empresa. El ritmo y la productividad individual eran debatidos sólo en los términos del margen de aumento salarial que pudiera corresponder, y no tenía como objeto de crítica o cuestionamiento el *one best way* tayloriano.

Podría plantearse como plausible la hipótesis de que el sistema vigente era conveniente por igual para trabajadores y empresarios. Para estos últimos los márgenes de rentabilidad estaban garantizados por las economías cerradas y por la obtención de beneficios a partir del ejercicio de presión sobre el Estado. El sindicato —con las características que tuvo en la mayor parte de nuestros países— garantizaba el control sobre la mano de obra y se negociaban marcos económicos y políticos sin incertidumbre (a pesar de un planteo sindical de más confrontación con la patronal).

Para el sindicalismo —sobre todo para los sindicatos pertenecientes a los sistemas corporativistas y poderosos, como los de México y Argentina— el modelo vigente le aseguraba importante número de afiliados, puesto que la “asignación individual” a los puestos de trabajo garantizaba empleo a importantes contingentes de trabajadores que la legislación laboral del momento impedía (o dificultaba) despedir. Este mayor número de adherentes aseguraba poder económico (por las cuotas directas o indirectas de afiliación), y poder político, por la influencia sobre importantes sectores de la población. La huelga era el mecanismo de conflicto habitual, garantizado en muchos países dentro del conjunto de derechos laborales protectores y extendidos en la región, y por lo mismo —salvo importantes excepciones— se efectuaba dentro de encuadres institucionales, tendiendo en la mayoría de los casos a la obtención de mejoras salariales. La influencia del sindicato en la contratación de trabajadores para las empresas tuvo un papel importante en algunos países, en particular en México o en las empresas públicas de Argentina.

CRISIS Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

No hemos de desarrollar en este artículo ni los factores que desencadenaron la crisis del modelo ni los grandes rasgos que adquirió el proceso de crisis y reestructuración en América Latina, puntos tratados en otros artículos de este mismo libro. Sólo conviene recordar que se verifica la crisis del modelo de desarrollo —que fuera de crecimiento— y la industria deja de ser progresivamente la rama de producción dinamizadora de la economía. Lo que también debe destacarse es que en materia de organización del trabajo, mientras en Europa la década del setenta inicia un proceso —aunque algo limitado— de crisis del taylorismo e incipiente aparición de nuevas formas de organización del trabajo, basadas en la ampliación o enriquecimiento de tareas, y hubo algunas experiencias muy publicitadas, esta etapa no llegó a la región latinoamericana.

La segunda mitad de los setenta constituyó para una parte importante de los países de la región el quiebre de la democracia (Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, entre otros) y con ello la pérdida o ruptura de los derechos laborales y el debilitamiento de los actores sindicales. Los modelos autoritarios y militares han impuesto las nuevas condiciones para el desarrollo económico (aunque con fuertes diferencias nacionales: las dictaduras de Argentina, Brasil y Chile deben ser distinguidas en lo que respecta a las políticas impulsadas). Como rasgos comunes puede identificarse un conjunto de leyes que tenían por objetivo reducir el costo de los despidos (modificación de la Ley de Contrato de Trabajo en Argentina para disminuir el salario básico sobre el cual se efectúa el cálculo de la indemnización, establecimiento de un nuevo sistema para el caso de despidos —el Fondo de Garantía del Tiempo de Servicio— en Brasil, la reducción del derecho de huelga, etcétera.

La organización del trabajo no podía quedar al margen de este proceso, ocasionando procesos de retaylorización (Walter, 1985), un fordismo reforzado a veces con la introducción de la automatización, aumento de ritmos, y mayor autoritarismo interno de las empresas. La estructura de los puestos de trabajo y de los salarios, la disciplina y la rotación de la mano de obra en el lugar de trabajo, estuvieron fuertemente influidas por las respuestas de la dirección de las empresas frente a las oportunidades que le ofrecían las políticas de la dictadura (Bortolai Silva, 1992).

Estos procesos coincidieron muchas veces con la introducción puntual y limitada de tecnologías microelectrónicas u organizacionales en menor medida. Podría hablarse de la emergencia de una mayor racionalización del trabajo, y hasta de una retaylorización del mismo, si los cambios no estuvieran también acompañados por propuestas de rotación entre di-

versos puestos de trabajo, asignación de tareas de inspección de calidad a los operarios de producción y ampliación de tareas.

En este sentido se percibían, simultáneamente, movimientos convergentes de racionalización y retaylorización en algunos puestos de trabajo, y una tendencia a promover nuevas formas de polivalencia y plurifuncionalidad en otros. El trabajo en equipo era una propuesta prevista más para el futuro que puesta en práctica en ese momento.

La modernización tecnológica y la organización del trabajo

Hasta mediados de los ochenta en la mayor parte de los países el proceso de innovación tenía un enfoque limitado: innovar era prácticamente sinónimo de cambiar máquinas y equipamientos, es decir, sustituir por base electrónica la vieja maquinaria de base electromecánica.

En esta línea el caso de Brasil es paradigmático. Como lo relata E. Leite (1997),

los estudios del proceso de trabajo se concentraron ampliamente en la difusión y los posibles impactos de la adopción de equipamientos de base microelectrónica (en especial de las máquinas herramienta de control numérico, MHCN). Tomadas prácticamente como sinónimos de las nuevas tecnologías de manufactura, investigadores y especialistas preveían que hasta el año 2000 las MHCN provocarían una revolución de base técnica en la industria, con profundos impactos sobre el empleo y la calificación de la mano de obra.

La comparación de los datos actuales con los de inicios de los ochenta muestra una reversión de las expectativas. El perfil de difusión y utilización de las MHCN señala que la industria brasileña, en especial la paulista, llega al siglo XXI con umbrales de automatización aún incipientes, muy distantes de lo que se preveía como la fábrica del futuro. La tendencia —según estudios realizados— revela que sólo una pequeña parte de las empresas industriales en São Paulo opera con un alto nivel de automatización.

Como señala L. Abramo, sintetizando una investigación en cinco países de América Latina (Abramo, 1997),

La profundización del proceso de incorporación de nuevas tecnologías, así como su mayor difusión a través del tejido productivo en los sectores y países considerados,³ ha tenido que enfrentar desafíos y limitaciones de diversos órdenes. Entre ellos, vale la pena señalar las dificultades de inversión, la ausencia de estrategias más sistémicas de innovación y el bajo grado de negocia-

³ Se trata de una investigación realizada en los sectores metalmeccánico y de alimentación en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México.

ción social que en general han caracterizado los procesos de reestructuración productiva.

De modo simultáneo a estos procesos de reconversión asimétrica, heterogénea, ¿cuáles fueron las transformaciones que se verificaron en la organización del trabajo?

Desde principios de los ochenta comienzan a implantarse técnicas puntuales de lo que se dio en llamar el "modelo japonés". Las empresas, sobre todo aquellas con mayor vinculación a los mercados internacionales o de mayor tamaño, comienzan a aplicar en forma parcial y aislada ya sea círculos de calidad, *just in time* interno o externo en algunas etapas del procesos de trabajo y con algunos proveedores, y cambios en la organización del trabajo: trabajo en grupos, polivalencia, achatamiento de las pirámides de mando, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas (que adquieren tareas de mayor carácter técnico y administrativo, reemplazando aquellas ligadas fundamentalmente al control y la disciplina). En muchos casos estudiados el "modelo japonés" se reduce a la adopción (o tentativa de adopción) de una o muchas "técnicas" o "sistemas" como el *just in time*, el *kan ban*, la "célula de manufactura". Se trata con frecuencia de pequeños cambios que no modifican de manera sustancial la organización de la producción, pero que se relatan como si la empresa estuviera en el "modelo japonés" (Salerno, 1992). ¿Es un nuevo paradigma y debe ser considerado como tal, o como un conjunto de prácticas construidas en contextos históricos, retomadas en contextos diferentes y reconstruidas o reconstruidas socialmente?

También aquí deben reconocerse etapas en los cambios de la organización del trabajo, de experiencias más o menos parciales en un primer momento (fines de los ochenta, principios de los noventa), a cambios más integrales en la organización del trabajo, y una búsqueda de una racionalidad más sistémica en la que se combinan aspectos tecnológicos, organizacionales y sociales. Hoy estamos en presencia simultánea de "islas de modernidad" con ejemplos de polivalencia improvisada, o procesos de modernización parcial o limitada a algunos sectores o prácticas. Si bien el grado de profundización difiere, la heterogeneidad en la aplicación corta transversalmente la experiencia de los distintos países.

LOS EJES DEL DEBATE DEL "MODELO JAPONÉS" EN AMÉRICA LATINA

La introducción de estos cambios en la organización del trabajo remiten a distintos órdenes de cuestiones que los investigadores han propuesto como ejes de discusión.

Estas técnicas de organización del trabajo ¿responden efectivamente a lo preconizado por los nuevos modelos, en particular a la organización del trabajo japonesa, que es la que se utiliza como “modelo ideal”, como objetivo a cumplir? Y si no fuera así, ¿en qué se parecen y en qué se diferencian? ¿Superan efectivamente la parcelación y el automatismo de la organización del trabajo de la etapa anterior?

Estas nuevas formas de organizar el trabajo tienen como base de sustentación nuevas fuentes de creación de productividad. ¿Esto se cumple? ¿La organización del trabajo que se observa en nuestros países remite a una visión de productividad diferente? ¿Se está realmente en presencia de nuevas fuentes de productividad o sólo de mecanismos de intensificación del trabajo?

¿Estas formas de organización del trabajo se distribuyen homogéneamente entre los trabajadores? ¿Es similar para todos? Y de no ser así, ¿a quiénes beneficia o a quiénes perjudica?

*¿Hay un modelo japonés? ¿Hay un modelo japonés
en América Latina?*

Una primera reflexión a realizar en esta línea es: cuando se habla del modelo japonés, ¿se refiere al apoyo estatal al sector industrial?, ¿a la estructura industrial?, ¿a las relaciones interfirmas? ¿O existen elementos, prácticas, que se puedan relacionar como “fundadas en la experiencia japonesa”? (Humprey, 1992).

Aquí pueden identificarse claramente dos tendencias: *a)* aquellas que sostienen que el actual paradigma de eficacia y productividad industrial es representado por el “modelo japonés” y que se trata de lograr ese objetivo. Dentro de este grupo pueden identificarse también a quienes tratan de encontrar las diferencias y compararlas con el “tipo ideal” supuesto (ya que en realidad los sistemas productivos de las empresas japonesas difieren fuertemente); *b)* aquellas que tratan de identificar las características propias de la aplicación de estos nuevos sistemas de organización del trabajo. Este enfoque —como sostienen Abramo y Montero (1995)— puede llevar a sostener una singularidad tal que impida pensar en las categorías comunes de los procesos en América Latina.

En la aplicación de las técnicas específicas de organización del trabajo “inspiradas” en el modelo japonés en América Latina pueden diferenciarse etapas. Hubo un primer momento —aproximadamente en la segunda mitad de los setenta— en que la aplicación de estas técnicas era sólo de carácter puntual o parcial. Del mismo modo que se incorporaba una máquina con base electrónica en procesos tecnológicos basados en

la metalmecánica, algunas técnicas organizacionales puntuales eran introducidas en las empresas. Podía tratarse de reducción de inventarios, de "círculos de calidad", de aplicación de *just in time* con algunos proveedores o en algunas etapas del proceso (Hirata, 1990; Salerno, 1985). No resulta claro si detrás de estas estrategias se encontraba una verdadera y genuina búsqueda de mayor competitividad o si se trataba de algunas mejoras en periodos de baja inversión (Novick, 1991) o de fuerte especulación financiera (Salerno, 1992). En esta etapa se elaboraron ciertas tipologías tendientes a identificar grados diferentes de modernización de las empresas (Fleury, 1990; Ruas, 1994), con las consiguientes implicaciones diferentes en materia de organización del trabajo.

Investigaciones posteriores comienzan a detectar búsquedas más sistemáticas de incorporaciones tecnológicas y organizacionales que transforman de manera más integral no sólo la organización del trabajo sino la empresa en su totalidad. Los sectores de punta y más dinámicos (como la industria automotriz, por ejemplo [Araujo Castro, 1995; Carrillo, 1993]) y las empresas con mayor inserción en el mercado internacional o de mayor desarrollo tecnológico (como telecomunicaciones, informática, etc. [Novick, Miravalles y Senén González, 1997; Walter y Senén González, 1996]) han incorporado e introducido nuevas formas de organización del trabajo aunque no respondan de modo alguno a fórmulas semejantes o a modelos universales.

A pesar de la gran difusión —aunque con dificultades de implementación y de transplantes— de estas técnicas en los distintos países de América Latina (Carrillo, 1995; López, 1993), la generalización de las nuevas formas de organización del trabajo aún es restringida.

Los datos del estudio efectuado por la OIT/ACDI en cinco países latinoamericanos (Abramo, 1997) dan cuenta paradójicamente de que la principal estrategia de cambio en la organización del trabajo implantada en los sectores donde se efectuó la investigación (metalmeccánica y alimentación) fue la *simplificación de tareas*, después la rotación, etcétera.

Estos datos muestran que las actividades ligadas al enriquecimiento de tareas están menos difundidas que la simplificación o rutinización de tareas. Como señala Abramo,

El desfase entre el porcentaje de empresas que habían simplificado las tareas y el de las que habían transformado la organización del trabajo en el sentido de su enriquecimiento, junto con la existencia de programas de ampliación y rotación de tareas, parecen estar indicando que las transformaciones de la organización del trabajo, durante el periodo analizado, apuntaban mucho más a una polivalencia multitask (multiárea) que a una polivalencia multiskills (multicalificada).

CUADRO 1. *Cambios en la organización del trabajo
(porcentajes de establecimientos) 1989-1992*

	<i>Industria metalmecánica</i>	<i>Industria de la alimentación</i>
Simplificación de tareas	55	56
Ampliación de tareas	31	20
Rotación de tareas	43	46
<i>Enriquecimiento de tareas (atribución a los obreros de tareas de):</i>		
Inspección de calidad	45	36
Control estadístico de calidad	19	15
Mantenimiento	21	22
Control de inventarios	11	17
Programación de equipos	10	11

Las cifras indican el porcentaje de empresas que habían aplicado los programas.
FUENTE: Proyecto OIT/ACDI (cambio tecnológico y mercado de trabajo).

Un estudio —también realizado en el sector metalmecánico en Argentina (Novick *et al.*, 1997)— que tenía por objetivo el análisis de los puestos de trabajo, y las aptitudes laborales en empresas de distinto nivel de subcontratación, encontró que detrás de la misma denominación se encuentran rasgos muy diferenciados en lo que se refiere a células de trabajo, polivalencia, etcétera.

Los casos estudiados revelaron la heterogeneidad presente en las distintas opciones organizacionales aplicadas y en la organización del trabajo dentro de las unidades elementales de producción, que determina distintas modalidades de movilización de la forma de trabajo. La instauración de grupos o instancias de trabajo impone: 1. para algunas empresas una mejor coordinación de las actividades, sin que se modifique el criterio de base: la elevación del ritmo de las operaciones dando prioridad a la búsqueda de eficacia mediante la gestión de flujos e interfases.

2. Para otras, el modelo implantado busca obtener un nuevo compromiso entre dirección y asalariados sobre un reconocimiento de una nueva relación social de trabajo: una polivalencia más calificante que acompaña la elevación de la calidad técnica esperada.

3. En todos los casos la planificación de la producción y sus componentes técnicos sigue siendo responsabilidad de áreas funcionales externas a las unidades de trabajo.

Sin embargo, se constata que la organización de la producción sobre la base de células —a pesar de las diferencias observadas— aparece como uno de los elementos clave en los procesos de reestructuración en el nivel

de las plantas; se muestra como la modalidad óptima de gestión para responder a los clientes.

La misma heterogeneidad enfrenta la concepción de la polivalencia y lo que para cada firma significa un trabajo de esta naturaleza. En general la polivalencia es entendida como la capacidad de los operarios de manejar más de una máquina o de integrar en algunos casos tareas de diversa naturaleza. Hay diferencias también de acuerdo con el nivel y la categoría del trabajador. Estas situaciones van constituyendo una segmentación dentro de la misma célula de trabajo, definida por la capacidad de atender puestos que integran tareas de distinta naturaleza y complejidad.

Son muchas las investigaciones realizadas en América Latina que dan cuenta de los cambios y transformaciones de la organización del trabajo en la región (entre otros mencionamos De la Garza, 1993b; Leite, 1994; Walter, 1993; Novick y Catalano, 1996; Carrillo, 1993; Iranzo, 1997). Todos parecen coincidir en los cambios en materia de organización del trabajo pero también en la distancia entre los modelos y la realidad, entre los planteamientos gerenciales enunciados y lo que se encuentra en el piso de las fábricas, etcétera.

También ha recibido denominaciones señalando su carácter idiosincrásico, tales como "jit taylorizado" (Humprey, 1990); "jit a la criolla" (Roldán, 1993), etc. Como lo sintetiza Montero (1997), "cuando se trata de estudiar las formas dominantes de organización del trabajo en la región, el tema se complica, ya que coexisten sistemas preindustrializados con formas de organización fordista, servicios públicos que resisten a la privatización y fábricas que aplican la especialización flexible". Por otra parte, dice, aún no se ha resuelto la discusión acerca de si lo que existió (existe, diríamos nosotros) fue (es) una forma de fordismo periférico o más bien un neofordismo con condiciones de empleo precarias.

Organización del trabajo y productividad

Los nuevos automatismos cuestionan el concepto mismo de puesto de trabajo (Zarifian, 1990), en la medida en que comienza a tratarse de una tarea de coordinación y supervisión de un sistema de producción, que cambia los fundamentos mismos de la obtención de productividad.

La concepción de productividad en la economía clásica —que tendía a destacar la optimización de los factores capital y trabajo en función sólo de los costos— está siendo cuestionada. *Las nuevas formas de organización de las empresas y de sus procesos de trabajo indican que la competitividad de las mismas depende no sólo de los costos de factores como*

capital y trabajo sino —y fundamentalmente— de las relaciones sociales que se establecen dentro de las firmas y de las firmas con su entorno.

Para Zarifian la integración técnica y organizacional constituye un fenómeno relativamente bien identificado, que condiciona nuevas modalidades de obtención de la productividad, sobre todo en los siguientes casos:

1. integración de máquinas especializadas en máquinas polivalentes (por ejemplo el pasaje de máquinas herramienta a los centros de fabricación);
2. integración de máquinas en células de producción con circulación automática de material entre las máquinas (pasaje de los centros de fabricación a fábricas flexibles);
3. integración organizacional de máquinas o de las células en líneas de flujo continuo;
4. interconexión o integración en redes de esas líneas; fuerte movimiento de los sistemas de producción que tienden a transformarse en *sistemas integrados*.

Para Coriat (1995) la vía japonesa, como él la denomina, consiste en la búsqueda de productividad hacia lo “interno” por polivalencia y movilización de las fuerzas del trabajo. Es el paso de los tiempos asignados, fijos, a los tiempos compartidos, porque no hay estándares ni asignación de tareas definitivas al trabajador japonés.

Al mismo tiempo se puede sostener que con las transformaciones que se dan en el concepto mismo de la “firma” al hacerlo extensivo a las empresas y servicios subcontratados, al cambiar la organización del trabajo, la productividad en el nivel de la empresa adquiere un carácter “relacional” y “sistémico”. La productividad deja de ser concebida como una adición mecánica para transformarse en un resultado sistémico que se deriva de las condiciones de gobernabilidad y control que se establezcan sobre la empresa y sus conexiones con el entorno como sistema. La empresa como sistema requiere un control sobre la gestión, una fábrica transparente, sin excesos, sean éstos de inventarios, burocracia, defectos, desperdicios o desperfectos.

Las nuevas fuentes de productividad —para ser genuinas y de largo plazo— requieren modos de coordinación racionales basados en el establecimiento de consensos sobre la manera de entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega. La introducción de estas nuevas formas de coordinación y consenso exige una redefinición de los términos del acuerdo fordista, tanto en relación con el nivel en que se produce la negociación colectiva como en lo referente

a los temas y las formas de lucha que esta negociación implica para los trabajadores. Esta redefinición no será un punto pacífico sino que implicará aceptar la existencia de un conflicto de perspectivas del cual podrá emerger un espacio en el que se construirán las definiciones sociales del nuevo sistema de trabajo y de las fuentes de productividad.

Algunas investigaciones en América Latina indagaron acerca de los modelos de productividad que se negociaban entre los distintos actores. En México hubo convenios por productividad a partir de la propuesta de la Secretaría de Trabajo desde 1994. Sin embargo, según señala De la Garza (1997), la mayoría son simples convenios de bonos a cambio de un aumento de la productividad, sin plantear al sindicato como interlocutor, y no intentan medir la productividad. Los aumentos, en definitiva, no dependen de ésta, sino de políticas generales.

En Brasil hubo también experiencias equivalentes a convenios por productividad, pero concentrados en el sector metalúrgico y en unas pocas ramas más. Sin embargo, en el nivel de empresa hubo experiencias interesantes de negociación de temas ligados a la organización del trabajo, la flexibilidad de la jornada, acuerdos de aumentos de producción (Arbix, 1996; Jacome Rodríguez, 1997).

El caso argentino, donde decretos laborales establecían la obligación de negociar por productividad, constituyó un camino fértil para este análisis.

El resultado de los estudios (Novick, Catalano, Deibe y Matheu, 1996; Novick, Bisio, Catalano y Deibe, 1996; Deibe, Estévez y Matheu, 1994) señala algunos rasgos interesantes, resultado de un análisis consistente en evaluar el número y la calidad de las variables que los actores ponen en juego en la negociación.

Se elaboró una tipología basada en dos dimensiones: en un eje se consideró la cantidad de factores que los actores identifican como determinantes de la productividad. El segundo remite a la orientación de los cambios: flexibilidad hacia la baja (centrada en la intensificación del trabajo casi exclusivamente) o hacia una flexibilidad estructural, sistémica. Se clasificaron en términos empíricos cuatro tipos de convenios: desde un ajuste sobre nuevas fuentes de mejoras hasta reorganización productiva con inversión tecnológica, capacitación, etc., que pueden caracterizarse como sistémicos.

La combinación de ambas variables permite ubicar diferentes situaciones de convenios, que mostró la heterogeneidad a la que hacemos referencia en forma continua, pero identificó distancias según el nivel de negociación de la productividad (entre el nivel sectorial y el de la firma o establecimiento) y según el tipo de empresa. Se detectaron diferencias entre las nuevas empresas (privatizadas o nuevos emprendimientos) y

las empresas ya instaladas, lo que refuerza la idea de la productividad como una construcción sistémica y social. El peso de la historia y de las relaciones laborales constituyó una variable de importancia en la configuración de la flexibilidad resultante. El tipo de flexibilización que tiende a instalarse en los convenios expresa la singularidad de las relaciones laborales que se establecen entre capital y trabajo.

El estudio permite concluir que las articulaciones entre productividad y relaciones laborales se basan en la introducción más o menos extensiva de criterios centrados en la flexibilidad, ya sea la externa (en relación con el mercado de trabajo) o la interna, con eje en la organización del trabajo. Sin embargo la historia de las relaciones laborales, la capacidad de negociación de los gremios y la competitividad misma del sector inclina esa organización del trabajo a veces hacia orientaciones enriquecedoras y en otras ocasiones a cláusulas centradas casi exclusivamente en un aumento de la intensidad del trabajo (a través del aumento de jornada, eliminación de tiempos de descanso, reducción de tiempo de licencias, etcétera).

Pero más allá de las particularidades, la totalidad de los convenios analizados señala la presencia de indicadores de compromisos posfordistas, de nuevas pautas de negociación, de la aceptación de la flexibilidad por parte de los trabajadores, etcétera.

En síntesis, podemos decir que se está en presencia de una nueva institucionalidad en materia de la negociación de la organización del trabajo. De tema postergado, ya que en el periodo anterior, como señaláramos, era delegado a la empresa, pasa a ser un tema central de negociación, con las dificultades que significa hacerlo en situaciones de fuerte asimetría, considerando el debilitamiento actual del movimiento obrero.

¿Aplicación homogénea, situaciones heterogéneas?

¿Aplicación heterogénea, situaciones homogéneas?

Una nueva etapa en el proceso de reconversión en América Latina se acentúa cuando se la analiza desde la perspectiva de las nociones de competitividad sistémica (Messner, 1996). Esta nueva visión de la competitividad implica una transformación de las relaciones entre el nivel macro, el meso y el micrososcual. La competitividad del nivel micro (la empresa) implica una articulación entre órdenes organizacionales, tecnológicos y sociales. En el nivel meso hay una transformación de las relaciones y vinculaciones entre empresas, y en el nivel macro se expresan políticas de apertura, de regímenes fiscales, de protección sectorial, etcétera. Se extienden y ramifican las relaciones entre empresas. Se externalizan

procesos y funciones de las empresas grandes a las chicas. Y en esta reaparición de las pequeñas y medianas empresas, ¿se verifican cambios en la organización del trabajo? ¿Son similares?

Estudios recientes en distintos países de América Latina dan cuenta de importantes procesos de segmentación en materia de organización del trabajo. Vamos a señalar al menos dos en este artículo: el que se relaciona con el tamaño de las empresas o con el nivel de subcontratación de las mismas y el proceso de segmentación por género, vinculado en alguna medida con el anterior.

Las tareas de oficio, propias de los sistemas tayloristas-fordistas, son más requeridas cuando se desciende en la cadena de subcontratación (Argentina) o de tamaño (Venezuela). Un estudio efectuado en Argentina en la industria automotriz y de autopartes identifica transformaciones diferentes en la organización del trabajo según la estrategia de adaptación de las firmas, que coincide fuertemente con su lugar en la cadena de subcontratación (Novick, Miravalles y Senén González, 1997). En los casos de las empresas del nivel más bajo (dentro de la estructura formal) de subcontratación hay rotación de tareas y polivalencia sólo de tipo horizontal. En las empresas de "estrategia limitada", en el segundo nivel, la implementación responde a necesidades puntuales y básicamente a reducción de inventarios, y los procesos de modernización y de cambio en la organización del trabajo quedan reducidos a algunos puestos o algunos sectores de la empresa. Sólo en las empresas del primer nivel, cuya estrategia de cambio es considerada de carácter "global", se implantan células de trabajo, polivalencia enriquecedora, formas de expresión de los trabajadores, etcétera.

En el caso de Venezuela —aunque con rasgos algo diferentes, porque su proceso de modernización tecnológico y de gestión fue tardío respecto a los otros países de América Latina— los estudios realizados (Iranzo, 1997) identifican también estrategias diferentes de modernización según niveles de subcontratación y tamaño de las empresas. Hay un primer grupo integrado por las empresas grandes, en las que los procesos de modernización implican la delegación de algunas tareas de calidad en los trabajadores, desarrollo de polivalencia y trabajo en equipo. Un segundo grupo —en una estrategia de modernización parcial—, que incluye empresas del primer y segundo nivel en la línea de subcontratación, delega tareas de calidad sólo a algunos grupos de trabajadores de áreas escogidas. Y hay un tercer grupo cuyas estrategias de modernización involucran poco a los trabajadores. Los dos ejemplos nacionales denotan claramente procesos de segmentación dentro de las cadenas productivas de carácter vertical (según el nivel de subcontratación), pero también de carácter horizontal, cuando se comparan organización y condiciones de tra-

bajo de los trabajadores subcontratados o precarios con contratos laborales "típicos".

La otra dimensión asimétrica a señalar se refiere a las diferencias por género, ya sea en relación con los procesos de organización del trabajo o dentro de las cadenas. Investigaciones efectuadas (Roldán, 1993) combinan la introducción de los métodos japoneses de producción en la industria metalmecánica con una perspectiva de género, e identifican en las empresas un proceso de transición hacia nuevos procesos productivos que caracterizan dos modalidades, una que podría ser denominada "jit hacia lo alto" y otra como "jit hacia la baja". En la primer modalidad identifica empresas de mayor tamaño y de mayor complejidad tecnológica, y en la segunda las que efectúan cambios tendientes a la reducción de costos, sin inversión. En el cruce que efectúa Roldán con la variable género se verifica que en las empresas de "jit hacia lo alto" se estaría generando una clase trabajadora masculina, multicalificada, con importante segmentación interna. En esta perspectiva las mujeres estarían confinadas cada vez más hacia actividades y firmas periféricas.

En las diferencias por género analizadas dentro de las cadenas de subcontratación, según se desprende de estudios realizados en Chile y Brasil, se encontraron diferencias significativas. En Chile hay un cambio en la composición por género en los establecimientos producto del cambio tecnológico: una reducción en el número de trabajadoras ligadas a la producción directa en las empresas más modernizadas y una mayoría de mujeres en las actividades realizadas por subcontratistas de actividad primaria. La concentración femenina se encuentra en los eslabones más débiles: trabajo en talleres y a domicilio (Abramo, Montero y Reinecke, 1997). En empresas del sector de autopartes y del complejo químico estudiadas en zonas del estado de São Paulo, en Brasil, se verifican también comportamientos diferenciales por género. En la industria de autopartes el trabajo femenino tiende a ser de escaso contenido técnico y la polivalencia significa apenas una rotación e integración de tareas desprovistas de contenido. En el complejo químico el trabajo de mujeres se concentra en funciones y tareas repetitivas. Esta distribución diferencial se refuerza debido a las estrategias de entrenamiento de las empresas hacia uno u otro tipo de ocupaciones; el privilegio que revisten los puestos de tareas mecanizadas en la formación que brindan las empresas tiende a excluir a las mujeres (Leite y Reizek, 1997).

El avance de los procesos de cambio y modernización presenta claros indicios de segmentación de la fuerza de trabajo. Esta segmentación se sobreimpone a la ya existente, en el mercado de trabajo, entre quienes tienen empleo y quienes no lo tienen, entre el sector formal y el tradicional "sector informal" de América Latina, en expansión.

En materia de organización del trabajo las diferencias surgen según el tipo, sector y tamaño de la empresa, por un lado, y por el otro se advierten claras diferencias de acuerdo con el género.

En este sentido puede afirmarse que cierta homogeneidad presente en el modelo fordista anterior es sustituida por la heterogeneidad. De modo que cuando se habla de nuevas formas de organización del trabajo el alcance es significativamente menor que cuando se hablaba del fordismo idiosincrásico de América Latina. De estos análisis se desprende la relación que se establece entre competitividad y exclusión, como dos caras de una misma y simultánea dinámica.

CONCLUSIONES

El artículo intentó efectuar una breve síntesis de la muy fértil producción latinoamericana en materia de estudios e investigaciones sobre organización del trabajo. Naturalmente, no se ha podido abarcar toda la riqueza de las discusiones y la totalidad de los trabajos efectuados. En este sentido, debo pedir disculpas a lectores y autores por no haber podido considerar la totalidad de los trabajos ni importantes avances en la materia. Se trata sólo de un recorte —que intenta ser lo más completo posible— para plantear algunas preguntas y cuestiones sobre este tema tan crucial que es la organización del trabajo, atravesada simultáneamente por la tecnología, por la gestión de personal, por las características sectoriales, por las relaciones laborales, etcétera.

El recorte efectuado muestra, como dice Coriat (1995), que habrá tantas variantes del posfordismo como las hubo del fordismo, que no hay modelos únicos, ni siquiera tendencias universales. Que América Latina se encuentra, sin duda, en una “nueva encrucijada industrial”, y que se mantiene una fuerte incertidumbre sobre el rumbo que están tomando el nuevo o los nuevos modelos en América Latina (Dombois y Pries, 1993).

En este sentido, las características de la organización del trabajo en el contexto de la reconversión productiva en América Latina no constituyen una excepción. Por muchos años convivirán empresas que desarrollan modelos de productividad contradictorios, ya que expresan escenarios en los cuales las relaciones laborales están empobrecidas por una fuerte asimetría o por condiciones históricas o corporativas particulares. Sin embargo, las tendencias descritas corresponden a condiciones que exige la competencia en economías que se globalizan. Estas tendencias acabarán imponiéndose, aunque reformuladas en la especificidad de las relaciones sociales propias de cada país.

La organización del trabajo que se está construyendo —con sus diferencias internas entre los diferentes países, por tamaño de las empresas o por la peculiar “trayectoria” de las firmas—, y su distancia con los grandes modelos teóricos o paradigmas propuestos, tampoco se parece ya a los modelos dominantes en etapas anteriores. En este sentido, podemos afirmar que está emergiendo una nueva institucionalidad que alcanza a la organización del trabajo, pero también al conjunto de las relaciones laborales. El futuro está abierto, lo que no significa necesariamente plantear una lectura optimista, sino señalar un camino en el cual los actores sociales tienen mucho por hacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramo, L., “A subjetividade do trabalhador frente a automação”, en R. Neder *et al.*, *A automação o movimento sindical no Brasil*, HUCITEC, CEDEC, OIT/ONUD/IPEA, São Paulo, 1988.
- Abramo, L. y C. Montero, “La sociología del trabajo en América Latina: Paradigmas teóricos y paradigmas productivos”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (México), año 1, núm. 1, diciembre, 1995.
- Abramo, L., C. Montero y G. Reinecke, “Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: Un balance”, en M. Novick y M. Gallart, *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, CINTERFOR/OIT/Red Lat. Educación y Trabajo, Montevideo, diciembre, 1997.
- Araujo Castro, N. (comp.), *A maquina e o equilibrista, Inovações na industria automobilística brasileira*, Paz e Terra, São Paulo, 1995.
- Arbix, G., “Trabalho: Dois modelos de flexibilização”, *Lua Nova*, CEDEC, São Paulo, 1996.
- Bortalaia Silva, E., “L’usine fordiste, un renouvellement? Technologie et relations industrielles au Brésil a la fin des années 1980”, en H. Sumiko Hirata, *Autour du “modele” japonais. Automatisation, nouvelles formes d’organisation et de relations de travail*, L’Harmattan, París, 1992.
- Boyer, R., “Flexibilidad del trabajo: Formas contrastadas, efectos mal conocidos”, *Trabajo y Sociedad*, vol. 12, núms. 1-3, abril, 1987.
- Carrillo, J., *La Ford en México: Reestructuración industrial y cambio en las relaciones laborales*, El Colegio de México, México, 1993, mimeo.
- , “La experiencia latinoamericana de justo a tiempo y el control total de calidad”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (México), año 1, núm. 1, diciembre, 1995.
- Coriat, B., *L’atelier et le cronometre*, Christian Bourgois, París, 1979.
- , “Les métamorphoses de la división du travail dans la crise contemporaine”, en J. Bidet y J. Texier, *La crise du travail*, Presses Universitaires de France, París, 1995.

- Catalano, A. M. y M. Novick, "Relaciones laborales y sociología del trabajo: A la búsqueda de una confluencia", *Sociedad* (Buenos Aires), año 1, núm. 1, 1992.
- De la Garza Toledo, E., "La reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina", *Sociología del Trabajo* (Madrid), núm. 19, nueva época, 1993a.
- , *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, Universidad Autónoma Metropolitana/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1993b.
- , "La flexibilidad del trabajo en América Latina", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (São Paulo), año 3, núm. 5, 1997.
- Deibe, E., A. Estévez y P. Matheu, "Actividad negocial en el periodo junio 1991 a marzo 1994", *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, Proyecto PNUD ARG/88/005, Buenos Aires, 1994, mimeo.
- Dombois, R. y L. Pries, *Trabajo industrial en la transición: Experiencias de América Latina y Europa*, Caracas, Nueva Sociedad El Colegio de Puebla Fundación Friedrich Ebert de México, 1993.
- Emery, F. y E. L. Trist, *Sociotechnical Systems*, Penguin, Londres, 1972.
- Fleury, A., "Automação na industria metalmecânica: Tendências da organização do trabalho e da produção", en R. Fisher, *Anais do Seminário, Padroes Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processo de trabalho na industria brasileira*, CODAC/USP, São Paulo, 1989.
- , "Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho", en R. Sales de Melo Soares, *Gestão da empresa, automação e competitividade. Novos padroes de organização e de relações do trabalho*, IPEA/IPLAN, Brasília, agosto, 1990.
- Hirata, H., *Autour du "modele" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, L'Harmattan, París, julio, 1992.
- , "Transferencia de tecnologías de gestión: O caso dos sistemas participativos", en Sales de Melo Soares, *Gestão da empresa, automação e competitividade. Novos padroes de organização e de relações do trabalho*, IPEA/IPLAN, Brasília, agosto, 1990.
- Humphrey, J., "The 'japanese model' of industrial organisations: Can it be implanted in developing countries?", trabajo presentado al XII Congreso Internacional de Sociología, Madrid, 1990.
- , "L'adaptation du 'modèle japonais' au Brésil", en H. Sumiko Hirata, *Autour du "modele" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, L'Harmattan, París, julio, 1992.
- Iranzo, C., "La sociología del trabajo en Venezuela", *Sociología del Trabajo* (Madrid), año 2, núm. 8, número especial, 1995.
- , "Gestión de la mano de obra y nuevas competencias en los sectores siderúrgicos y automotriz venezolanos", en M. Novick y M. Gallart, *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, CINTERFOR/OIT/Red Lat. Educación y Trabajo, Montevideo, diciembre, 1997.
- Jacome Rodrigues, I., "Comissoes de fábrica e reestruturação produtiva" en G. Arbix y M. Zilbovicius, *De JK a FHC. A reinvenção dos carros*, Scritta, São Paulo, 1997.
- Katz, J., "Reestructuración industrial y teoría del crecimiento económico", en *Industria, Estado y sociedad*, EURAL/Fundación Friedrich Ebert, Caracas, 1989.

- Leborgne, D. y A. Lippietz, "El postfordismo y su espacio", *Realidad Económica* (Buenos Aires), núm. 2, IADE, 1993.
- Leite, E., "Reestructuración industrial, cadenas productivas y calificación en Brasil, ¿Trayectorias convergentes, tercerización 'inteligente'?", en M. Novick y M. Gallart, *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, CINTERFOR/OIT/Red Lat. Educación y Trabajo, Montevideo, diciembre, 1997.
- Leite, M., *O futuro do trabalho, Novas tecnologias e subjetividade operaria*, Página Aberta, São Paulo, 1994.
- Leite, M. y C. Rizek, "Cadenas, complejos y calificaciones. Estudio de casos en Brasil", en M. Novick y M. Gallart, *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, CINTERFOR/OIT/Red Lat. Educación y Trabajo, Montevideo, diciembre, 1997.
- Lobato, Mirta, *El taylorismo en la gran industria exportadora, 1907*, CEAL, Buenos Aires, 1988.
- López, Carmen, "Los programas de control de calidad en Colombia", en R. Dombois y L. Pries, *Trabajo industrial en la transición: Experiencias de América Latina y Europa*, Caracas Nueva Sociedad El Colegio de Puebla Fundación Friedrich Ebert de México, 1993.
- Messner, D., "Dimensiones espaciales de la competitividad internacional", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (México), año 2, núm. 3, 1996.
- Montero, C., "Trabajo y desarrollo endógeno: Notas para una ética del trabajo en América Latina", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (São Paulo), año 3, núm. 5, 1997.
- Neffa, J. y P. Matheu, *La organización y contenido del trabajo en la Argentina*, Dirección Nacional de Higiene y Seguridad, CEIL-CONICET, Buenos Aires, 1985, mimeo.
- Novick, M., "Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical", *Estudios del Trabajo* (Buenos Aires), núm. 1, 1991.
- Novick, M., R. Bisio, A. Catalano y E. Deibe, "Los acuerdos de productividad en Argentina", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (México), año 2, núm. 4, diciembre, 1996.
- Novick, M. y A. M. Catalano, "Reconversión productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina", *Estudios del Trabajo* (Buenos Aires), núm. 12, 1996.
- Novick, M., A. Catalano, E. Deibe y P. Matheu, "Relaciones laborales y productividad: Actores, acuerdo y flexibilidad", *Dialógica* (Buenos Aires), vol. 1, núm. 1, CEIL-CONICET, abril, 1996.
- Novick, M. y M. A. Gallart, *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, CINTERFOR/OIT/Red Latinoamericana Educación y Trabajo, Montevideo, diciembre, 1997.
- Novick, M. y C. Senén González, "La heterogeneidad sectorial en la vinculación entre cambio tecnológico y calificaciones. Algunos comentarios", en L. Gitahy, *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*, Campinas, CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, OREALC-UNESCO, São Paulo, 1994.
- Novick, M., M. Miravalles y C. Senén González, "Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz

- y de las telecomunicaciones", en M. Novick y M. Gallart, *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, CINTERFOR/OIT/Red Latinoamericana Educación y Trabajo, Montevideo, diciembre, 1997.
- Novick, M., M. Á. Bartolomé, M. Buceta, M. Miravalles y C. Senén González, *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales*, CINTERFOR/OIT, Montevideo (en prensa).
- Portela, S. y A. Wachendorfer (comps.), *Sindicalismo latinoamericano, entre la renovación y la resignación*, ILDES-FES, Nueva Sociedad, Caracas, 1995.
- Roldán, M., "From JIT to 'criollo JIT', industrial restructuring and the labour process: Sexual division of labor and social classes in a small scale metallurgical industry in Buenos Aires", ponencia presentada al Congreso Mundial de Sociología, Amsterdam, 1988.
- , "Industrial restructuring deregulation and new JIT labour processes in Argentina: Towards a gender-aware perspective?", *IDS Bulletin*, vol. 24, núm. 2, abril, 1993.
- Ruas, R., "Reestruturação socioeconômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho", en L. Gitahy, *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*, Campinas, CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, OREALC-UNESCO, São Paulo, 1994.
- Salerno, M., "Produção, trabalho e participação: ccq e kanban numa nova imigração japonesa", en M. L. Fleury y R. M. Fisher, *Processo e relações do trabalho no Brasil*, Atlas, São Paulo, 1985.
- , "Modele japonais, travail brésilien", en H. Sumiko Hirata, *Autour du "modele" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, L'Harmattan, París, julio, 1992.
- Santiago, C. A. y E. Planell Larrinaga, *Reestructuración productiva, cambio tecnológico, género y sindicalismo en América Latina*, Universidad de Puerto Rico, San Juan, 1996.
- Walter, J., "Nuevas formas de organización del trabajo", *Oikos* (Buenos Aires), año 1, núm. 1, septiembre, 1993.
- , *Taylorización en una empresa autopartista*, tesis, 1985.
- Walter, J. y C. Senén González, "Modos de modernización tecnológica y movilización de recursos humanos en las empresas argentinas privatizadas", *Dialógica* (Buenos Aires), vol. 1, núm. 1, abril, 1996.
- Zarifian, P., "As novas abordagens da produtividade", en Sales de Melo Soares, *Gestão da empresa, automação e competitividade. Novos padrões de organização e de relações do trabalho*, IPEA/IPLAN, Brasília, agosto, 1990.
- , "Le travail: Du modele de l'opération au modele de l'action", en J. Bidet y J. Texier, *La crise du travail*, Presses Universitaires de France, París, 1995.
- Zapata, F., "La sociología del trabajo en América Latina", *Sociologie du Travail* (París), 1987.