

*7º Congreso de Estudios del Trabajo*

**Grupo 12:** “Identidades, cultura y formas de conciencia en el proceso de trabajo”

**Título de la ponencia:** “El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser”

**Autor:** Osvaldo Battistini\*

### *Introducción*

El debilitamiento de los lazos colectivos y la consiguiente individualización de los trabajadores, generó en Argentina una situación en la cual sus referencias, frente y desde el trabajo cotidiano, pasaron a ser perneadas por valores impuestos desde premisas relacionadas con las nuevas técnicas productivas y de gestión de la mano de obra. De cualquier modo, dichos valores también traslucían pautas de relación y disciplinamiento que tienden a sostener formas de la competencia externas de la empresa, imponiendo competencias al interior de los colectivos de trabajo.

Estas condiciones hacen que determinados valores que amparaban el hecho de ser trabajador entren en contradicción con las presiones generadas para mostrarse permanentemente “dispuesto”, “proactivo”, “adaptable”, etc. En algunos casos, estas nuevas premisas logran perforar la intimidad de los trabajadores afectando su tiempo libre, sus relaciones personales y hasta su propia salud física.

Si consideramos que toda construcción identitaria se realiza a partir de las múltiples miradas y referencias que pueblan nuestro entorno y nuestra propia historia, y si tenemos en cuenta que el trabajo aún estructura una parte substancial de dicho entorno, por lo menos en la etapa mas prolongada de nuestras vidas, en una situación de debilidad de los trabajadores, los valores impuestos desde la empresa tienen fuerza performadora de sus propias identidades.

En el presente trabajo analizaremos bajo que condiciones se dieron esas imposiciones, como fueron asimiladas, en diferentes contextos, por los trabajadores, cuales son los beneficios

---

\* Investigador CONICET, con sede en el CEIL-PIETTE. Profesor e investigador de la Universidad de Buenos Aires. Coordinador de los proyectos del NCCR (Suiza) en Argentina. [battisti@mail.retina.ar](mailto:battisti@mail.retina.ar)

esperados y concretados para el capital, y cuales son las estrategias desarrolladas para lograrlo. Finalmente, nuestro interés es tratar de dimensionar la relación existente entre los saberes prácticos y los saberes mas abstractos que toman relevancia en estas empresas, y al mismo tiempo como se relacionan ambos con las posibles construcciones identitarias que realizan los trabajadores.

Este estudio ha sido realizado en base de un análisis comparativo de los relatos de vida de trabajadores, entrevistas con jefes de grupo y con personal de dirección de dos empresas automotrices instaladas en el país en los años noventa. También recurrimos a material secundario, como los convenios colectivos de trabajo y publicaciones de las empresas.

En primera instancia analizaremos el marco socioeconómico en que estas empresas se instalan en el país. En segundo lugar describiremos las relaciones entre saber y producción en una empresa de origen japonés y luego reiteraremos el mismo esquema para la restante empresa, de origen norteamericano. Finalmente realizaremos una comparación entre las dos formas de movilización de la mano de obra, para concluir acerca de las relaciones entre saberes, compromisos e identidades.

### ***La Argentina de los noventa***

La construcción social predominante en la Argentina de principios de los setenta estaba fundamentalmente basada en la presencia de fuertes lazos sociales y culturales entre distintas esferas de clase. El entretejido ideológico del peronismo y del socialismo de los setenta y el ambiente ideológico mundial sentaban el marco para la existencia de una sociedad fuertemente anclada en la existencia de fuerzas colectivas, en las cuales se entrecruzaban sectores de clase baja, con otros de clase media. La juventud y sus preocupaciones sociales y políticas eran el hilván que tejía esos lazos. En ese mismo contexto y tras años de lucha constante, la clase obrera, a través de sus organizaciones sindicales, había obtenido un importante resguardo social, garantizado por esferas institucionales fuertemente consolidadas. El poder de los sindicatos y cierta conciencia de la importancia de las leyes laborales, que resguardaban esos derechos, actuaban como respaldo de dichas conquistas. Estas

organizaciones, sumadas a las que, desde la izquierda revolucionaria, se habían constituido en los sesenta, representaban fuerzas políticas con capacidad (real o potencial) de cuestionamiento al poder constituido y con fuerte basamento social.<sup>1</sup>

El poder relativo, alcanzado hacia mediados de los setenta por la clase trabajadora, gracias a sus organizaciones y a un modelo productivo incluyente, se traducían en la institucionalización de leyes protectoras y una situación de prácticamente pleno empleo. Al mismo tiempo, las distintas fracciones de la clase dominante, coincidían en la necesidad de debilitar dicho poder para garantizar las condiciones de una nueva forma de acumulación. En ese mismo contexto el liberalismo re-emergía en el mundo con nuevos bríos, alentado por la crisis del Estado benefactor y la crisis ideológica de la caída de los socialismos reales.

En nuestro país, tras las crisis del modelo de Industrialización por Importaciones y del Estado benefactor autóctono, generadas por el “rodrigazo”, la transición al nuevo modelo se inicia con un período dictatorial, donde las nuevas pautas relacionales, son impuestas bajo el signo de la represión, la muerte y el terror.

Junto al comienzo de la desestructuración del Estado protector anterior y de algunas de las principales instituciones que garantizaban los derechos de los trabajadores, la dictadura iba a generar los mecanismos para fragmentar a la sociedad, aislando a los sujetos en su propia individualidad. La “desaparición” de personas cumplía efectos de control sobre los que quedaban vivos. Un desaparecido no es un muerto, pasa a ser alguien sobre el cual no se puede hablar, de él no se puede contar sobre su historia y, sobre todo, los hechos que lo condujeron a la lucha en contra de los poderes instituidos pasan a estar subsumidos en *slogan* como “por *algo* habrá sido”, “en *algo* andará”. Ese *algo* remite a una situación difusa, peligrosa, que puede englobar un sinnúmero de acontecimientos. Entonces, todos pasaron a

---

<sup>1</sup> Debemos tener en cuenta también que este terreno no estaba exento de contradicciones. El sindicalismo argentino, en su mayor parte de origen peronista, presentaba contradicciones a su interior, en las cuales se expresaban las diferencias entre su sector de fuerte tradición corporativa y burocrática y su ala izquierda, absolutamente crítica a la anterior. Al mismo tiempo, las organizaciones revolucionarias presentaban diferencias entre las posturas más cercanas al peronismo (montoneros) y las ligadas primero al trotskismo y más tarde al guevarismo (Partido Revolucionario de los Trabajadores –PRT-). Por supuesto, que estas contradicciones se superponían y multiplicaban en las relaciones que todas estas organizaciones y los partidos políticos mantenían con el resto de la sociedad y frente al Estado.

cuidarse de no hacer “algo” que motivara la desaparición. La desaparición, a su vez, significó un profundo corte en la memoria individual y colectiva.<sup>2</sup> Desde entonces, las discusiones políticas pasaron de la clandestinidad a la ausencia. Con el tiempo, entonces, en muchas conciencias lo que quedó fue la negación del pasado, por el miedo a recordar y por el miedo a decir aquello que podía ser la causa de desaparecer.<sup>3</sup> Gran parte de las víctimas de la represión se ubicaban entre los trabajadores y sus representantes sindicales más directos y combativos. Se ponía en marcha la desestructuración de las organizaciones obreras, tarea que mas adelante continuaría, con mayor énfasis y bajo técnicas más sutiles, durante la misma democracia.

Asimismo, la reforma financiera iniciada en 1977 incorporaba elementos que tenderían a la sistemática destrucción del aparato productivo, que hasta entonces había sustentado la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI).

Tras la deslegitimación de los militares, la democracia naciente no lograría revertir el sentido económico del modelo esbozado en la dictadura, como así tampoco modificar el fuerte sesgo individualista impreso por dicho gobierno. La democracia se imponía como discurso y como la disposición de mecanismos institucionales pero no regeneraba las solidaridades colectivas que habían caracterizado a la población hasta mediados de los setenta.

Después del fracaso de los sucesivos planes estabilizadores de la economía y la incapacidad gubernamental para controlar las presiones de los grupos económicos, tras la debacle hiperinflacionaria, el gobierno menemista, recién llegado al poder, impondría definitivamente los mecanismos institucionales que darían paso a un nuevo modelo de país.

La articulación de los dispositivos destinados a flexibilizar de plano la legislación laboral y el aumento constante de la tasa de desocupación contribuían al profundo debilitamiento del poder sindical. El desprestigio de gran parte de la dirigencia de estas organizaciones

---

<sup>2</sup> El grito de las Madres en la Plaza se convertía en la única y mas valiente forma de mantener viva esa memoria y no dejar que los desaparecidos desaparecieran absolutamente nuestra dignidad como pueblo.

<sup>3</sup> El miedo que propagaba la dictadura se extendía por todos los espacios, tal como lo describe Saúl Keifman en su artículo: “Veinte años de democracia y política económica”.

contribuía al alejamiento paulatino de los trabajadores de sus filas. Por otra parte, hay que destacar también que la derrota del movimiento sindical no fue sólo en el plano de lo político, sino que la misma se amparó sobre todo en una derrota a nivel discursivo e ideológico.

De cualquier modo, la distancia de los trabajadores respecto al sindicalismo no iba a ser el único condimento de la nueva realidad sociocultural de nuestro país. Desde la hiperinflación hasta las nuevas premisas de la convertibilidad iban a confluir moldeando un nuevo patrón de comportamiento donde lo que iba a comenzar a primar era el individualismo, la competencia, el consumismo.

Podemos afirmar que el modelo neoliberal se impuso mediante la generación de nuevos valores y el refuerzo de otros que ya habían sido impuestos por la dictadura militar. Esto se logró a partir de la profundización de la individualización de la población. Se propagó una actitud egoísta y de falta de solidaridad, funcional a las premisas de una economía de mercado. Si la dictadura había fracturado a la sociedad en base al miedo de lo que el otro podía hacer respecto a la vida de cada uno (la agresión al cuerpo), el neoliberalismo logró mayor individualización a partir de la amenaza permanente sobre los diferentes lugares o espacios desde donde los individuos se posicionan y alcanzan su realización como tales (el empleo, el negocio, la educación, etc.).

Paradójicamente, mientras todos los espacios de relativa seguridad parecían estar amenazados, con el menemismo se propagó una cultura anclada en el éxito rápido e individual, alcanzado por medio de la “salvación” económica que podía generar un buen negocio, por la suerte de contar con un empleo bien pago, o por las facilidades que otorgaba el circuito financiero para multiplicar el dinero. Se trataba además de valores ligados a la juventud (representada como condición para poder ser empleado, para viajar, para consumir, para tener un físico adecuado y sano, etc.); a lo superfluo (en todas las esferas: el arte, la política, el trabajo, etc.); y al consumo rápido de productos (en su forma ideal si eran importados), de las relaciones, y aún de la propia vida. Se trataba de “una sociedad que consumiendo se consumía...”.

El sustrato social desde donde las empresas llevarían a cabo las nuevas contrataciones de personal pasaba a ser entonces el que se conformaba alrededor de un espacio sociocultural enmarcado en estos nuevos preceptos. Si se tiene en cuenta además que gran parte de las nuevas contrataciones de las empresas eran realizadas a trabajadores relativamente jóvenes, puede inferirse una mayor penetración de dichos valores.

### *Una experiencia a la japonesa*

Una de las empresas analizadas es de origen japonés y desarrolla casi fielmente un proceso de trabajo de tipo toyotista. Esta empresa se ha instalado en el país a mediados de los años noventa, en un predio cercano a la ciudad de Zárate, provincia de Buenos Aires. Gran parte de las relaciones con el sindicato fueron pactadas antes de que la planta haya sido puesta en marcha, mediante la firma de un convenio colectivo de trabajo absolutamente flexibilizado y con la apertura a la incorporación de nuevas pautas tecnológicas, con el Sindicato de Mecánicos y Afines de la Industria Automotriz (SMATA).

Por otra parte, el tipo de contratación utilizado prioriza a los trabajadores jóvenes, sin experiencia laboral y sin antecedentes sindicales, con lo cual se facilita la transpolación de valores propios del modelo productivo, tal como se puede observar en el siguiente testimonio:

*(...) necesitaban gente joven para capacitar..., porque capaz un pibe que tenía experiencia en otra cosa iba a ser más difícil de capacitar que uno que ya sabía, como yo, es más fácil de capacitar que otro. (Joaquín, team member, 21 años)<sup>4</sup>*

En este caso, la capacitación recibida en el mismo momento en que se produce el ingreso en la planta es valorizada sustancialmente por los trabajadores. Ellos destacan que gran parte de lo que aprendieron en las primeras semanas de trabajo les fue de suma utilidad para realizar las tareas diarias de la planta.

En los inicios de la producción, muchos trabajadores (sobre todo quienes luego ocuparían puestos de supervisión) fueron enviados a Japón a realizar un período de entrenamiento. De cualquier modo, todos los años otros trabajadores también realizan este viaje, lo cual se constituye como un premio y un anhelo personal para gran parte de ellos. El viaje no sólo

---

<sup>4</sup> Los nombres de todos los entrevistados fueron modificados con el objetivo de resguardar su confidencialidad.

actúa como valorizador de la misma “bondad” de la empresa al permitirles acceder a una posibilidad que jamás podía estar en su imaginario anterior, sino que también permite mostrar cual puede ser el futuro de todos si se esfuerzan por trabajar para la empresa.

La formación anterior o la educación formal son relativizada y valorizada al mismo tiempo, en este caso en referencia directa a la capacitación que la empresa ofrece y a las actividades que luego deben ser realizadas en la planta. Si la educación formal anterior no puede adquirir significación en la realización diaria de las tareas de producción, sí la adquiere en referencia a otros valores que pueden ser complementarios de las mismas. De cualquier modo, creemos que esta significación es mas el resultado de la necesidad personal de presentarse como diferentes a los que no pudieron ingresar por no contar con el título secundario y por otorgarle trascendencia a una etapa que tiene que ver con el esfuerzo y la preocupación familiar por el futuro, que al valor mismo que adquiere en la producción. Por otra parte, esta forma de distinción respecto de otros, estaría implicando que para hacer este trabajo en esta empresa se requieren habilidades y saberes específicos, que sólo pueden adquirir quienes pasaron previamente por la educación secundaria.

En las competencias que son valorizadas por la empresa y cuyos elementos principales son transmitidos desde el inicio del contrato y luego en forma constante a los trabajadores, se encuentran una serie de premisas que están absolutamente relacionadas con comportamientos, con conductas y con valores. Desde los relatos de los trabajadores, estos elementos son relevados como fundamentales no sólo para su trabajo diario sino para su propia vida personal.

*(...) aprendí, amen de toda la parte técnica y que tengamos que aprender del tema de la camioneta, aprender a chequear, aprender a tener un criterio de decir esto está bien, esto está mal, aprender a trabajar en grupo, aprender a trabajar con otras personas, siempre fue un trabajo individual y que se yo, entonces aprendí a trabajar, a comunicarme con otra personas, aprender que otro haga una cosa para que vos puedas hacer la otra, eso también... (Humberto, team member, 25 años)*

*(Me enseñaron) a comunicarme con la gente, trabajar en grupo, saber trabajar, como nunca trabajé, yo siempre tuve miedo de “uh, lo puedo hacer bien, lo puedo hacer mal”, como hacerlo, ellos te enseñaban a hacer cada paso y era como una familia. (Joaquín, team member, 21 años)*

Los trabajadores que fueron ascendidos a líderes valorizan en su relato el trabajo en grupo y fundamentalmente, hecho de haber aprendido a relacionarse con distintas personalidades. Pero además, ponen de manifiesto como, dichas relaciones son utilizadas para establecer

mecanismos dirigidos a coligar la experiencia personal con la experiencia de trabajo para evitar interferencias sobre esta última.

*(...) antes capaz que tu compañero de trabajo tenía un problema y vos no lo notabas, en cambio ahora que vos estás observando capaz que notás que hay algún chico que tiene un problema afuera, que a lo mejor vos no se lo vas a solucionar pero si te acercás y le ofrecés de hablar de conversar el tipo se siente un poco mejor y puede llegar a rendir bien en el trabajo y no pelagra que en el trabajo le vaya mal, mas allá del problema que tiene en la casa que no le vaya tampoco mal en el laburo, porque sino tendría dos problemas en vez de uno, son cosas que uno va madurando, va viendo (...) Nosotros tenemos objetivos también, que dependen de cómo vos te llevas con los chicos de que es lo que les enseñás. Cuando vos más gente tenés capacitadas mejor te va a ir a vos. Si a vos te capacitan vos tenés que capacitar para poder tener mejores resultados. (Raúl, team leader, 29 años)*

En un período en el que había caído la demanda de automóviles, la empresa no despidió al personal efectivo y, por el contrario, dispuso la realización de cursos de formación en una universidad cercana a la misma. En este caso, los trabajadores valoran esta situación por dos razones, por los conocimientos adquiridos, orientados fundamentalmente a temáticas mas generales y de mayor abstracción que las específicas de la empresa, y en segundo lugar por el mismo hecho de que esta se impartía en un momento de reducción del nivel de producción, no traduciéndose en algún despido. Por otra parte, en algunos casos, este período fue previo al ascenso de alguno de ellos a puestos de *team leader*.

*(...) fue hace un año ya, en el cual nos capacitó en 3 meses, 8 horas por día, en matemáticas, física, neumática, hidráulica, electricidad, trabajo en equipo, todo tipo de trabajo... viste todos los problemas que hubo y la empresa aprovechó a capacitar a todo el personal. (...) aparte de la capacitación es el tema de que no suspende a la gente sino que las pone a trabajar y la pusieron a trabar en este caso en capacitación, veinte chicos iban cada tres meses a la UTN. Ya te digo, las cosas que hoy me dio..., no te digo lo de matemáticas, porque lo viste en la secundaria, pero lo demás lo estamos utilizando todo. Hoy, por ejemplo este trabajo, estos trabajos especiales que por ahí cada tanto hacemos, esos trabajos vienen directamente de la capacitación esa que nos dieron. (Leonardo, team member, 25 años)*

*(...) en realidad nos llevaron a la universidad tecnológica hará un año atrás donde nos capacitaron y después cuando volvimos a la empresa, bueno, vamos integrando cada vez más lo que hace el team leader. (Manuel, team leader, 32 años)*

Asimismo, es también posible que la empresa haya pretendido impartir estos cursos con el objetivo de preparar a los trabajadores para la realización de tareas directamente relacionadas con las innovaciones y su transferencia desde los trabajadores a ella a través del *sistema de sugerencias* o el *Kaizen*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El Sistema de Sugerencias implica el incentivo permanente a los trabajadores para que propongan cambios o mejoras en materia de calidad, ergonomía, seguridad, etc. A su vez, se indican una cantidad mensual mínima de sugerencias a elevar a la empresa y una retribución semestral en dinero de las mismas. El sistema Kaizen implica la reunión de varios trabajadores, de una o diversas secciones, con el objetivo de diagramar una mejora para la



Los trabajadores ven en la polivalencia una posibilidad de incorporar mayores saberes y, por el hecho de poder cambiar de actividades en forma permanente, adquirir un dinamismo diario, que le permita eludir las tareas repetitivas y la monotonía que de ellas deviene. Pero, por otra parte, también relacionan esa forma de trabajo con sus propias ansias de aprendizaje, su capacidad de recepcionar conocimientos y, yendo aun mas lejos, con la intención de progresar dentro de la empresa.

*Yo tengo la suerte de que por ahí sé la gran mayoría, entonces me aburro menos. Porque el que sabe dos puestos nada más sí o sí tiene que estar ahí en esos dos y se le hace mucho más pesado. En cambio unos meses acá, unos meses allá, se te hace más llevadero. (Luciano, team member, 26 años)*

*Yo creo que también me favoreció que siempre quise aprender acá. Si bien yo trabajaba en una célula quería aprender operaciones de la otra. Hacía mi trabajo y el tiempo que me quedaba libre iba mirando otras operaciones, como se hacía, como era el manejo de los equipos de otro lado y así fue que fui aprendiendo y porque el supervisor por ahí me mandaba a relevar a mí al sector y me mandaba a aprender allá y así fui aprendiendo todo. (Raúl, team leader, 29 años)*

*(...) por ejemplo en la línea mía son 9 puestos de trabajo, y de los 9 puestos de trabajo, yo casi en un año aprendí todos los puestos, siendo que otros chicos capaz que en un año habían aprendido dos puestos nada más. Más porque me explicaban esto y aprendía y ya quería... y aquél cómo es, aquel puesto cómo es. Y me decía, eh, pero recién empezaste acá; pero yo les demostraba que en este puesto no les entregaba ningún defecto, trabajaba bien, trabajaba en standard y ahí nomás se daban cuenta de que, bueno, vamos a pasarlo al otro. (Mario, team leader, 30 años)*

Dado que las transferencias de puestos son constantes, los trabajadores adhieren a ellas a partir de las posibilidades de aprendizaje y ascensos que ellas le permiten, pero esa adhesión es puramente individual. En nuestro país, en épocas anteriores y bajo los modelos productivos entonces vigentes, una actitud como las que manifiestan tener estos trabajadores no hubiera sido posible, porque primero el mismo trabajador esperarían a tener el ascenso y el diferencial salarial para realizar tareas del puesto siguiente en la escala de calificaciones, luego, si hubiera intentado realizar tareas de otro compañero sería recriminado por este mismo y por el resto de sus propios compañeros y por los representantes sindicales, que verían en ese comportamiento una forma de contrarrestar la capacidad de resistencia y de reclamo que las jerarquías impuestas por el modelo permitían.

Por otra parte, los conocimientos relativos al sistema de producción toyotista e inculcados permanentemente en todo el proceso, suelen trascender el momento específico de la

---

producción. Se constituyen así diversos equipos en la planta, que compiten por distintos premios, entre los cuales el más elevado es un viaje a Japón.

producción para ser utilizados o puestos de manifiesto en la vida diaria de los trabajadores. Algunos de ellos manifestaron como, en sus actividades familiares ponen en práctica alguno de los saberes adquiridos en la producción.

*No solo adquirís experiencia laboral que te podés llevar en otro momento de la vida que vos te tenés que abrir de la empresa, sino que vos lo que te estás llevando fundamentalmente es ciertos conocimientos que vos lo implementás en tu casa (Leandro, team member, 25 años)*

También en referencia a cierto solapamiento entre el ámbito del hogar y el del trabajo, en algunas ocasiones, las presiones del trabajo y de las obligaciones que derivan del cumplimiento de determinados objetivos hacen que el trabajador tienda a realizar tareas fuera del horario de trabajo, en su propio hogar. En estos casos puede suceder que esta actitud tenga relación, tal como vimos anteriormente, con la directa pretensión de alcanzar mejores consideraciones por los superiores, pero también, como vemos en el testimonio que sigue, puede ser adjudicada por los mismos trabajadores a falencias propias en el desarrollo de la tarea cotidiana.

*(...) no debería, el llevarse trabajo a la casa no está bien.. porque el trabajar bien también es trabajar dentro de los límites, de los tiempos que te da la empresa, si vos trabajaste mal dentro de esos límites, te quedó trabajo inconcluso, por lo tanto te tenés que llevar trabajo a tu casa. Yo creo que si trabando bien, manejándote bien con el mismo trabajo, menos sacrificio y hacés el mismo trabajo, lo que pasa es que hay que aprender eso. (Leandro, team member, 25 años)*

De cualquier modo, es importante tener en cuenta que, tal como se desprende de los relatos que transcribimos, los trabajadores utilizan, en sus estrategias de posicionamiento personal en la empresa el hecho de poder desplazarse, movilizarse entre distintos trabajos. Esta posibilidad es tomada por ellos como una posibilidad de aprendizaje de todas las actividades de la producción. Pero si tenemos en cuenta lo que ellos mismos dicen en otros párrafos de sus relatos los saberes aprehendidos no son sólo representaciones tecnológicas de las tareas sino también formas de relacionamiento con otros. En ese sentido, esta movilidad al interior de los colectivos de trabajo también puede ser pensada como estrategia de aprendizaje de los trabajadores, acerca de comportamientos, actitudes, formas de tratamiento con superiores, etc.

Por otra parte, hay un factor que interviene substancialmente en la producción y tiene fundamental importancia en las competencias de los trabajadores buscadas por la empresa, y es la utilización del propio físico y las aptitudes que de su uso devienen. Si para el fordismo este factor era controlable a partir de la determinación de medidas antropométricas a partir de

las cuales los trabajadores eran o no aptos para desempeñar determinadas tareas, en el caso de esta empresa en Argentina no parece haber demasiadas diferencias.

Las distintas secciones de que se compone la planta implican diferentes tareas y exigencias físicas. Por ese motivo, el tipo de trabajador a seleccionar, en lo que hace a su estructura física, no va a ser el mismo según se trate de ensamble, pintura, soldadura o movimiento de materiales. En algunos casos, la empresa tiende a seleccionar trabajadores más robustos y con mayor resistencia (para soldadura y movimiento de materiales) y en otros más bien menudos y con plasticidad para moverse en espacios más reducidos (en el caso de ensamble).

*Y, los trabajadores, por ejemplo, de ensamble son más... de contextura física más chiquito, más de buscar el trabajo un poco más delicado, meticulado y la gente de soldadura, por ejemplo, es más bien fuerte, un poco más rústica, más... pero no rústica, rústica en el sentido de una mayor por ahí resistencia física para... Porque los trabajos son distintos, vos pensá que en soldadura en verano tenés que estar trabajando con polainas, con botines, zapatos, unas botitas de seguridad, con un delantal, con máscara, una serie de elementos de seguridad que hacen que eso le produzca una carga en el trabajador y ya las condición es más desfavorable entonces necesitás gente un poco más... (Empleado de relaciones laborales)*

*(...) en ensamble hay ciertas operaciones que se necesita gente más bien menuda (que pueda entrar dentro del vehículo y si ponemos a alguien de 120 kilos adentro del vehículo, le va a costar salir o moverse dentro del vehículo. Entonces ahí conviene gente más bien menuda que se pueda desplazar con comodidad. Hay ciertas operaciones que son bastante incómodas. En movimiento de materiales es lo mismo, nosotros movemos cargas, movemos cajas y necesitamos gente más bien robusta. (...) y nosotros apuntamos un poco a eso también, tratamos de conseguir más bien robusta, sobre todo gente que haga actividad física. (...) están todo el día, subiendo cajas, bajando cajas, es muy dinámico el trabajo. (Supervisor en charla con alumnos de un colegio)*

Esta exigencia no pasa desapercibida por los propios trabajadores, y muchos de ellos ponen de manifiesto el desgaste al que la actividad diaria los somete. Las reacciones ante esto pueden ser variadas, desde quienes sienten ese desgaste y consideran que deben realizar actividades complementarias para estar más preparados día a día, hasta los que piensan que en el futuro se les va a dificultar llevar a cabo el trabajo de la misma forma.

*(...) yo cuando empecé a trabajar acá había empezado el gimnasio, estuve un par de meses pero no se por qué lo dejé porque bueno, está bien, como te dijo, yo empecé a trabajar también, el esfuerzo de la casa te lleva a dejar porque si no el desgaste es mucho trabajo, hacer la casa, y los fines de semana no tenés descanso y te cansa el doble.*

*P: ¿Por qué empezaste el gimnasio?*

*R: Empecé porque yo veía que capaz que con un... manteniéndose uno en un estado bien, podría, digamos, no cansarse, pero después no, dije, si yo lo puedo hacer bien, tranquilo, esforzarte pero como te dije, lo hacemos siempre de a 2. (Hernán, team member, 28 años)*

*Me gusta el gimnasio pero no soy muy adicto. Compré un gimnasio para tenerlo en casa ahora así que..., está parado ahí y tampoco lo uso.*

*P: ¿Por qué te pusiste a hacer gimnasia?*

*R: Y un poco porque me gusta y otro poco porque me hacía bien por el tema laboral.*

*P: ¿Por qué?*

*R: Y, un poco por el trabajo estandarizado que uno lleva acá y entonces como trabaja siempre los mismos músculos en alguna operación, algo, es mejor trabajar...*

*P: ¿Y haciendo gimnasia lo harías mejor?*

*R: Y, es como que te fortalecés más, porque estás más preparado para el ritmo de la línea.*

*P: ¿Es fuerte el ritmo?*

*R: Es bastante fuerte, hay que acostumbrarse. (Manuel, team leader, 32 años)*

Si recorremos detenidamente cada uno de los relatos de los trabajadores de esta empresa, en la mayor parte de ellos encontraremos referencias a algún tipo de actividad física o deportiva, que fue realizada durante su vida anterior al ingreso a la planta. En ciertos casos, estos trabajadores llegaron a competir deportivamente en su juventud, en otros las desarrollaban simplemente como hobby, pero todos sostienen haber llevado a cabo algún tipo de actividad de estas características, que en la actualidad pasaron a realizar en los ratos libres. Alguno de ellos hacía directa referencia a la imposibilidad de mantener el mismo ritmo de trabajo durante toda la vida.

*Por ahí la duda es si no avanzás vos con la escala de fábrica, como va a ser tu trabajo con 35 años por ejemplo, es la idea que te hacés vos. Porque yo al menos tengo un puesto de mucha demanda física. Y vos decís con 35, 40 años me voy a seguir agachando como me agacho ahora o doblando la rodilla... Esa idea la tenemos todos. Por eso te digo, este proyecto nuevo es el salto, si no saltaste ahí después es difícil imaginarte como vas a trabajar vos con el paso de los años. Por ahí ya cada vez estás un poco más cansado cuando llegás al final del día. (Luciano, team member, 26 años)*

En este último testimonio parecen combinarse dos factores que, a primera vista, podríamos pensar como alejados de los elementos que serían relevantes a la hora de determinar una contratación o el posterior desarrollo de la producción en la planta. Sin embargo, tanto la juventud como el físico son rigurosamente tenidos en cuenta por la empresa a la hora de seleccionar a sus trabajadores. Si, en este caso, pensamos también en la posible correlación entre competencias requeridas y adquiridas, veremos que todos los trabajadores tuvieron y tienen alguna preferencia por los deportes o el ejercicio físico, que pudieron haber dejado la práctica activa de cualquiera de ellos una vez ingresados a la empresa, pero que lo ven también como algo sumamente necesario para mejorar su performance en el trabajo.

De todos modos, la misma empresa también tiene entre sus premisas el desarrollo de incentivos o mecanismos para que los trabajadores realicen actividades físicas o deportivas.

Para ello, se realizan periódicamente torneos de fútbol internos, se les subsidia la concurrencia a un gimnasio y se especula con la posibilidad de contar con una sala especialmente dedicada a esto último en la propia planta. En una entrevista mantenida con un directivo del área de Relaciones Laborales nos decían:

*(Que los trabajadores hagan ejercicio físico) es un tema que nos preocupa porque últimamente estamos notando que los chicos el deporte que hacen es, los que pueden lo hacen, pero para otros es el cyber y estar sentado en la esquina con los compañeros compartiendo una cerveza.*

*P: ¿Pero sin embargo todos hablaron de que hicieron deporte en alguna época de la vida y les gustaría hacer o están haciendo?*

*R: Claro, yo te digo hicieron deporte pero hacer deporte no es ir a jugar un picadito un sábado con los amigos, eso no es hacer deporte, eso está más cerca de la diversión que del deporte, si bien tiene la parte deportiva pero un deportista por lo general entrena 2 o 3 veces por semana y después los fines de semana compite y participa en algún evento y todo.*

*P: ¿Pero a ustedes les gustaría? A (la empresa) ¿le gustaría que eso suceda?*

*R: Y, tener gente más saludable sí. Nosotros comentamos, de hecho les damos la posibilidad de que vayan al gimnasio y (la empresa) les paga el gimnasio. El tema es que hoy los chicos están muy como aplacados, muy...*

En principio, podemos afirmar que los jóvenes que acceden a este empleo, como su primer trabajo son mas receptivos y con mayor aceptación a la incorporación de modalidades de trabajo y pautas de comportamiento que quienes ya pasaron por experiencias de trabajo anteriores. Sin embargo, como en otros casos, la integración ligada a la estabilidad, la posibilidad de una carrera y un sueldo garantizado comienza a pesar en la balanza de las transacciones que deben realizarse para aceptar insertarse en este tipo de modelo productivo. De cualquier modo, la empresa ofrece además un permanente muestrario de incentivos al aprendizaje. Si, los trabajadores tenían en su perspectiva de integración que el conocimiento se constituía en un arma importante para obtener empleos, la empresa multiplica los instrumentos para ofrecer posibilidades continuas de formación. Cuando podría comenzar a primar la lógica subjetiva y la crítica se hiciera fuerte hacia formas de capacitación demasiado específicas, la misma empresa demuestra lo contrario, diagramando cursos sobre temas técnicos generales, sociales, de seguridad vial, etc.

La lógica del mercado puede estar en juego entre los actores de esta relación. Por el lado de la empresa, esta compite con un mercado de formación externo, que puede ser priorizado por jóvenes a la búsqueda de inserciones y seguridades futuras. Es decir, cuando la educación formal universitaria se ofrece como alternativa, la empresa la desincentiva, pero trata de contraponerle una cantidad de cursos suficiente como para mantener actualizado a su personal.

De esta manera, actualiza los conocimientos de cada uno de ellos, los prepara para sus propias necesidades de trabajo en las células, genera capacidades técnicas y de abstracción para lograr que desarrollen continuas innovaciones (a través de las sugerencias o los *Kaizen*), que a su vez incentiva con premios específicos, y evita que el exceso de títulos universitarios presiones sobre la grilla de clasificaciones.

Todos los trabajadores ingresan al mismo mercado de capacitaciones y desde allí seleccionan lo que creen más conveniente para sus propias carreras personales. Hasta los que prefieren mantener sus expectativas en una carrera universitaria externa no rechazan la posibilidad de aumentar sus calificaciones en la combinación entre el modelo productivo japonés y los cursos permanentes que en la empresa se le ofrecen. De cualquier manera, la empresa no es el único actor en la relación, o un actor tan potente que tiene la capacidad de imponerse sin condiciones. Cuando los trabajadores aceptan la formación ofrecida es porque están obteniendo algo a cambio, que les resulta más atractivo que lo que pueden encontrar fuera de ese mercado. Esto sucede con más razón si pensamos que si bien la desocupación y la falta de oportunidades presionan a todos los jóvenes en busca de un empleo, para gran parte de estos trabajadores la posibilidad de continuar sus estudios universitarios no era algo imposible. Por otra parte, quienes quieren sostener esa posibilidad lo hacen aun con las restricciones que indirectamente la empresa genera.

Por otra parte, cuando pensamos en un mercado de formaciones ofrecidas al interior de la empresa, podemos llegar a interpretar que esto puede generar una competencia entre los trabajadores por obtener mayores o mejores calificaciones en ese marco. Pero esto no parece suceder de esta forma, ya que el factor competitivo no está situado con fuerza en este escalón sino en los resultados posteriores de la puesta en práctica de esos conocimientos, es decir en el sistema de sugerencias o en el desarrollo diario de la tarea. Tampoco son los conocimientos los que determinan alguna forma de rivalidad, porque los niveles de conducción tratan de incentivar una mirada de colaboración permanente y de transmisión de los mismos, con el argumento que cuanto mayor sea la formación de cada miembro del grupo mas preparado estará éste para alcanzar los objetivos establecidos.

### *Una experiencia a la norteamericana*

La empresa de origen norteamericano también se instaló en el país a mediados de los noventa y lo hizo en las inmediaciones de la ciudad de Rosario, en la provincia de Santa Fe. De la misma forma que en el caso de la empresa anterior, en esta empresa el convenio colectivo de trabajo fue firmado, con el mismo sindicato, antes de la instalación total de la planta y con similares características.

Si bien, en algunas de las contrataciones y en casos particulares la empresa trató de priorizar el reclutamiento de personas jóvenes y con baja experiencia laboral, esta no fue una política que se haya seguido en forma consecuente en todos los casos. El contexto socioeconómico y político de la ciudad de Rosario y sus alrededores también pudo haber presionado para que las contrataciones no pudieran ser realizadas en forma tan selectiva como en el caso anterior.

Así como sucede en la empresa de origen japonés, en esta última, la experiencia adquirida por los trabajadores en la producción parece ser un factor que todos tienen en cuenta como algo relevante. Gran parte de ellos hacen notar que no tenían conocimientos previos sobre la forma de trabajo en la empresa y las características técnicas de la producción, por lo cual lo que aprendieron en la planta resulta un elemento fundamental para el desarrollo de sus actividades diarias.

Con posterioridad al proceso de selección se llevó a cabo lo que se denominaba como “semana de inducción. En ella, según un directivo del área de Relaciones Laborales, *“se trataban de incorporar, a los trabajadores, los valores de la empresa, las normas del CCT, y los aspectos técnicos referidos al sistema de producción”*. Si bien el entrenamiento podía contar con una prioridad en la asimilación, por parte de los nuevos contratados, de aspectos referidos a las técnicas que luego implementarían en su trabajo cotidiano, en esta semana de inducción se pusieron en práctica algunos dispositivos que tendían a incentivar “confianza” entre quienes luego serían compañeros de trabajo. En cierta forma, estos mecanismos tendían a colocar a los futuros trabajadores en situaciones que los exigían incluso a correr riesgos físicos para poner al límite la relación con los otros. Un trabajador nos relataba al respecto:

*Toda una etapa de entrenamiento de cómo ellos, que pretendían de nosotros, el trabajo en equipo, el compromiso con la empresa, el primer compromiso con el trabajo, tratando siempre de lograr la*

*confianza en el grupo, muchos trabajos físicos (...) todo el grupo reunido atrás de una escalera, no se, hacer parar, o sea, era un día donde se hacían todo este tipo de trabajos. O sea, ponían una escalera, en medio del galpón se elegía a una persona, con los ojos vendados, y parado en la punta de la escalera, ¿no? Entonces, parado ahí se tenía que tirar de espaldas. Éramos 25 atrás, o sea, no se iba a caer nunca, o sea, lo íbamos a agarrar. Obviamente esto fue después de varios días de estar. O sea, la idea era ¿que confianza tenía esa persona que estaba arriba al grupo, con el que estaba compartiendo? Sí, si lo hicimos. No hubo ninguno que no se haya tirado. O sea, no saqué mis conclusiones en ese momento o por qué habrá sido, hoy no recuerdo bien como llegamos a ese punto.... Fue una semana, fueron 7 días. O el trabajo de rodear una persona, 18 personas rodeando una con los ojos tapados, y la persona dejándose caer, ¿no? Entonces el grupo la va llevando. También digamos, una cuestión de más de confianza y también hacia el grupo, digamos, en el que estaba. No hubo más... (Alejandro, team member, 26 años).*

En todos los casos, los trabajadores fueron entrenados antes de la puesta en marcha de la producción. Los primeros contratados fueron enviados a las plantas de Alemania y Brasil. Estos últimos, que luego ocuparían puestos de liderazgo y/o supervisión, luego entrenarían a otros trabajadores en la misma planta de Rosario.

En algunos casos, se hace referencia a que las habilidades técnicas y la experiencia anterior no eran relevantes a la hora de ser contratados. Pero los comentarios de los trabajadores, respecto a la forma en que fueron seleccionados están relacionados con ciertas habilidades y ductilidad que ellos decían ya contar, como así también a otras características que notaron como importantes para la empresa a la hora de decidir las incorporaciones. En este último caso, se refieren directamente a motivaciones especiales o actitudes respecto del trabajo, que luego también van a detectar como elementos que se tienen en cuenta a la hora de las evaluaciones.

*(...) en la fábrica no influye tanto la experiencia por ahí, lo que se toma en cuenta es la actitud. Que sea proactivo, que tenga ganas de trabajar. (Sebastián, team member, 28 años)*

*(...) ellos buscaban personas motivadas más que nada, o sea, motivadas en el proceso de selección, bueno, tienen varias etapas y era una destreza manual. (Facundo, team member, 29 años)*

Estos dos testimonios refieren a actitudes, motivaciones, proactividad, elementos que parecen sacados del discurso de la misma empresa respecto a lo que se pretende de ellos. Pero, de cualquier modo, como se trata de factores que son relevados a la hora de las evaluaciones y los ascensos, algunos trabajadores lo ponen dentro de sus competencias personales como valores que ya traían antes de entrar en la empresa o que fueron incorporando en la práctica diaria del trabajo. En este sentido, podemos afirmar que las evaluaciones de los superiores y, por su intermedio, de la misma empresa, así como los premios que se otorgan por desempeños



particulares, actúan como performadores de determinados comportamientos que luego son incorporados al hacer cotidiano.

De cualquier modo, en algunos casos, como vimos, estas evaluaciones suelen ser utilizadas para desmerecer o castigar a algunos trabajadores. En ocasiones se les hacen advertencias que no están directamente ligadas con su desempeño o que tienen relación con tareas totalmente laterales a sus funciones en el puesto.

*(...) ellos miran todo y es para que vos, él te dice mirá, yo te veo flojo en esto, por ejemplo, yo te veo que vos no limpiás, y te dice esto, y vos decís, bueno, estoy flojo en eso, voy a tratar de limpiar cuando se pare la línea o hacerme un tiempito, o por ahí mostrarte que estás limpiando. (Mauro, team member, 28 años)*

En este último caso, se pone como relevante la mirada permanente del otro, que juzga y que debe tratar de ser conformada de alguna forma, para obtener una buena evaluación.

La tarea diaria en ciertas partes de la planta es rutinaria y desgastante. Existen tareas que por sus características deben ser repetidas constantemente y utilizando la misma herramienta todo el tiempo. Para esto no se requieren habilidades especiales sino simple entrenamiento, pero con el tiempo esta tarea monótona termina generando inconvenientes físicos que obligan al traslado de puesto.

Dos secciones en particular parecen generar mayor valorización de las tareas propias: calidad y pintura. Los trabajadores de la primera de las áreas dicen constituirse en el nudo central de la planta, ya que la calidad resulta, para ellos, el elemento que todos deben tener en cuenta, y ellos están para hacer que eso se cumpla. En ese sentido, ponen de relieve que su tarea requiere habilidades especiales, que no pasan solamente por lo técnico, sino por la atención que deben prestar a cada uno de los pasos de control. Por otra parte, marcan también que el resto de los trabajadores dependen de ellos para realizar sus propias actividades.

*(...) creo que soy importante para las personas que dependen de mí, por ejemplo, no las personas que tengo a cargo porque yo no tengo personas a cargo pero hay personas que dependen de mis acciones ahí adentro para tratar de solucionar el problema de ellos, cualquier reclamo de calidad que tengan si yo no se los soluciono a tiempo, los próximos \_ de piezas que lleguen, que no lleguen con los mismos problemas que ellos los van a tener en la línea de producción, entonces depende de mí. (...) yo me agarro las piezas malas, les saco fotos, establezco el sistema de rechazo de piezas. Son todas piezas que vienen de Japón, tengo que armar todo el reporte pero en inglés. (Duilio, team member, 30 años)*

*Estoy en la planta de ensamble, en la parte de líneas final. Es un sector donde el auto llega prácticamente terminado y hacemos los últimos ajustes, y lo entregamos, lo damos como OK, o como producido mejor dicho como que el auto llegó a ese punto y ya sale al mercado. (Sebastián, team member, 28 años)*

Es destacable que en el caso de este último trabajador se pone de relieve su papel como controlador del auto terminado, él es el que va a decidir si todo funciona correctamente y va a habilitar su salida a la venta.

Por su parte, en pintura, donde el trabajo adquiere visibilidad exterior, un trabajador nos hacía notar la especialización que el mismo requiere, y que según su propia definición no se trata de tareas que pueda realizar “cualquiera, es un trabajo especializado”.

Las capacidades y los saberes específicos, requeridos para la actividad a realizar, son puestos de relieve a la hora de calificar a otros trabajadores, sobre todo a quienes ocupan circunstancialmente algunos cargos de liderazgo. En estos casos, se remite precisamente al hecho que dichos puestos no fueron ocupados precisamente por los conocimientos de las personas que llegaron a ellos, sino por sus relaciones o preferencias de quienes se encuentran en cargos de mayor jerarquía.

A pesar que en algunos casos se indica que la empresa suele dar cursos de formación, los trabajadores no mencionan su concurrencia a ellos como algo habitual. Sí se hace referencia a los cursos que se dieron al comienzo de la producción en la planta de Rosario, o a la formación específica que se imparte a los nuevos trabajadores, pero este tema no parece ser algo que, por lo menos, los team members pongan de relieve permanentemente. En todos los casos, por el contrario se manifiesta que la formación en el trabajo es lo que les permitió adquirir experiencia. Los mismos líderes dicen ser los encargados de impartirla corrientemente.

*La gente se cree que uno es ingeniero en mecánica, pero no, somos laburantes como todo el mundo, y es como todas las cosas como el oficio, y vos al oficio lo aprendés y te amoldas. (Sebastián, team member, 28 años)*

*Yo cuando entré fui al armado del motor. Yo no tenía ni idea. Mi tiraron un pedazo de fierro ahí, y me dijeron vos te quedas acá esto es así, así. Obviamente, con un control, no me van a largar sola. Después no arranca, ¿viste? Y te digo, en una semana tenía terror de que esto no esto mío. Nada, estaba totalmente perdida, veía tornillos, todos iguales, y que no yo acá largo guantes, largo todo y no, me empecé a enganchar, puse ganas, puse ganas. Y lo que más me gusta, al parte donde estoy yo es lo*

*que más me gusta. Motores... y lo aprendés, y por qué pasa esto, si vos lo ponés así, pasa lo otro y así. Falla sino, esto es por tal motivo. Y vas aprendiendo sobre la marcha. (María, team leader, 32 años)*

En algunas secciones (ensamble, soldadura) las tareas repetitivas no parecen ir incrementando los saberes de los trabajadores. En estos casos, quienes acceden a los puestos de liderazgo tienen el privilegio de ejercer tareas de control y abandonar momentáneamente esa rutina (sólo ocupando distintos lugares en los reemplazos). En otras secciones, los trabajadores dan cuenta de una mayor variabilidad y comodidad en el trabajo, como en el caso de calidad.

El riesgo físico y el desgaste de los cuerpos es un elemento que, en esta empresa, está permanentemente latente. En casi todos los relatos, los trabajadores hacen mención a dolores persistentes, a tareas que ya no pueden realizar porque les genera mucho dolor, a operaciones en articulaciones o huesos, que algunos de ellos debieron hacerse para recuperarse de deterioros físicos producidos por el trabajo. Esto sucede por la combinación de la actividad repetitiva con las presiones por la productividad. Los trabajadores no pueden ser rotados de los puestos y terminan siendo perjudicados en su propio físico.

*Pero con respecto a la empresa, la experiencia te marca que el tiempo que podés pasar en una automotriz no pasa de los 10 años. Por el tipo de trabajo estandarizado. Es un lugar donde te rompes mucho el cuerpo. Ya sea con tendinitis, con movimientos repetitivos. La espalda, las muñecas, los codos, los hombros. Así y todo, esta es una planta muy segura. Pero el estar siempre en un mismo lugar, ellos quieren que se rote. Pero no siempre se puede rotar porque la urgencia es producir más entonces la gente no rota, el tiempo no les da para rotar. Y al suceder eso la gente se termina lastimando mucho (Antonio, team member, 31 años)*

La misma organización del trabajo y las consignas que se establecen para resguardar los riesgos físicos terminan atentando contra la seguridad de los trabajadores. La combinación entre la productividad, los premios por objetivos y el trabajo en grupos genera las condiciones para que los trabajadores terminen ocultando sus propios accidentes y trabajando con severas lesiones.

*Vos los objetivos querés viste cumplirlos para tener toda la guita... pero hay uno que es cero accidentes. Si vos sin querer trabajando te cortas un dedo, te accidentas, con negligencia porque no usas guantes o casco, perdés los objetivos. Y pierden todos los objetivos, todo el equipo. No solo el chico que se cortó. Y entonces cada uno por todo. Que sé yo, te motiva a hacer las cosas bien. Pero me molesta que todos paguen por uno. Hay chicos que se han lastimado y no han denunciado por el miedo a que "es culpa mía", todos pierden los objetivos, y no voy a decir nada... Los primeros años nos tenían cagando. Yo una vez me quebré y laburaba quebrado. Con yeso y todo. No me daban bola. Y una vez, un dirigente me dijo: ¿que haces laburando quebrado?. Y yo le dije no me dan bola. No, no tengo que presentar un informe, me dijo. Hace lo que quieras. Y yo estaba laburando al rato lo veo, y le digo y¿qué pasó?. No, no esta bien, seguí laburando. No le dieron ni bola. No... han pasado cosas terribles, cosas terribles. Agarra a tipos viejos, y te van a decir, cosas terribles. (Eduardo, team member, 36 años)*

El tema de los objetivos también se constituyó en un factor organizacional que implica cierto desagrado del personal. En algunos casos, la figura de los objetivos por empresa termina constituyéndose en un engaño para los trabajadores. En gran parte de los casos, no llegan a ser alcanzados y no se puede cobrar el premio correspondiente, con el deterioro consiguiente del salario. Pero esto no puede ser adjudicado a errores o demoras de producción propias del personal sino a la falta de algún insumo o la rotura de alguna maquinaria. Problemas que, en todos los casos, son adjudicables a hechos naturales de la producción o a deficiencias ajenas a los propios trabajadores. De cualquier modo, las consecuencias terminan pagándolas estos últimos.

Respecto a la competencia que otro trabajador pone de relieve otros motivos que pueden generar y acrecentar la misma.

*(...) la competencia, creo que el sistema mismo de (esta empresa) te hace competir, no sería competir, sino que vos estés dedicado y siempre pujando hacia delante, en el sentido de forzarte a hacer sugerencias, de hacer cosas que le beneficia a la empresa, o sea que un trabajo prácticamente, full time sería. Estar siempre dedicado, viste, en lo que es (esta empresa) en sí, tanto como al auto, como a un ahorro, como a una mejora, algo que beneficie. Y por eso, digo la competencia entre compañeros así porque cada uno puja por mejorar así o sea que tenés que estar esforzándote para hacer algo mejor, algo, como dicen ellos, ser proactivo constantemente. (Damián, team member, 28 años)*

Por otra parte, si el sistema de sugerencias establece rivalidades entre compañeros, las presiones por la productividad y la calidad también tienden a deteriorar las relaciones, pero ahora entre distintas secciones, que se ven amenazadas por los posibles cuestionamientos de calidad que alguna de las otras secciones pueda hacerles.

*Ahora al 5 pasos vos sabés que se lo hacés al que le tenés bronca; el 5 pasos es un arma, cuando a vos te vienen errores de la estación anterior, si te vienen 3 errores seguidos, le tenés que levantar un 5 pasos para encontrar la causa o raíz del problema.*

*P: ¿Y si no lo querés hacer, cómo lo resolvés?*

*R: Y, lo hablás y fijate, no me mandes más esto, pero el 5 pasos es una forma de cubrirte vos por si se te pasa ese defecto, mirá, yo acá lo marqué y se le pasó el problema al que lo está generando. (Matías, team leader, 34 años)*

Tanto en este último caso como en los anteriores, a pesar de hacerse referencia al trabajo en grupo o a los compañeros, la apuesta de los trabajadores es casi constantemente de tipo individual. La gran mayoría de las técnicas de producción como de gestión de la mano de obra están destinadas a valorizar el trabajo en grupo, pero al mismo tiempo a generar incentivos

individuales para impulsar la competencia entre quienes conforman dichos grupos y aún entre los miembros de grupos diferentes.

### *Una sola lógica y dos formas de aplicación*

Las dos empresas plantearon inicialmente modelos similares de movilización de la mano de obra, que en la puesta en práctica efectiva y en su desarrollo en el tiempo empiezan a diferenciarse.

Si en la empresa japonesa la restricción a la entrada, por edad, por tenencia del título secundario y por tipo de condiciones familiares, se mantiene sin modificaciones en todo el recorrido de la misma en el país, en el caso de la empresa norteamericana esto tiende a aplicarse al inicio de su actividad y luego se modifica sustancialmente.

El limitante que establece la primera empresa genera una primera distinción fuerte entre los de “adentro” y los de “afuera”, ya que los que lograron entrar y tener un contrato estable lo hicieron porque estaban mas preparados que los que ni siquiera pueden presentarse a la selección, son mas jóvenes, y por lo tanto tienen una cultura diferente a los mas viejos. Por otra parte, el hecho de existir esta cláusula restringe el número de “empleables” y, por lo tanto, la cantidad de quienes pueden competir por el mismo lugar. El título es valorizado a la entrada y revalorizado por los mismos trabajadores cuando recuerdan los factores que los preclasificaron para ser un miembro más de este colectivo, pero es dejado de lado en la cotidianeidad del trabajo, ya que las prácticas productivas tienen poca relación con lo que se aprendió en el colegio. En este sentido, el único valor que esta medida adquiere es el de contar con jóvenes, mas dúctiles y mas predispuestos a incorporar patrones de comportamiento adaptables a las necesidades de la empresa.

El hecho que la empresa norteamericana no haya desarrollado en forma coherente un mismo sistema selectivo de personal no implica la puesta en marcha de controles a la entrada, tratando de seleccionar, de cualquier modo a los más aptos o los más “adaptables”. De

cualquier modo, dicha falta de coherencia hace que el plantel de esta última sea menos homogéneo que en la anterior.

El trabajo en grupo no representa sólo una forma de aumentar la productividad de los trabajadores y reducir las posibilidades de falla del equipo en la continuidad de la actividad diaria, sino también un mecanismo de interrelación y disciplinamiento entre los miembros de cada célula. Entre ellos se conocen, saben como realiza el trabajo cada uno, cuales son sus virtudes y defectos en esa actividad, cuales son las pautas de competencia entre ellos para llegar a puestos de mayor nivel y aún distinguir a los más aptos, los mas trabajadores, y los mas capaces. El disciplinamiento llega al punto de que son ellos mismos quienes marcan los errores del equipo o de otros equipos, quienes sancionan y se autosancionan. El primero evaluador es el compañero y es él el que primero castigará si otro no cumple con los objetivos especificados por la empresa. En este último caso, el incentivo de los premios monetarios y no monetarios actúa como acicate constante. De cualquier modo, cada grupo es también un lugar de intercambio y de aprendizaje permanente. La empresa delega en el grupo gran parte de la tarea de formación y sobre todo el establecimiento de mecanismos relacionales. Si todos conocen que le pasa al otro todos los días sabrán como ayudarlo, como enseñarle, como apoyarlo. Incluso este conocimiento del otro llega hasta la propia intimidad, cosa que permite a la empresa jugar entre la relación trabajo vida privada. Un personaje de importancia en el desarrollo de este mecanismo es el *team leader*, quien, representando a la empresa, pero siendo uno mas de ellos es a la vez correa de transmisión de un lado al otro de las órdenes, los problemas y las evaluaciones. Este trabajador es quien testea permanentemente a los demás miembros del equipo para saber dar cuenta de su performance diaria, pero al mismo tiempo para controlar posibles desviaciones de conducta, generadas por la relación con el adentro o aún con el afuera de la producción. El *team leader* es el primer reflejo de la empresa en el colectivo de trabajo, es él quien va a decir, en primera instancia, quien vale y quien no, pero además se convierte en el ejemplo mas palpable de cómo hay que comportarse en la empresa para poder triunfar. Él ascendió, él llegó y él es uno mas de ellos, conoce lo mismo, hace el mismo trabajo, pero fue elegido. Esta figura aparece delante de todos para que todos la vean y se identifiquen con ella.

En la empresa japonesa, todos estos factores se interrelacionan hasta generar, por parte de ciertos trabajadores, analogías entre el grupo de trabajo y aún la misma firma con una familia. El interrelacionamiento diario y la preocupación que parece tenerse cotidianamente con lo que sucede con el trabajador hacen que se tienda a establecer este paralelismo. En este sentido, dicha empresa se transforma entonces en un lugar de protección y desarrollo que, casi sin discontinuidad, cumpliría las mismas funciones que la propia familia.

Por el contrario, en la empresa norteamericana, la exacerbación de las competencias, la evaluación discrecional a cargo de los líderes y sus actitudes preferenciales a los trabajadores mas cercanos, el establecimiento de castigos explícitos si no se cumple con las prescripciones o mandatos de dichos líderes o supervisores, el papel desvirtuado de la evaluación por este último motivo, y las presiones cotidianas para alcanzar los objetivos de productividad mas allá de los límites físicos, terminan haciendo que la correlación entre trabajo-empresa y familia no pueda ser establecida de la misma forma.

Por otra parte, si en la empresa de origen japonés, la figura del *team member* es valorizada permanentemente por sus mismos compañeros, en el caso de la empresa norteamericana, distintos factores hacen que se la desmerezca continuamente. Por un lado, el hecho que pesen las relaciones de proximidad con el supervisor para ser favorecido por premios o ascensos hacen que se deje de lado el ser un buen trabajador y cumplir diariamente con la tarea. Otro elemento que adquiere importancia, a la hora de producirse esta relativa desvalorización del puesto de liderazgo, es la excesiva presión que se genera sobre estos trabajadores, quienes deben ejecutar las ordenes sobre sus propios compañeros (y casi iguales), quienes deben hacer que el grupo cumpla con las pautas de productividad, con los objetivos del Sistema de Sugerencias, y con las pautas de calidad (por cuyo incumplimiento pueden ser recriminados o castigados), sólo con una retribución el 10% mas elevada que el resto de los miembros del grupo.

Si bien en la empresa de origen japonés los diferentes objetivos (productividad, calidad, sugerencias) existen, la combinación de una pauta de productividad menos exigente y una gama de productos mucho menos variada hacen que las presiones sobre los líderes y los grupos de trabajo no alcanzan la misma dimensión.

En las dos empresas el físico de los trabajadores es algo que adquiere importancia a la hora de realizar algunas actividades. Las exigencias en el trabajo cotidiano, sobre todo en algunas secciones, son elevadas y el desgaste de los cuerpos es algo que los trabajadores advierten en sus relatos. En el caso de la empresa japonesa la preocupación por el cuerpo es primero por parte de la empresa, y se hace explícita en el momento de pautar la selección del personal, cosa que parece no suceder para la empresa norteamericana. Luego, cuando los trabajadores observan el esfuerzo a que son sometidos, trasladan esta sensación a una obligación propia de recomenzar o continuar con las actividades físicas o deportivas para poder realizar dichas tareas con mayor facilidad y sin que generen tanto cansancio. En la segunda de las empresas nuestros entrevistados incluso llegaron a advertir que tal esfuerzo genera accidentes y dolores corporales, los cuales presagian una pronta inhabilitación para realizar las mismas tareas. Las exigencias y las presiones que se ejercen sobre ellos, también actúan reforzando esta tendencia. El cuerpo es puesto en juego en todo momento y esto se puso de manifiesto también en el momento del desarrollo de la semana de integración, cuando se los hizo arriesgarse para demostrar la confianza con los compañeros.

Varias son las señales que en la empresa de origen japonés se ofrecen para demostrar la posibilidad de que algún trabajador sea elegido para un cargo superior, entre ellas el viaje a Japón se ubica en primera instancia. Este viaje, realizado por algunos compañeros, se coloca en el imaginario de quienes aun no fueron como una posibilidad atrayente en doble sentido: por el hecho de viajar a un país tan lejano y exótico, pero también porque es una demostración de ser reconocido. Por otra parte, este reconocimiento, se coloca en un lugar preponderante en dicho imaginario, si se tiene en cuenta que muchos compañeros fueron ascendidos con posterioridad al mismo.



Otro signo permanente de que se está cumpliendo con los preceptos que marca la empresa es la participación permanente en las actividades de aprendizaje, en los Sistemas de Sugerencias y Kaizen, y en la realización de distintas actividades en el grupo. En algunos casos esto llega al punto que el trabajo trasciende la jornada laboral y se mezcla con la vida privada, no sólo como actividad de trabajo sino como hábitos de vida.

Un factor que la empresa pone en juego sutilmente y sin explicitarlo es la seguridad en el empleo para quienes tienen un contrato por tiempo indeterminado. Este elemento es utilizado para disciplinar permanentemente a los trabajadores, estableciendo formas de compromiso efectivas con los valores que se desean transmitir. La existencia de un afuera expulsor del empleo hace que este factor adquiera fuerte efectividad.

En el caso de la empresa norteamericana este compromiso con el empleo estable no existe. Los múltiples despidos, incluso masivos en las crisis, son la demostración palpable que la seguridad en el trabajo no es la norma y que los compromisos por el lado de la empresa son absolutamente inestables.

Sobre todo en esta última empresa, el producto y su calidad son performadores de valores y diferenciadores de “unos” y “otros”, los que llevan a cabo diferentes en la planta. Quienes realizan tareas referidas a la puesta final del producto frente al cliente (pintura y calidad) son los más valorizados por las empresas, dado que ocupan los puestos técnicamente más preparados y su tarea tiene el beneficio de ser, sobre todo en el caso de control de calidad, la que establece quienes trabajan bien y quienes no.

### ***Conclusión***

El saber práctico de los trabajadores, en estas empresas, no es algo que trascienda las tareas cotidianas que se realizan en ellas. Las mismas resultan rutinarias, taylorizadas, exigen un gran esfuerzo y pautan comportamientos que se trasladan a los hábitos de vida. Desde aquí, el toyotismo o las nuevas formas de organización del trabajo no parecen haber introducido

grandes cambios en la movilización de la mano de obra. Si a esto adosamos el canje por los premios salariales y la estabilidad en el empleo que genera la empresa japonesa, las transformaciones son aún inferiores (Battistini y Wilkis, 2004).

Las selecciones, clasificaciones y evaluaciones de los trabajadores se establecen entonces por otros parámetros más abstractos que la simple tarea en el puesto de trabajo. Lo que tiende a primar en estos casos son las normas que dictan o tienden a regular el comportamiento de los mismos frente al trabajo en particular y frente a la empresa en general. Desde allí se desarrolla lo que trata de mensurarse como el “saber ser”, que va desde el saber presentarse a una selección para ser contratado y transformarse en un primer “elegido” hasta el “saber estar” todos los días con la misma predisposición y la misma voluntad para colaborar con lo que le sea demandado.

Esta última dimensión del saber tiene relación con lo que se denomina como proactividad, capacidad de adaptación, o motivación. Denominaciones que muchas veces son incorporadas al propio discurso de los trabajadores. Al no existir posibilidades de mensurar estos factores, la discrecionalidad de la empresa y, en algunos casos, de los evaluadores, tiende estar a la orden del día.

Este “saber ser” termina siendo una predisposición permanente a la realización de cualquier actividad, al aprendizaje de todo tipo de tarea, a la entrega sin demandar recompensa inmediata de todo el saber práctico y especializado, y a la disponibilidad para ejercer controles sobre los compañeros y aun sobre uno mismo. Las transacciones que se establecen para lograr este compromiso de los trabajadores toman siempre la forma de promesas a mediano y largo plazo: el pago de los premios es contra entrega de saberes y esfuerzos, y los ascensos se dan en el caso que los lugares existan y que uno demuestre, en el tiempo, fidelidad y entrega sostenida. En el peor de los casos, estas transacciones también demandan un esfuerzo que, en el largo plazo, puede terminar perjudicando el propio físico de los trabajadores.

En todos los casos, si el saber práctico estaba ligado al orgullo personal de ser un trabajador que obraba y con ese obrar modificaba la materia prima, poniendo a la vista de todos esta capacidad, esta abstracción del saber ser se transforma en un instrumento que moldea patrones identitarios al servicio de las necesidades y los valores de las empresas.

En el proceso de construcción identitaria, ante la ausencia de referenciales colectivos y externos a la lógica de la empresa (como en otros tiempos podía ser la política o el sindicalismo) uno de los que toma relevancia es el sistema de valores anclado en el modelo productivo y de gestión de la mano de obra. En un contexto de falta de protección exterior, es la empresa la que ocupa el lugar de lo seguro y la que brinda espacios de desarrollo, crecimiento y proyecciones, elementos indispensables para performar identidades.

### ***Bibliografía***

Battistini, O. y Wilkis, A.(2004): “De la familia falcón a la familia Toyota”, en *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Ed. Prometeo, Buenos Aires.

Boyer, R. y Freyssent, M. (2000): *Les modèles productifs*, Ed. La Découverte, Paris

Shimizu Koïchi (1999) : *Le Toyotisme*, Ed. La Découverte, Paris