



Centro de Estudios e  
Investigaciones Laborales  
Programa de  
Investigaciones Económicas  
sobre Tecnología,  
Trabajo y Empleo



Informe de Investigación n° 17

**POLITICAS DE FORMACION Y MERCADOS INTERNOS  
DE TRABAJO EN CONTEXTOS DE MODERNIZACION:  
Estudio de caso**

Claudia Figari

Buenos Aires  
Enero 2006

## INDICE

<b>I- INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II- PERSPECTIVA TEÓRICA-CONCEPTUAL</b>	5
1. ¿Qué entendemos por reestructuración productiva?	5
2. El management "participativo" y el disciplinamiento laboral	7
3. Los itinerarios de profesionalización en la construcción del espacio educacional. El problema de los saberes	8
<b>III- CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS</b>	13
<b>IV. EL ESTUDIO DE CASO</b>	17
<b>1. La reestructuración empresaria: el rol de las tecnologías de gestión y el nuevo disciplinamiento laboral</b>	17
1.1 El reposicionamiento en el mercado: la orientación al cliente y las nuevas tecnologías	18
1.2. Trayectoria técnica y tecnologías de gestión: herramientas para las reestructuraciones	19
1.3. La nueva estructura: la gestión por negocios	25
1.4. Las transformaciones en la organización de la producción y del trabajo: las reingenierías y las nuevas modalidades de cooperación	28
1.5.Reestructuración y gestión de calidad: autonomía y sujeción de la fuerza laboral	29
1.6. La evolución en el empleo: la reducción de los planteles	31
<b>2. La nueva gestión del trabajo: programas de formación, itinerarios de profesionalización y las nuevas relaciones de trabajo.</b>	34
2.1 Los programas de formación y las relaciones laborales	36
2.2 Los programas de formación básica	39
2.3 El programa jóvenes con potencial	40
2.4 El re-diseño del mercado interno de trabajo: la división Recursos Humanos	41
<b>3. La división comunicaciones públicas: calidad, automatización y el nuevo orden profesional</b>	43
3.1. La organización del trabajo de calidad: una estructura de control omnipresente	44
3.2 Del control del puesto a la gestión controlada: la calidad como elemento estructurante en la nueva estructura sociotécnica.	46
3.3 Nuevas tecnologías y perfiles profesionales: entre la exclusión y la reconversión selectiva. Implicancias en los oficios tradicionales.	48
<b>4. Diversidad tecnológica y selectividad en el mercado interno de trabajo. Estudio de caso a nivel de los sectores de trabajo</b>	49
4.1 <i>Operarios y técnicos: limitantes en los horizontes de profesionalización.</i>	50
4.2 Ingenieros y técnicos: los nuevos itinerarios de profesionalización	56

5. Itinerarios de profesionalización emergentes: la reestructuración del mercado interno de trabajo	64
5.1.Los senderos de profesionalización	64
5.2 Reestructuración del mercado interno de trabajo: implicancias en los grupos socioprofesionales.	67
<b>V. CONCLUSIONES</b>	73
1. La reestructuración: tecnologías de gestión y trayectoria técnica en la estrategia empresarial	73
2. Lógicas de formación y reestructuración del mercado interno de trabajo: saberes y relaciones de trabajo	75
3.Trayectorias y senderos de profesionalización: antes y después de las reestructuraciones.	78
<b>VI. REFLEXIONES FINALES</b>	81
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	87

## RESUMEN

El documento expone los resultados del estudio de caso realizado en una empresa de máquinas y productos electrónicos, filial argentina de un holding transnacional cuya casa matriz se encuentra en Alemania. La investigación ha tenido como propósito el abordaje de las transformaciones en las modalidades de gestión del trabajo en el marco de los procesos de modernización que la organización pone en marcha a comienzos de los años 90'. Es en este sentido que se indaga sobre la reestructuración del mercado interno de trabajo, y las políticas de formación y desarrollo profesional. La tesis fundamental del trabajo sostiene la centralidad de políticas activas de formación y de nuevas lógicas de profesionalización en la estrategia empresaria. Y, en este sentido, se pone en evidencia la relación existente entre modernización empresaria, la configuración de un nuevo orden laboral/profesional y la creciente dualización del mercado interno de trabajo. Al respecto, la progresiva reducción de personal, la creciente segmentación y selectividad del mercado interno de trabajo a partir de las reingenierías y las nuevas exigencias en cuanto a desempeño y competencias requeridas, son aspectos que se exponen como resultados derivados de la investigación.

La metodología de la investigación se desarrolló en un nivel de análisis microsociológico, empleando especialmente técnicas de análisis cualitativas, entrevistando en profundidad a informantes de las Gerencias de Recursos Humanos y de Calidad, y responsables de las reingenierías. Se llevaron a cabo varias visitas a la planta, en las que fue posible realizar un conjunto de observaciones en el nivel de los sectores de trabajo, y entrevistar a distintos niveles jerárquicos ( operarios, supervisores, jefes de área).

El estudio realizado, distante de pretender generalizaciones, tiene la virtud de iluminar aspectos de difícil visualización en el nivel sectorial. Se aportan elementos de interpretación y formulación de hipótesis sobre cómo las empresas especifican en contextos laborales situados las tendencias más globales de cambios macroeconómicos, y de la nueva normativa laboral. Asimismo, esta aproximación permite ponderar los nuevos posicionamientos relativos de los distintos grupos profesionales, es decir, aquellos que resultan valorizados, precarizados, y excluidos, y quiénes son más vulnerables frente al nuevo orden laboral, y al proyecto educacional que las organizaciones movilizan para alcanzar las metas de competitividad y eficiencia.

**Palabras claves:** Modernización; mercado interno; formación; perfiles profesionales; competencias

## ABSTRACT

This document presents the results of a case-study that was carried out in an Argentinean branch of a german machinery and electronic products company. This investigation had the objective to study behavior changes experienced in job management during the 90'. For this reason, we also present home labor market restructuring and professional development policies. The core thesis of this investigation maintains the central role of educational active policies and new logics that led business strategy. In this sense, the relationship between business streamlining, the configuration of a new professional order and the increasing duality of labor home market becomes evident. The progressive reduction of human

resources, the increasing segmentation and selectivity of labor home market and competition new demands, are aspects of the results of this investigation.

Methodology employed has been developed at a micro sociological level, mainly using qualitative analysis techniques -interviewing quality and human resources departments personnel-. Several visits to company plants enabled us to study labor sections and to interview personnel from different hierarchies (operators, supervisors, section managers)

This investigation does not propose generalizations, it has the virtue/merit of clarifying some aspects of different sectors. It also contributes with some elements on how the companies react to the global tendencies of macroeconomical changes, and new labor legislation. Moreover, this investigation also clarifies professional groups position; those revalued and excluded, and those more vulnerable to the new situation, as well as enlightens on the educational project the organizations elaborate in order to to accomplish their goals of competitiveness and efficiency.

Keywords: Modernization/streamlining; home market; education; professional profiles; competences

## I. INTRODUCCIÓN

El propósito de nuestra investigación<sup>1</sup> es el estudio de las reestructuraciones de los mercados internos de trabajo a nivel de las organizaciones productivas en un contexto de cambios organizacionales, tecnológicos y en las modalidades de gestión del trabajo. A tal fin, el problema de la investigación se ha centrado en el estudio de las lógicas de formación y gestión de las carreras profesionales como aspectos específicos y dinamizadores de las transformaciones que las empresas vienen instrumentando desde los inicios de los años 90'. Asimismo, nuestro interés ha sido identificar aquellos grupos profesionales que resultan desplazados, limitados o valorizados y abordar los factores individuales y organizacionales que determinan posibilidades diferenciadas para distintos grupos socioprofesionales para transitar senderos de profesionalización.

Si bien nuestro trabajo se desarrolla a nivel de la organización, se hace necesario considerar los procesos más globales de reestructuración productiva, vinculados con las tendencias en el orden mundial que plantean el desplazamiento de una economía de oferta rígida y masiva, a modelos más flexibles, de gran diferenciación de productos, y donde la demanda juega un papel central en la construcción de las estrategias empresariales. En ese contexto, se definen nuevos modelos de gestión de la fuerza de trabajo, que estarían afectando sensiblemente los niveles y condiciones de empleo, así como los criterios que se valorizan para el reclutamiento, y la movilidad socioprofesional de la fuerza laboral. En este mismo sentido, las estrategias de flexibilidad laboral tienen por objeto adaptar la fuerza de trabajo a los requerimientos de productividad y eficiencia empresarial. Asimismo se instrumentan transformaciones en las formas de organizar la producción, el trabajo, los procesos técnicos -con la incorporación de tecnología de proceso y producto de base microelectrónica e informática-, y se definen o redefinen las acciones y planes más o menos institucionalizados de formación y desarrollo profesional.

Diversos estudios de caso en organizaciones industriales<sup>2</sup>, desarrollados desde el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales -CEIL-, nos han permitido constatar el predominio de situaciones de transición tecnológica, la coexistencia de tecnologías de distinta generación, y un impacto desigual de las estrategias adoptadas por las empresas a nivel de los sectores de trabajo. Esto se ha verificado en particular respecto de la incorporación de sistemas de aseguramiento y mejoramiento de la calidad, de la incorporación de tecnologías de base electrónica y de las nuevas formas de organizar el trabajo. Estos estudios han permitido ponderar en las organizaciones la incidencia que están teniendo los procesos de

---

<sup>1</sup> El presente documento expone el trabajo de Tesis correspondiente a la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo dependiente del Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires. El estudio realizado se inscribe en las líneas de investigación que se desarrollan desde el área de Educación y Trabajo del Ceil-Piette del CONICET, coordinada por el Lic. Julio Testa, quien ha dirigido también el trabajo de Tesis, defendido en diciembre de 1999.

<sup>2</sup> En particular se llevaron a cabo estudios de caso en Industrias de Proceso continuo- siderúrgicas y químicas -en las que hemos indagado sobre la construcción de espacios de formación a nivel de los sectores de trabajo a partir de la incorporación de Tecnología de base microelectrónica en los procesos. Asimismo, sobre la evolución de los perfiles profesionales de operarios y técnicos en las áreas de fabricación y mantenimiento. A su vez, se realizaron estudios en empresas privatizadas del sector eléctrico, focalizando sobre los efectos de las modalidades de gestión del trabajo en la estructura de calificaciones. En ese marco ha sido abordada la redefinición del espacio socioprofesional en el caso de una central eléctrica privatizada: Testa, J.; Figari, C., (1996), Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones en industrias de proceso de continuo: la incorporación de equipos de colada continua. PID/CEIL/CONICET; Figari, C., (1994), Viejos y nuevos convenios en una empresa privatizada, Serie Debates N°7, CEIL, Testa, J.; Figari, C., (1996), Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógicas-organizacionales para la construcción de nuevos saberes. Revista Dialógica N° 1 CEIL

reestructuración en el *espacio de calificación* (Maurice, Sellier, Silvestre, 1987) de las empresas.

Asimismo, hemos constatado cambios de importancia en los requerimientos de nuevos saberes, y en los contenidos técnicos de los puestos de trabajo. Los criterios que se valorizan en el reclutamiento y la movilidad profesional no inciden de igual forma en todos los sectores de trabajo ni para los mismos grupos profesionales<sup>3</sup>. Esto se traduce en diferencias muy marcadas entre grupos diferenciados de trabajadores para transitar un recorrido de profesionalización. Uno de los criterios especialmente valorado es el del nivel de educación formal alcanzado, que afecta en forma particular a los idóneos que históricamente podían desarrollar una carrera profesional sobre la base de la experiencia acumulada en el trabajo. Más allá de la necesidad de captar dichas diferencias, coincidimos con Dombois; Pries (1993), cuando plantean los efectos sistémicos de los cambios.

Dada la complejidad de la temática abordada, por la multiplicidad de factores que intervienen en los procesos de reestructuración, se ha desarrollado una aproximación microsociológica, a partir de la metodología de estudio de casos, con el objeto de explorar la diversidad de situaciones generadas en el espacio de la organización, pero también la identificación de ciertas tendencias que estarían operando en la recomposición del orden empresario.

La investigación se llevó a cabo en la filial Argentina de un Holding transnacional de máquinas y equipos electrónicos, localizándose su casa matriz en Alemania. En la Argentina cuenta con una planta ubicada en Pcia. de Buenos Aires.

En la última década la empresa ha conducido un proceso de reestructuración en el orden productivo, organizacional y tecnológico. Asimismo, las transformaciones en la organización han tenido implicancias en la evolución de los perfiles profesionales, incluyendo la reconversión de los niveles gerenciales.

La estrategia para lograr el reposicionamiento se ha vinculado particularmente al impulso de tecnologías de gestión, y en particular al desarrollo de nuevas modalidades en la gestión del trabajo. Esta situación ha traído aparejada una profunda reestructuración en el mercado interno de trabajo, y en el posicionamiento relativo de distintos grupos profesionales. En ese contexto la empresa le adjudica un rol protagónico a la Gerencia de Recursos Humanos en la conducción de las reestructuraciones. Desde nuestra perspectiva la empresa redefine el espacio de formación y profesionalización, promoviendo una profunda transformación en la posibilidad que tienen distintos grupos profesionales de intervenir en el proceso de creación, transmisión y distribución de saberes.

De la etapa exploratoria del estudio, y a partir del análisis de los discursos y prácticas empresarias surge un conjunto de hipótesis referidas al requerimiento de promover un profundo "cambio cultural", y a la necesidad de "implicar" a los trabajadores en las reestructuraciones. De esta forma, una de nuestros objetivos centrales ha sido indagar la lógica de la acción empresaria a partir del accionar desarrollado en materia de formación - más o menos institucionalizada-, de desarrollo

---

<sup>3</sup>Los estudios realizados en Francia por Bonnafoos y Zarifian sobre las transformaciones productivas y organizacionales en las sociedades siderúrgicas y sus efectos en las calificaciones profesionales dan cuenta de la existencia de cambios cualitativos en el tipo de intervenciones exigidas a los "operarios". No obstante se sostiene el efecto desigual de los procesos de automatización en las categorías socioprofesionales. De esta forma, la reconversión profesional no opera de igual forma en la organización considerada como totalidad, generando un conjunto de realidades heterogéneas que sólo pueden ser verificadas a partir del seguimiento de grupos socioprofesionales específicos. Ver Bonnafoos, Zarifian, (1984), *Calificación y formación en la siderurgia*, CEREO, París.

profesional- vinculado a los horizontes de profesionalización y a las movilidades-, y a la gestión de las relaciones de trabajo.

Los encauzamientos de la gestión de recursos humanos, y de las reingenierías se constituyeron en dispositivos potentes para el análisis de los grupos profesionales expulsados, limitados y valorizados a partir de las reestructuraciones. Asimismo, la identificación de aquellos factores que actuaban como condicionantes de los nuevos posicionamientos relativos.

El relevamiento de información se ha realizado durante el año 1995 y 1996. Se llevaron a cabo varias visitas a la planta, en las que recorrimos distintos sectores de trabajo a la vez que nos fue posible interrogar a los trabajadores sobre la naturaleza de su trabajo. Asimismo, hemos realizado un conjunto significativo de entrevistas en profundidad a distintos niveles de la jerarquía: gerentes, jefes de sector, supervisores y trabajadores ligados directamente con la producción. En varias ocasiones, y según los requerimientos que planteaba el procesamiento y análisis de la información pudimos entrevistar en más de una ocasión a algunos informantes claves. Esto aconteció particularmente con los niveles gerenciales y de jefatura del área de Recursos Humanos.

A continuación exponemos nuestra perspectiva de análisis, desarrollando las conceptualizaciones centrales que han guiado nuestras interpretaciones.

## II. PERSPECTIVA TEÓRICA-CONCEPTUAL

### 1. ¿Qué entendemos por reestructuración productiva<sup>4</sup>?

En principio, se trata de procesos de cambio que tienen lugar en las organizaciones, orientados a lograr una rápida adaptación a las nuevas condiciones del mercado. El aumento de los niveles de productividad y calidad son dos cuestiones centrales en el discurso empresarial, y que justifican el conjunto de estrategias que las empresas deciden movilizar para alcanzar las metas propuestas.

Una segunda consideración la constituye el tipo de modalidad elegida. Podemos distinguir las siguientes:

1. Aquellas que se orientan a incorporar cambios en la gestión social y técnica, promoviendo nuevas formas de organización de la producción y del trabajo; o aquellas que tienden a incorporar sistemas de mejora continua de la calidad, en muchos casos dirigidos a certificar la norma internacional de calidad ISO 9000.

2. Aquellas orientadas a incorporar tecnologías materiales, vinculadas en particular con la microelectrónica y la informática, tanto en los procesos como en los productos.

3. Aquellas orientadas a producir modificaciones en el uso y valorización del trabajo, promoviendo nuevas modalidades en la gestión de la fuerza de trabajo, que operan tanto en la definición de políticas de formación continua, como en una gestión de involucramiento de la fuerza laboral a los objetivos de eficiencia y productividad empresarial; o bien haciendo uso de estrategias variadas de flexibilización<sup>5</sup> de la fuerza laboral. En todos estos casos debemos señalar que las empresas pueden valerse de diversas estrategias; priorizando por lo general una modalidad determinada. Asimismo, el alcance no es al conjunto de la organización, conviviendo incluso situaciones de transición en diversos sectores de la organización (entre las modalidades tradicionales, y los cambios promovidos).

Una tercer cuestión, se encuentra asociada a la ecuación "modalidad orientada al reposicionamiento empresarial y equidad". Un interrogante que nos resulta relevante en forma especial es la forma en que aparece conjugada la implementación de algunas de las modalidades planteadas con formas de inequidad crecientes, o bien, cómo frente a la elección de cierta estrategia, aún aquella que se oriente por ejemplo a la formación de la mano de obra, en qué medida contribuye a segmentar el mercado interno de la empresa?. Los efectos generalizados aparecen en este orden mas allá del tipo de estrategia de que se trate, es decir, contribuyendo a segmentar el mercado interno, y a expulsar en forma reiterada trabajadores (Monza, 1992).

En consecuencia, los procesos de reestructuración productiva distan de ser homogéneos, tendrían un desigual alcance en los diversos sectores de trabajo de las organizaciones productivas, y promoverían situaciones diferenciadas tales como el

---

<sup>4</sup> Sobre esta cuestión Monza plantea diversas "falacias" que derivan en un conocimiento reduccionista y homogéneo sobre el problema de la reestructuración productiva. En este sentido el autor señala la necesidad de situar el problema tomando en consideración: "los alcances, el propósito y el mecanismo social de consecución de aquello que denominamos genéricamente reestructuración productiva". Ver Monza, A. (1992), Reestructuración productiva y nivel de empleo: algunas falacias difundidas en la interpretación del problema, 1er Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 26 al 29 de mayo.

<sup>5</sup> Mientras que la flexibilidad externa se orienta a desestabilizar el vínculo laboral típico -debilitando uno de los pilares históricos del Derecho Social del Trabajo, es decir, el principio de estabilidad en el empleo-, la flexibilidad interna se dirige a adaptar a los trabajadores a la variación y diversidad de las tareas. Como referencia se ha considerado la tipología desarrollada por Boyer, R. (1995), *La flexibilité du travail en Europe*, Ed. La Découverte.

desplazamiento, la limitación o la valorización de diversos grupos socioprofesionales. No obstante, las políticas y prácticas de gestión del trabajo recomponen el orden profesional, consistente con las metas empresarias de búsqueda de competitividad y reducción de costos. En este sentido se reformulan las formas históricas de producción y reproducción de los saberes, los criterios que se valorizan para la definición de itinerarios de profesionalización, así como el tipo de acuerdos instrumentados entre los actores sociales involucrados.

Es en este escenario que se reestructuran los mercados internos de trabajo y tiene lugar la redefinición de las posiciones relativas de los grupos profesionales. Las desiguales exigencias para "sobrevivir" en las grandes firmas renuevan los interrogantes sobre los saberes exigidos, y en ese sentido, a quiénes se expulsa, reconvierte, a quiénes se conserva como fuerza laboral útil por el saber hacer construido en el marco de una particular concepción tecno-productiva y a quiénes se promueve para su desarrollo profesional.

Por otra parte, resulta pertinente tener en cuenta la historia tecnológica de la firma. De esta forma, las trayectorias tecnológicas signadas por la base de conocimientos técnicos acumulados por la organización condicionan las elecciones a tomar. No podría comprenderse el tipo de estrategias que se asumen desconociendo las condiciones organizacionales-tecnológicas preexistentes, lo que define un marco de habilitación y restricción para adoptar determinados cursos de acción frente a la crisis (Barcet, A, Les Bas, C., Mercier, C. 1985; Rosenberg, 1979).

Un abordaje de las acciones instrumentadas para reestructurar las firmas permite dimensionar los efectos en las trayectorias profesionales. Referenciar el análisis en la historia tecnoproductiva de la firma, no significa agotarlo allí, mas bien de lo que se trata es de poder comprender los cambios en la situación profesional de los trabajadores.

Las polémicas en torno a la modernización de las empresas han sido abordadas por diversos autores ( Dombois, Pries, 1993; Linhart, 1997; Neffa, 1998). Además de las asincronías puestas en evidencia respecto de la introducción de nuevas tecnologías "duras" y "blandas", los interrogantes giran sobre los procesos de socialización y estructuración de códigos culturales (Abarzúa, 1997) con potencialidad para transmitir y operar a nivel del nuevo significado del trabajo. Más allá de las transformaciones productivas y organizacionales, parece estructurarse un discurso que hegemoniza en la voz del management las políticas "participativas" del modelo japonés, íntimamente asociado a las nuevas modalidades de gestión del trabajo. Detrás está la idea de un trabajador flexible y adaptado a la nueva lógica de competitividad imperante, lógica que se sustenta en la potencialidad de difundir el riesgo empresario en cada grupo y en cada trabajador. Es desde este lugar que nuestra mirada hacia el espacio de la empresa se propone recuperar la compleja trama de mediaciones que sostienen los nuevos patrones de disciplinamiento laboral/profesional en la empresa.

En el marco de las políticas de reestructuración, las firmas definen una nueva dirección cultural/política, que involucra, como aspecto medular del proyecto empresario oficial, la configuración de un nuevo orden profesional. En ese contexto, las nuevas modalidades de gestión del trabajo, las reingenierías y las políticas de calidad, inducen profundas reestructuraciones del mercado interno de trabajo. Al respecto, la situación profesional, y los horizontes de profesionalización de las diversas categorías de actores se modifican sustantivamente y son puestas en cuestión.

Tal como lo plantea Linhart (1997), los focos de análisis a iluminar pueden ser diversos: el espacio del taller, del funcionamiento interno de la firma, el plano de las relaciones sociales. Esos campos interesan por el juego de actores que definen, y en los que su capital simbólico, técnico instrumental, opera según el lugar asignado en el sistema social - jerárquico y de mando- de las firmas.

## 2. El management “participativo” y el disciplinamiento laboral

Las polémicas actuales en el marco de las políticas de modernización en las grandes firmas ubican en primer plano la cuestión de la capacidad de negociación de los trabajadores organizados, en un contexto de gran debilidad para el sector del trabajo.

Las políticas empresarias “participativas” desestructuran los viejos colectivos de trabajo y los funcionalizan (Linhart, 1997) a las nuevas metas empresarias. En este contexto, cómo opera la reconstitución de la capacidad de acción en los colectivos de trabajo remite a observar las reasignaciones de posiciones, según recursos y competencias de los actores. Detrás del embate empresario por “el cambio cultural”, se expresa la recomposición del “orden empresario”. Coincidiendo con Kuenzer (1989), la recomposición hegemónica requerirá la puesta en marcha de un nuevo “orden pedagógico”, lugar que traduce en definitiva la dirección política y cultural que gobierna con las “reestructuraciones”. Las implicancias se juegan no sólo en referencia a las competencias funcionales, sino especialmente en las identidades sociales (Abarzúa, 1997). Los nuevos contenidos del disciplinamiento laboral penetran la cotidianeidad laboral y entran las interacciones que se juegan en los grupos de trabajo.

Considerando lo anterior, se postula la importancia de considerar en los análisis tanto la construcción histórica de los grupos (con especial énfasis en los factores identitarios), como la racionalidad hegemónica, que hace que algunos grupos profesionales estén en condiciones de negociar, e impongan sus puntos de vista. Es en este sentido que Linhart señala la no equivalencia entre actores de un grupo de trabajo, y entre los grupos, enfatizando en la pertinencia de abordar las diversidades identitarias en relación a cómo resulta movilizada la experiencia social previa, y cómo visualiza cada actor su situación profesional, en el marco del nuevo proyecto oficial que se define como parte de la modernización a nivel de las firmas. La no equivalencia queda planteada no sólo a partir de los recursos con los que cuenta cada actor, y por la posición que ocupa en el sistema social de la empresa, sino también. *“por los distintos resortes para la constitución y funcionamiento de los actores colectivos en la empresa”*. En este contexto podemos interrogarnos qué significa para los cuadros del management la premisa de la participación y el alineamiento del proyecto profesional individual al de la organización modernizada, y qué significa para los operarios, técnicos, u otras categorías de actores. Al respecto son esclarecedores los aportes de la autora de referencia: *“por un lado, tenemos a los colectivos de ejecutantes que tienen por rasgo particular el no ser actores más que en la clandestinidad -o como parte de grupos instrumentalizados como parte de la estrategia participativa del management-. Por el otro, a los actores colectivos oficiales que retoman la prescripción y el control, que están articulados en torno a un proyecto y una racionalidad perfectamente explícitos, definidos por la empresa. Unos tienen que crear, inventar, las condiciones de una posible regulación autónoma, individual y colectiva; tienen que producir las reglas implícitas que darán sustancia al proyecto, y a la identidad del grupo que forman....los otros, desde un principio se encuentran ubicados como actores en la empresa. Su identidad común está fijada de antemano: las reglas de juego consisten en que toda persona que acepta una función de*

*conducción y responsabilidad adhiere al proyecto de la empresa, se casa con sus intereses y se identifica tanto con su cultura como con su racionalidad.” ( Pág.128).*

En consecuencia, la modernización dinamiza el re-disciplinamiento laboral y afecta la estructuración del mercado interno de trabajo. Las nuevas políticas de gestión del trabajo definen códigos culturales vehiculizando un nuevo “saber ser”. El concepto de mercado interno resulta también pertinente, remitiendo a la producción de reglas configuradas por la nueva política empresarial, que redefine categorías de empleos y de actores. Refiere a “todo grupo de empleos que presenta las siguientes características: una jerarquía de los empleos, un reclutamiento desde los niveles inferiores y una progresión hacia los niveles superiores del sistema jerárquico asociados a una mejora en los conocimientos y calificaciones de las personas” ( Faverau, 1994; Besucco, 1995). Este concepto resulta fértil para la comprensión de las reglas y prácticas de la gestión de mano de obra, articuladas alrededor de los criterios valorizados para el acceso y la movilidad profesional en las organizaciones. En este sentido, la gestión de las carreras profesionales y la definición de itinerarios de profesionalización para determinados grupos profesionales sostienen desde nuestra perspectiva la nueva estructuración del mercado interno de trabajo.

La problemática que abordamos se orienta a comprender cómo evolucionan las reglas / criterios que guían la gestión de las carreras profesionales y los principios que sustentan el “mercado interno” de trabajo de las empresas.

Asimismo, prestamos especial atención a las modalidades implementadas desde el proyecto oficial de la firma, tendiente a desestructurar senderos de profesionalización y reestructurarlos según los nuevos fines de la modernización empresarial. En este sentido, nuestra lectura hacia el mercado interno de trabajo pone especial énfasis en la nueva asignación de posiciones relativas a distintos grupos profesionales. Esta perspectiva permite comprender la redistribución y apropiación del saber colectivo y la medida en que los actores se ven limitados y/o posibilitados en su capacidad de acción colectiva.

### **3. Los itinerarios de profesionalización en la construcción del espacio educacional. El problema de los saberes**

El abordaje de la gestión de las carreras, se constituye en un dispositivo con potencialidad para evaluar los nuevos posicionamientos relativos entre actores y definir un nuevo lugar en las posibilidades de negociación de la situación profesional de los actores.

Nuestro trabajo se propone indagar acerca del potencial de movilidad de diversos grupos socioprofesionales -idóneos, técnicos, ingenieros-; e identificar los distintos factores que pueden limitar o favorecer el desarrollo de una carrera profesional (acreditación académica, vacantes, antigüedad en los puestos, formación profesional continua).

En consecuencia, al abordar una unidad productiva determinada, las calificaciones de los trabajadores no aparecen desligadas de los modelos de organización del trabajo. De esta forma, las modalidades de cooperación y de mando tienen importantes implicancias en la formación y desarrollo de los diversos grupos socioprofesionales.

Desde el enfoque de la teoría neoclásica los fenómenos de movilidad profesional aparecen como centrales y vinculados a decisiones autónomas, y ausentes como realidad social. Esta centralidad es adjudicada a partir de considerar a la fuerza

de trabajo como "capital humano". Se trata de una temporalidad individual, abstracta. Deja de existir el tiempo social vinculado directamente a los marcos sociales en que se construye la movilidad de los trabajadores. Desde esta perspectiva, y tal como lo plantean Maurice, Sellier y Silvestre<sup>6</sup> -según lo define la teoría neoclásica-, se concibe al trabajador en tanto "principio de gestión del capital dentro del mercado", es decir, "gestión del capital dentro del capital" (Maurice; Sélle; Silvestre, 1987). El trabajador en tanto capital ya no existe como actor.

Estos autores han desarrollado el concepto de espacio de calificación, noción que permite explicar la complejidad de procesos que intervienen en las movilizaciones profesionales. En este sentido la situación socioprofesional de los trabajadores y su perspectiva de desarrollo quedan encuadradas no sólo por sus atribuciones, sino por los límites que fija la organización. Asimismo, desde esta perspectiva el espacio de calificación se constituye a partir de la interrelación de procesos educacionales, organizacionales y de relaciones sociales de trabajo que lo determinan.

El problema de las calificaciones cobra protagonismo en el marco de las nuevas modalidades de gestión del trabajo (Bonafos, Zarifian, 1984), ya sea que se lo analice desde los espacios sociotécnicos que lo constituyen, como materia de negociación específica para la definición de las jerarquías salariales (Jobert, 1992), o ligado a los procesos de formación (Campinos-Dubernet, 1992).<sup>7</sup>

Desde esta perspectiva focalizar en el análisis de las políticas de formación y desarrollo profesional conduce al estudio de la construcción del espacio educacional en las empresas. Esto significa tomar en consideración como categoría central a la problemática de los saberes movilizados en los espacios de trabajo y elaborados colectivamente en las organizaciones (considerando a su vez, su creación, transmisión, apropiación y distribución diferencial). Más que abordar programas específicos de formación o demanda de "nuevas competencias", se trata de indagar las condiciones políticas y sociotécnicas y, en este sentido, las relaciones de fuerza en el marco de las cuales se definen las nuevas construcciones de sentido. Asimismo, la formación y el desarrollo como temática específica de análisis, significa recuperar el entramado no visible de significaciones que se orientan hacia la redefinición del disciplinamiento laboral. Las personas movilizan saberes de diversa naturaleza, incluyendo aquellos que refieren a pautas de comportamiento esperadas. Asimismo, los procesos de formación de saber no sólo tienen lugar a partir de acciones y programas más o menos institucionalizados, sino y en particular en el marco de las modalidades de cooperación que se definen en las situaciones cotidianas de trabajo. De esta forma, los análisis requieren situarse tanto en los objetivos, contenidos y poblaciones a los que se orientan acciones y programas específicos con cierto grado de institucionalización, como hacia los escenarios laborales situados donde se crea, transmite y distribuye el saber elaborado colectivamente.

En el marco del espacio de calificación, que estructuran las organizaciones, habrá grupos de trabajadores diferenciados que verán limitadas o favorecidas sus

---

<sup>6</sup> Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J. J. (1987), *Política de educación y organización industrial en Francia y en Alemania. Aproximación a un análisis societal*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España. (1era ed., 1982).

<sup>7</sup> Una mención particular nos ocupa respecto al concepto de competencia, referida desde la bibliografía internacional ya desde los años 80'. Ligada íntimamente a las transformaciones tecnológicas, organizacionales a nivel de las empresas en el marco de los procesos de reestructuración, esta noción aludiría al "nuevo perfil de trabajador esperado". El concepto de competencia referiría a conocimientos más generales y transversales, no ligados a un puesto de trabajo definido, e involucraría, capacidades vinculadas a la autonomía, responsabilidad, el trabajo grupal, la gestión de los inconvenientes. Involucrada íntimamente en las nuevas modalidades de gestión del trabajo, cobra relevancia como dispositivo de análisis de las nuevas orientaciones de las políticas empresarias para el trabajo. Desde nuestra perspectiva, nos referiremos a la problemática de los saberes, indagando sobre su naturaleza y configuración en los espacios laborales. La competencia asociada con la competitividad, asume un sentido definido respecto del saber que efectivamente se moviliza.

posibilidades de profesionalización, así como de valorización o desvalorización de los saberes que movilizan.

Los investigadores franceses Bonnafos y Zarifian (1984), desarrollan un análisis sobre la movilidad profesional que hemos considerado de especial interés para nuestro estudio. En particular, introducen el debate acerca de los criterios que guían la movilidad ocupacional. Según estos autores cabría reflexionar acerca de los saberes efectivamente movilizados y las condiciones técnico-organizativas que pueden promover u obstaculizar la construcción de itinerarios de profesionalización<sup>8</sup>. De esta forma, operarían factores que por las características de la organización del trabajo, por la naturaleza de los saberes que se movilizan, y las relaciones sociales de trabajo posibilitan la movilidad ocupacional calificante. Esta mirada requiere ser nutrida por la aprehensión de las definiciones que se establecen desde las políticas empresarias, y que promoverían la desestructuración y/o emergencia de itinerarios de profesionalización. En ese contexto, se establecen nuevos criterios para el reclutamiento y la movilidad socioprofesional, otorgándose asimismo el carácter de estratégico a algunos sectores de trabajo, a la vez que se ponen en tensión las relaciones entre categorías socioprofesionales.

Si la noción de mercado interno de trabajo adquiere un primer plano es porque permite conjugar dos cuestiones centrales e inseparables en la problemática sociolaboral: nos referimos a la producción de saberes y a su distribución/apropiación. Esto significa una lectura que interrelaciona -y que distingue sólo en un sentido analítico-, la cuestión de los saberes movilizados de las relaciones sociales de trabajo.

En este sentido recuperamos los conocimientos que ya desarrollara Naville (Essai sur la qualification, 1956), y posteriormente M. Dadoy<sup>9</sup> y Campinos- Dubernet<sup>10</sup> desde la tradición de la Sociología de las Calificaciones en Francia. Al respecto, el primer reconocimiento es a la calificación como categoría inseparable de la relación salarial, y del "reparto del valor creado". Pero a su vez, la complejidad que encierra el conocimiento de la calificación, requiere ser situado en su conformación. Es decir, el saber movilizado en el escenario laboral, inseparable de la posibilidad de apropiación y modalidades encaradas de retribución, debe ser entendido como constitutivo de una articulación de procesos, en su génesis, y que son negociados para su reapropiación en el marco del conflicto capital / trabajo. En este contexto, el conocimiento de los itinerarios de profesionalización que las organizaciones se encuentran redefiniendo se constituyen en un fértil dispositivo para evaluar las reacomodaciones en cuanto al control del proceso de trabajo, y a la identificación de los grupos profesionales que intervienen en el proceso de producción de saber.

De esta forma, abordar la problemática de la gestión de las carreras requiere comprender cuáles son los senderos de profesionalización que la organización define, y cuáles son las atribuciones de los trabajadores que resultan valorizados. Asimismo, cuáles son las políticas de formación que cobran fuerza y cuáles son los grupos beneficiarios de las acciones y programas. A su vez, cómo juegan las atribuciones de

---

<sup>8</sup> Ver Bonnafos, G. de, (1985), "Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie", *Formation emploi, La documentation Française*, Paris, N° oct./dec.

<sup>9</sup> Dadoy, M. (1986), La Sociología de la Calificación, la ciencia y el concepto. *El coloquio de Nantes*. ( 13- 15 enero). Pág. 11

<sup>10</sup> Campinos, M.; Marry, C. (1986), "De l'utilisation d'un concept empirique: la qualification. Quel rapport a la formation?", *En L' introuvable relation formation/ emploi*, Ministère de la recherche et de l' enseignement supérieur, Un état de recherche en France, Págs. 197- 233.

las personas, las condiciones sociotécnicas y las relaciones sociales del trabajo en la definición de las estructuras de clasificación profesional. Esta perspectiva remite a evaluar las características que asume la formación del valor de uso de la fuerza laboral, y su traducción en la jerarquía salarial.

### III. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El carácter del estudio es exploratorio-descriptivo. Se ha utilizado la metodología del estudio de caso, desarrollando un abordaje que tuvo en cuenta diversos espacios de análisis: la empresa; los sectores de trabajo y los grupos profesionales (idóneos, técnicos e ingenieros).

En todos los niveles de aproximación al caso hemos considerado especialmente una mirada retrospectiva, es decir, nuestro objetivo ha sido indagar sobre el “antes y después” a partir de las reestructuraciones, identificando continuidades y discontinuidades.

Asimismo nuestra perspectiva de conocimiento ha tenido en cuenta la reconstrucción de los cambios en cuanto a las cadenas de decisiones entre la filial Argentina y la casa matriz. Si bien nuestra investigación se enmarca en la metodología del estudio de caso, la indagación ha permitido formular un conjunto de hipótesis sobre la empresa en relación al contexto productivo local, y en referencia a las líneas directrices desde su casa matriz.

De esta forma la perspectiva de análisis ha intentado componer una interpretación a partir de triangular también enfoques que hemos considerado con potencialidad para enriquecer el estudio de caso:

- a. una dimensión histórica (antes y después de las reestructuraciones),
- b. una dimensión más estructural: ( la empresa y su entorno, la empresa y la casa matriz),
- c. una dimensión micro: la empresa y los sectores de trabajo.

Respecto al estudio de caso la investigación se ha orientado a desarrollar y profundizar el análisis intracaso, lo que ha significado considerar en momentos sucesivos de la indagación diversas focalizaciones direccionadas a partir de los ejes de análisis que guiaron el estudio. De esta forma, la fase exploratoria de la investigación, dirigida a componer las hipótesis preliminares permitieron orientar la estrategia metodológica en dos sentidos: 1. la división de Recursos Humanos, b. la división de negocio de Comunicaciones Públicas.

Mientras que Recursos Humanos permitía visualizar con más nitidez el discurso empresario en torno a la nuevas modalidades de gestión del trabajo, Comunicaciones Públicas expondría más claramente las nuevas tendencias productivas y laborales, lo que permitiría también contrastar con la situación histórica, sobre todo en lo atinente a la evolución de los perfiles profesionales.

De la fase exploratoria surge que el reposicionamiento empresario se liga tanto con la nueva gestión del trabajo como con la rápida re-orientación hacia los clientes de las empresas privatizadas de telecomunicaciones.

Por otra parte, la hipótesis surgida también de la fase exploratoria ha indicado un rol protagónico de Recursos Humanos en las estrategias de re-estructuración. Desde nuestra perspectiva el interés estaba puesto en indagar las nuevas construcciones de sentido que guiaban las políticas y planes de formación y desarrollo, como así también las reasignaciones en cuanto al control del espacio socioprofesional por parte de los grupos profesionales que hemos considerado.

Si bien se desarrolló una perspectiva cualitativa, la consideración de información cuantitativa fue significativa a los efectos de nutrir nuestras

interpretaciones<sup>11</sup> sobre las orientaciones de las políticas empresarias, en el caso por ejemplo de información estadística surgida del registro ordinario de la organización en estudio. En especial, aquella referida a evolución de las facturaciones, pedidos, personal ocupado, inversiones en investigación y desarrollo y en capacitación.

La interpretación de la información relevada ha tenido por objeto elaborar hipótesis y construir tipologías<sup>12</sup> que permitieran dar cuenta de las principales tendencias surgidas de los datos. Por un lado, en lo referente a las nuevas tendencias en la gestión de las carreras profesionales, y por otro en cuanto a la evolución de los perfiles profesionales considerados.

La riqueza de la información aportada por las entrevistas se vio incrementada al poder reiterarlas en más de una oportunidad. Asimismo, esa vía de análisis se completó con información secundaria procedente de los materiales producidos por la División Recursos Humanos.

En la División Comunicaciones Públicas fueron seleccionadas tanto las áreas que resultaban estratégicas: ingeniería de desarrollo y calidad, como las áreas de fabricación directa que congregaban a un importante plantel de operarios semicalificados y calificados. Esta aproximación permitió la contrastación entre diversos grupos profesionales- con y sin acreditación formal de educación -, lo que posibilitó evaluar y construir un conjunto de hipótesis acerca de la incidencia de las transformaciones en operarios, técnicos e ingenieros. Las observaciones directas a los sectores de trabajo, junto al material procedente de biografías profesionales abonó la posibilidad analítica de aprehender los efectos diferenciales de la reestructuración en distintos grupos profesionales, e incluso, para el mismo grupo, los efectos desiguales según las trayectorias profesionales de los trabajadores.

A los efectos de analizar las características que asume el discurso empresario fueron de mucha utilidad las publicaciones que mensualmente edita la empresa, dirigidas a los trabajadores. La información también pudo ser cotejada con los informes de ejercicio, a través de la evolución de los pedidos y facturaciones. Estos reflejaban los puntos de inflexión que nuestros hallazgos procedentes de las aproximaciones cualitativas suministraban.

La organización temática de la entrevistas en la División Comunicaciones Públicas se propuso explorar aspectos vinculados con:

1. Nivel supervisión y operarios: condiciones tecnológicas y organizacionales en las que se desempeñan, en particular, modalidades de cooperación y comunicaciones, trabajo en grupos y polivalencia funcional; trayectoria socioprofesional y cambios en la naturaleza de las intervenciones y saberes requeridos en el marco de las nuevas políticas; contrastación entre las expectativas de movilidad ocupacional en la organización tradicional y a partir de los cambios; acciones de capacitación en las que han participado ( institucionalizadas y en el espacio de trabajo)
2. Nivel gerencial y jefaturas: trayectorias profesionales; alcance de las decisiones en la definición de planes de formación y en el cubrimiento de vacantes;

---

<sup>11</sup> En este sentido, y tal como lo señala Denzin, el investigador puede usar datos cualitativos para ilustrar o clarificar hallazgos derivados cuantitativamente, o bien utilizar datos cuantitativos para validar parcialmente los propios análisis cualitativos: Denzin, Norman, *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Mc-Graw Hill Book Company, New York, 2da Ed. 1978 ( 1970).

<sup>12</sup> De esta forma, la tipología resulta clave en el análisis cualitativo, y es el paso habitual para el tránsito entre metodología cualitativa a cuantitativa o viceversa (Forni, F; Gallart, Ma.; Vasilachis de Gialdino, I. (1993). Los análisis se han orientado a la construcción de "tipos construidos", cuando las similitudes morfológicas lo permitieron (Mc Kinney, J.C, 1968).

participación en los procesos de formación vinculados con la gestión de la calidad; percepciones acerca de la índole de las transformaciones

En el caso de las entrevistas realizadas a los niveles gerenciales y a los responsables de las distintas células de la División Recursos Humanos, y de la documentación generada por esa División, se perseguía el propósito de analizar: 1. Lógicas de formación y desarrollo de carrera: propósitos, contenidos, metodologías empleadas y población destinataria; criterios para el reclutamiento y búsquedas orientadas al mercado interno o externo; 2. Programas de formación y desarrollo de carrera que se configuran en el marco de las políticas de reestructuración que encara la empresa; 3. Características de los grupos profesionales a las que se orientan los programas que articulan formación y desarrollo de carrera.

## IV. EL ESTUDIO DE CASO

### 1. La reestructuración empresarial: el rol de las tecnologías de gestión y el nuevo disciplinamiento laboral.

En este capítulo nos centraremos en el análisis del proceso de reestructuración productiva llevado a cabo en la empresa<sup>13</sup> objeto de nuestro estudio a través del conjunto de estrategias que el management local despliega a partir de la profunda crisis que atraviesa la filial argentina a comienzos de la presente década. Nuestro interés se centrará en poner de manifiesto las orientaciones de las políticas empresarias y las lógicas de acción que se movilizan en el marco de una compleja interrelación de condicionantes “externos”- nos referimos a aquellos que trascienden a la empresa, objeto de nuestro estudio, si bien definen el sentido de las reestructuraciones-.

Los condicionantes “externos”:

1. El rediseño de políticas a nivel del Holding, y el papel de la casa matriz alemana
2. Las privatizaciones de las empresas de telecomunicaciones, históricos clientes de la empresa en estudio.
3. Las nuevas reglas del mercado para la competitividad sobre la base de parámetros de calidad internacionales,
4. El rol estratégico de las telecomunicaciones en el marco de una economía globalizada.

Las vías de acción del management local:

1. Sobre la base de una sólida trayectoria tecnológica, promueve desarrollos previos -investigación y desarrollo- e incorpora selectivamente tecnología de base microelectrónica e informática en los procesos.
2. Promueve una política activa de formación y desarrollo profesional, como dispositivo de reestructuración del mercado interno de trabajo y reconversión de los perfiles profesionales.
3. Desarrolla una política activa de calidad a través de las reingenierías.

Los análisis que realizamos en las distintas secciones de este capítulo permiten formular un conjunto de hipótesis preliminares sobre la acción estratégica impulsada por la organización y su instrumentación haciendo uso y promoviendo su capital tecnológico y la re-disciplinamiento de la fuerza laboral.

En ese contexto nuestros análisis focalizan sobre el entramado de condicionantes que definen la vía de actuación empresarial para superar la crisis y sobre las implicancias de las políticas de reestructuración en la configuración del mercado interno de trabajo.

Por otra parte, una de nuestras hipótesis centrales es el papel que ha jugado la trayectoria tecnológica preexistente en la empresa y el saber hacer acumulado en la firma. Esta situación ha permitido movilizar estrategias de anticipación hacia los potenciales clientes. En este sentido, la orientación de la acción empresarial se

---

<sup>13</sup> Las áreas productivas en las que la empresa se ha desarrollado fueron: telecomunicaciones, redes de transmisión y generadores de energía. En el año 1945 la empresa es expropiada, restituyéndose en el año 1954. En el año 1956 se comienza a construir la actual planta localizada en la Pcia. de Buenos Aires. La empresa fortalecerá con el tiempo el área de las telecomunicaciones, la que en el presente registra el mayor volumen de ventas.

instrumenta sobre la base del reconocimiento de los recursos tecnológicos, organizacionales y de su fuerza de trabajo.

Hemos considerado como dato ilustrativo la evolución de los volúmenes de ventas, pedidos, inversiones ( en máquinas y equipos; capacitación e investigación y desarrollo) desde finales de los años 80´ hasta el primer lustro de los años 90´. Las cifras transparentan distintas fases en el proceso de reestructuración. Esta focalización reenvía a la lógica de comercialización y de producción, y su exposición se propone dar cuenta del escenario en el cual se definen las reestructuraciones en el mercado interno de trabajo, y los efectos en los perfiles profesionales de operarios, técnicos e ingenieros. Sobre estos tópicos nos ocuparemos en los capítulos subsiguientes.

### **1.1. El reposicionamiento en el mercado: la orientación al cliente y las nuevas tecnologías**

La empresa atraviesa a comienzos de esta década una crisis profunda. Las dificultades financieras a partir de la deuda acumulada por la ex-empresa estatal de telecomunicaciones, de quien fuera su proveedor histórico, y la incertidumbre generada por el perfil de los posibles clientes, se traducen en una presión por parte de la casa matriz que promueve el cierre de la filial Argentina.

El management local impulsará una acción estratégica con el fin de reestructurar la organización. La reducción de costos y un rápido reposicionamiento en el mercado local serán aspectos cruciales de la estrategia empresaria.

La reestructuración se enmarca en este contexto, promoviendo un conjunto de transformaciones en las modalidades de organizar la producción, el trabajo, y en la gestión de la fuerza laboral. Si bien la empresa no intervendrá en las licitaciones correspondientes al proceso de privatización de las empresas estatales de telecomunicaciones, su accionar la convertirá en la principal proveedora de servicios y tecnología de las concesionarias. La orientación hacia el cliente se constituye en un objetivo que direcciona la estrategia organizacional.

Un informante calificado perteneciente al alto management así se ha expresado sobre la situación de crisis a comienzos de los 90´:

*"nosotros teníamos una inseguridad terrible por varios motivos. Primero, era cómo se iba a lograr la privatización, quienes iban a venir, y tercero tenía Entel una deuda monstruosa con nosotros de 700 millones de dólares(...)se hizo un proyecto de cierre de la fábrica(...) no se podía continuar produciendo y seguir incrementando la deuda (...)ese fue el momento adecuado para introducir la reingeniería(...)no tuvimos ningún apoyo externo, fue totalmente interno(...)por un lado está el mercado, por otro está nuestra casa matriz, y por otro esta nuestra empresa aquí en la Argentina(...)ventas podría haber dicho me tiro a importar, era más fácil para convencer a los alemanes con semejante deuda y la desmotivación que había en ese momento(...)en cambio nuestra empresa lo primero que hizo fue mostrarle nuestra historia productiva nacional a todos los interesados en comprar a ENTEL,(...) invertimos un gran capital y cuando ellos ven que le faltan seis meses y no invirtieron nada y tienen que invertir porque por pliegos están obligados, entonces vinieron los pedidos pero de hoy para mañana(...)nosotros pudimos responder instalando centrales, inclusive les habíamos dado algunas ideas de donde estaban los principales problemas en las comunicaciones, en el proyecto de las inversiones le hemos dado una mano, eso fue muy bien visto, hubo*

*expresiones como la de Telefónica de decir, en la Argentina hemos aprendido a conocer a la empresa...fue una de las claves por lo cual hoy tenemos el 42 % del mercado”.*

La casa matriz localizada en Alemania juega un papel decisivo en las reestructuraciones instrumentadas por la filial Argentina. El proceso de globalización económica y cambio tecnológico a nivel mundial han implicado también un nuevo mapa a nivel del holding, determinando el tipo de producto y de negocio que impulsará cada filial. La denominada “economía globalizada” se traduce en el caso del holding multinacional al que pertenece la empresa argentina en una regionalización dispuesta para el reposicionamiento estratégico en el mercado internacional. El peso de la casa matriz a nivel local también se hace relevante en materia de desarrollo tecnológico, en la instrumentación de los sistema de mejora continua de la calidad y en la formación continua de la fuerza laboral.

Al respecto, un entrevistado del alto management ha referido:

*“existe una absoluta responsabilidad de generar decisiones en Casa matriz que ayuden a un crecimiento de la empresa en Latinoamérica, y en la Argentina, bajo una premisa sencilla: todo negocio que sea rentable y que esté dentro del espectro de productos que el Holding ha decidido representar en la globalización debemos intentarlo(...)le presentamos a la casa rectora las posibilidades de negocio. Así es como nos manejamos en el ámbito de la expansión o del posicionamiento(...)Se han llegado a acuerdos concretos, acá se van a fabricar relees para toda Latinoamérica, inclusive en México y el Brasil se van a hacer otro tipo de productos que antes aquí a nosotros nos significaba mantener una línea pero que no nos era rentable(...)por la dimensión del mercado(...)lo que no sabe hacer Brasil lo hacemos nosotros en Ecuador a pesar de que el negocio lo hizo Brasil, o sea estamos trabajando en equipo como un grupo regional, en algunos casos Mercosur, y abarcando la exportación”.*

El contexto macroeconómico y la acción del holding son factores que no podemos desconocer al indagar el sentido de las reestructuraciones a nivel de la filial argentina. La acción estratégica de la filial argentina se orienta en tres sentidos: a. hacia el cliente, b. hacia el desarrollo tecnológico, c. hacia la organización de la producción y el trabajo.

Hemos constatado que para alcanzar las metas orientadas al cliente la empresa moviliza una acción vinculada al asesoramiento, venta y servicios sobre nuevos desarrollos tecnológicos. Las tecnologías de gestión cobran centralidad y se dirigen a promover un “cambio cultural” en la fuerza laboral ( según refiere en forma recurrente el alto management).

En las próximas secciones nos ocupamos de estos aspectos que resultan cruciales para comprender las reestructuraciones en el mercado interno de trabajo y la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización.

## **1.2. Trayectoria técnica y tecnologías de gestión: herramientas para las reestructuraciones**

La empresa solidifica su base tecnológica en el área de las telecomunicaciones, promoviendo los desarrollos en los que viniera investigando en

un contexto de vinculación estrecha con la casa matriz. Hacia finales de los años 80' la base electromecánica comienza a ser desplazada hacia la electrónica<sup>14</sup>.

Los procesos de innovación tecnológica -materiales y de gestión- revisten diversas implicancias según 1. las motivaciones que han guiado las incorporaciones, 2. el alcance de las innovaciones en la organización. 3. El contexto sociotécnico inmediato en el que se incorporan.

Al respecto un jefe del sector de ingeniería de la División Comunicaciones Públicas plantea:

*"una central de la misma capacidad mecánica era unas diez veces más grande que una central de las que estamos poniendo ahora(...)había muchos obreros, muchos artesanos, muchas máquinas(...) la técnica electromecánica requería un especialista por cada tema(...)y muchísima mano de obra directa."*

Las tecnologías de base microelectrónica han traído aparejados cambios de importancia en el tipo de intervenciones requeridas por parte de los trabajadores, en el volumen de mano de obra, en los perfiles profesionales y en las superficies ocupadas. La reducción de los planteles y la creación de nuevas funciones técnicas conviven como consecuencias de los cambios técnicos materiales. No obstante, la empresa mirada desde su entramado sociotécnico, presenta situaciones de gran heterogeneidad en los distintos sectores de trabajo.

En forma concurrente, la implementación del "sistema de mejoramiento continuo de la calidad" y las nuevas modalidades de gestión del trabajo se constituyen en los ejes vertebradores de las reestructuraciones que se orientan a configurar un nuevo orden laboral/profesional.

Una hipótesis surgida de la etapa exploratoria de nuestra investigación es la combinatoria de una incorporación selectiva de tecnologías materiales, con el alcance masivo de las tecnologías de gestión. Ambas direccionan la reorganización de la producción y el trabajo.

En ese contexto, la División de Recursos Humanos instrumenta una gestión anticipatoria en materia de formación y desarrollo, encauzando según las metas que orientan las reestructuraciones, los programas y acciones de formación y desarrollo profesional. Estos se constituyen en herramientas eficaces para reestructurar el mercado interno de trabajo e inducir el re-disciplinamiento laboral.

A los efectos de comprender la combinatoria de innovaciones tecnológicas materiales y de gestión resulta de interés reflexionar sobre los objetivos y metas que la empresa se ha propuesto para el corto, mediano y largo plazo, y que direccionan la ejecución de los programas desarrollados para la gestión de la fuerza de trabajo y las inversiones en materia tecnológica. La ecuación "efectividad, eficiencia, calidad, productividad y la orientación a los clientes" guían los desarrollos y la toma de decisiones tanto en tecnologías duras como blandas. Informantes claves del sector ingeniería han argumentado lo siguiente sobre las selectividades:

*"Hay procesos que están muy automatizados y otros que están siendo todavía vía manual, es porque no debemos afectar al costo de un teléfono"*

---

<sup>14</sup> Los desarrollos se han orientado a la tecnología digital y últimamente a la fibra óptica que implica un salto cualitativo en las telecomunicaciones. Se trata de la transmisión de señales por un único canal de información a gran velocidad y que transforma impulsos eléctricos en lumínicos. Actualmente se realiza entre centrales, ya que resulta más rentable por la gran cantidad de información que transmiten. El segundo paso aún por implementar es el envío de señales a los abonados.

*toda una maquinaria operativa, que es realmente cara. No es lo mismo hablar de un teléfono o hablar de un bastidor que contiene casi 1000 abonados. Si falla un teléfono falla un abonado. Si falla una central fallaron 1000 abonados y si la central tiene 40000 abonados se incomunica todo un pueblo o se incomunica toda una ciudad. Así que es por esto que están tan diversificados los puestos en el área de fabricación (...) nosotros no concentramos aquello que no es estratégico concentrar, lo que no nos da una ventaja, y hacer moldes no da ninguna ventaja, se pueden hacer afuera perfectamente, pero sigue siendo conveniente armar plaquetas, porque ahí hay mucho valor agregado y hay volumen, que sea o no conveniente depende también de satisfacer al cliente”.*

El rol de las tecnologías de gestión y la necesidad de propiciar un “cambio cultural” quedan reflejados en las siguientes transcripciones que expresan los puntos de vista del alto management:

*“nosotros no estamos jugando con la velocidad o con la necesidad de la producción sino que jugamos con los dos parámetros y poniendo por ante todo a la calidad, porque un rechazo genera un retroceso que es más caro(...) la única manera de lograr la calidad adecuada afuera era también que nuestra gente participe en el armado de todo esto (...) esto ha implicado un cambio cultural, todos son colaboradores”.*

La “calidad” queda asociada al requerimiento de “colaboración”, cuestión que permite comprender el énfasis empresario cuando argumenta la “necesidad del “cambio cultural”. En ese escenario las políticas empresarias se disponen a promover el alineamiento del comportamiento individual con el nuevo comportamiento organizacional.

La reestructuración de la empresa en estudio ha implicado una transformación de máximo alcance a través de una nueva gestión de la producción y del trabajo. En ese contexto se combinan las selectividades de las incorporaciones de tecnología de base microelectrónica en los procesos con una nueva gestión del trabajo de máximo alcance, constituyéndose ésta última en el motor de las transformaciones. Coincidiendo con Dombois y Pries (1993), la modernización empresaria asume un sentido sistémico, más allá de la estrategia de localización de las innovaciones técnicas y organizacionales.

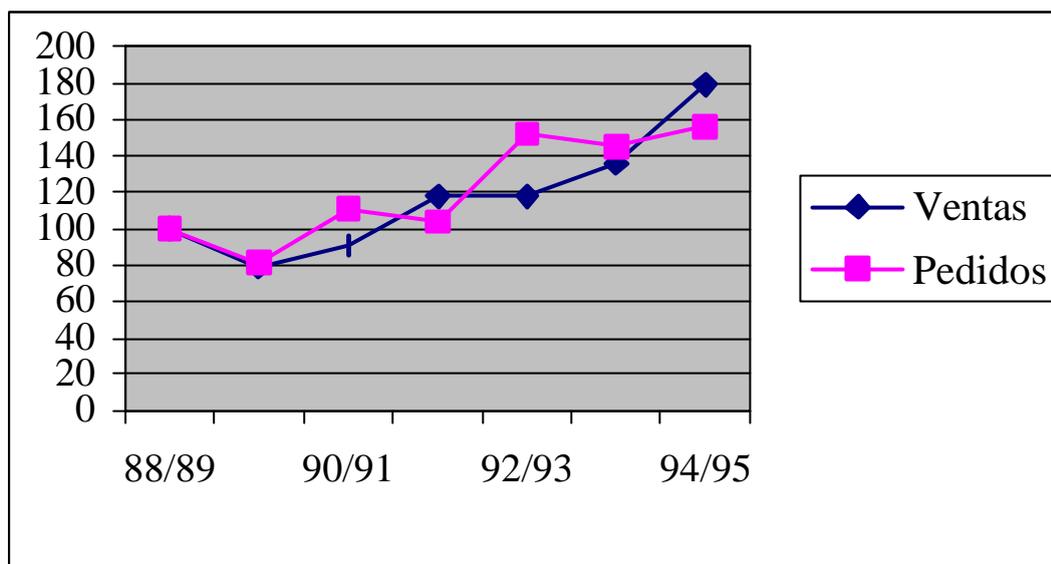
De esta forma, los procesos de reestructuración se estructuran en torno de dos cuestiones: 1. el mercado local, y 2. las condiciones organizacionales y técnicas preexistentes. En este sentido, la promoción de ciertos desarrollos tecnológicos reconocen un trabajo de investigación previo, es decir, una base de conocimientos acumulados en la organización. La casa matriz alemana tiene una presencia fundamental como transmisora del know how acumulado en esta materia. No obstante, queremos destacar que los lineamientos del Holding quedan traducidos en un contexto local que especifica ciertas orientaciones y sobre todo las implicancias en el sector del trabajo. El rol clave de Recursos Humanos queda integrado íntimamente en tanto traductor de los nuevos objetivos empresarios. Es en este contexto que las relaciones laborales y la capacitación se constituyen en pilares para conducir el proceso de reestructuración.

De la crisis al reposicionamiento.

La crisis por la que atraviesa la empresa a comienzos de los años 90' cede a partir de las reestructuraciones que se implementan. En particular, debemos tener en cuenta el reposicionamiento logrado a partir de la reorientación hacia los futuros

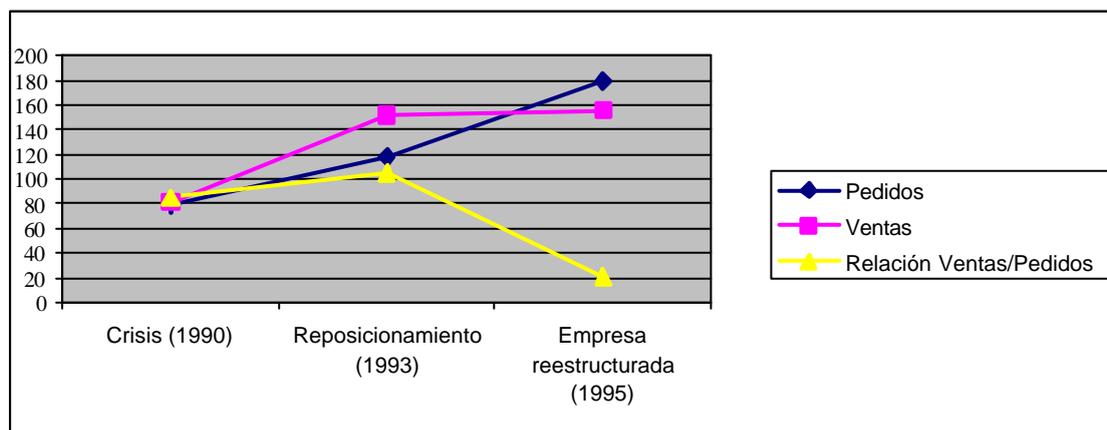
clientes, licenciarios de las empresas de telecomunicaciones privatizadas. Los cuadros que exponemos a continuación toman en consideración el comportamiento histórico de los volúmenes de pedidos y ventas, y su relación para la filial argentina. Asimismo, la evolución de las inversiones en máquinas y equipos, capacitación e investigación y desarrollo. Nuestro propósito será contrastar las variaciones relativas en el transcurso de los años 90', tomando en cuenta tres períodos: a. la crisis, b. el reposicionamiento, c. la empresa ya reestructurada.

**Gráfico 1: Relación pedidos/ventas 1989/1995, en porcentajes (base 100=1989)**



Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

**Gráfico 2: Variación relativa de pedidos/ventas según etapas en el proceso de reestructuración. Año base 1988/89.**



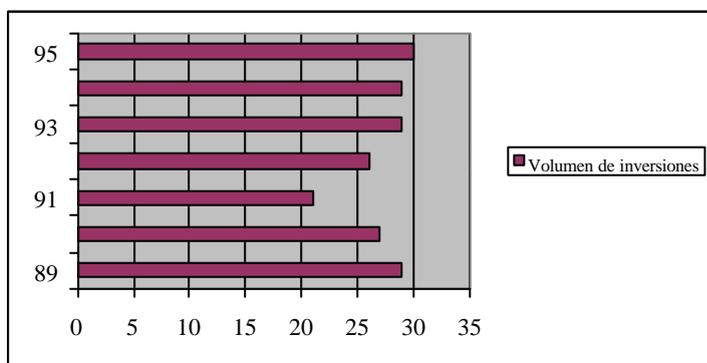
Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

Según las tendencias observadas en el gráfico 1 distinguimos tres fases: 1. la crisis (año 90/91), 2. el reposicionamiento (año 92/93), 3. la empresa reestructurada (año 1995). Si consideramos la evolución de los pedidos y de las ventas podemos constatar una tendencia sostenida en aumento a partir del año 1993. Asimismo la crisis por la que atraviesa la empresa a comienzos de los años 90' se transparenta en las cifras de pedidos y ventas. Del análisis de cada variable surge que la empresa al momento del estudio, ya había consolidado el proceso de reestructuración (año 1995).

No obstante cabe hacer algunas distinciones: mientras que los pedidos alcanzan un 79% de aumento entre el año 1988 (base) y el año 1995; las ventas crecerán en un 56 %. El fuerte crecimiento registrado en los pedidos entre el reposicionamiento de la empresa y la empresa ya reestructurada contrasta con la estabilización de las facturaciones. Al respecto podemos formular la siguiente hipótesis: la orientación al cliente sigue siendo la principal estrategia, y que implicará en el período indicado una acción orientada al mercado de la generación de energía, considerando que las centrales concesionadas serían próximamente privatizadas. Esta orientación estratégica que se transparenta en los pedidos (tendencia que también se verifica en el volumen de pedidos para el área de negocio de energía en el año 1995), aún dista de plasmarse en las ventas. Esta situación sí se verifica al considerar el crecimiento de las ventas en el año 1993, una vez que la orientación hacia los nuevos clientes de las empresas de telecomunicaciones ya se había registrado y transparentado en las cifras de pedidos para el año 1991/92.

Si consideramos la relación ventas y pedidos podemos constatar que sólo una vez reposicionada la empresa frente a los nuevos clientes las ventas superan a los pedidos. De todas formas, la tendencia que predomina es la fluctuación fruto de una estrategia que valoriza las reacomodaciones frente al mercado, en particular, hacia las empresas privatizadas (telecomunicaciones, energía, transporte). Un dato que surge del gráfico anterior permite observar que sólo las ventas equivalen a los pedidos en el punto de inflexión que marca el momento de mayor crisis y la decisión de la filial Argentina de promover una profunda reestructuración en la empresa.

**Gráfico 3: Evolución de las inversiones, período 89/95 (expresadas en millones de pesos)**



Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

Las inversiones recuperan el volumen de inversión histórico recién en el año 1993, período en que la empresa ya había impulsado una estrategia de reposicionamiento en el mercado local, realizando cambios estructurales en la organización de la producción y del trabajo.

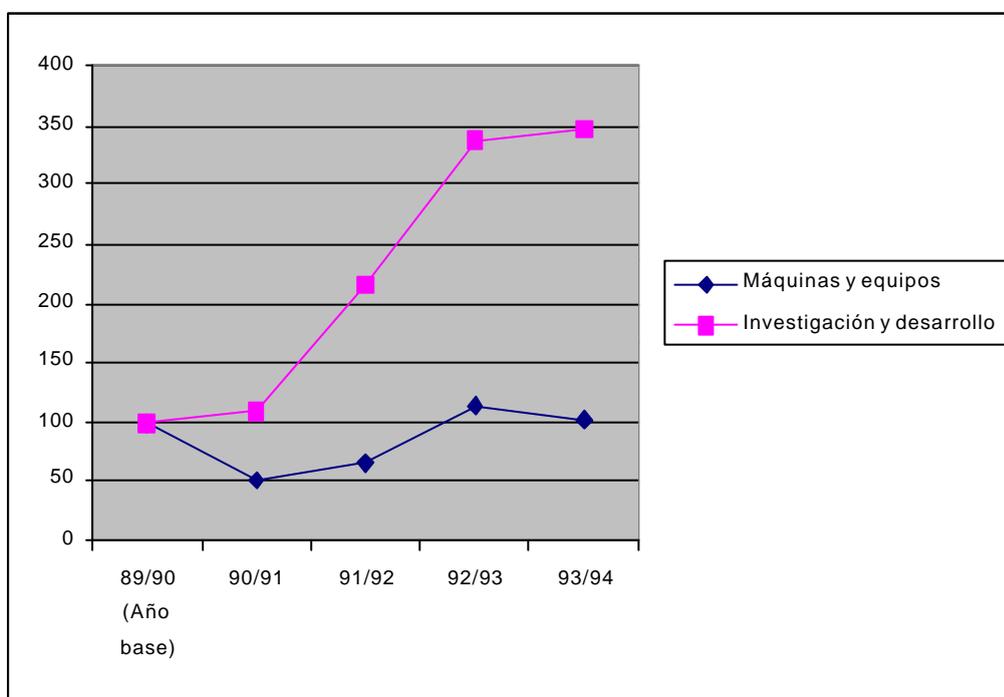
**Cuadro 1: Evolución de inversiones\***

Inversiones	Maquinas y Equipos**	V.R.	Investigación y desarrollo	V.R.
89/90 (BASE)	<b>10,6</b>	<b>100</b>	<b>3,8</b>	<b>100</b>
90/91	<b>5,3</b>	<b>50</b>	<b>4,2</b>	<b>110</b>
91/92	<b>6,9</b>	<b>65</b>	<b>8,7</b>	<b>216</b>
92/93	<b>12</b>	<b>113</b>	<b>12,8</b>	<b>337</b>
<b>93/94</b>	<b>10,8</b>	<b>102</b>	<b>13,2</b>	<b>347</b>

\* En millones de pesos

\*\* No incluye equipos en alquiler.

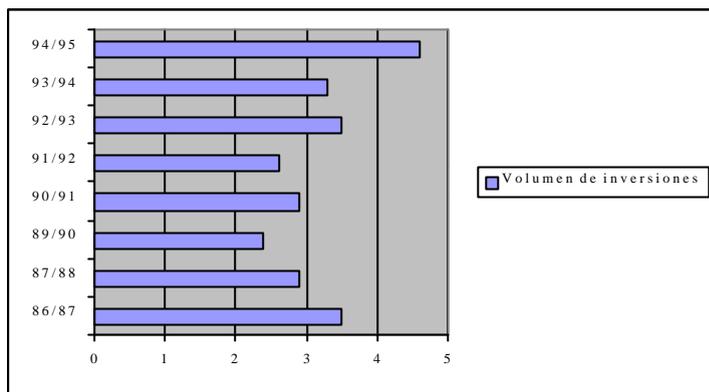
Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

**Gráfico 4: Evolución de las inversiones en máquinas y equipos e investigación y desarrollo, valores relativos**

Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

Las inversiones en máquinas y equipos se ven afectadas sensiblemente hacia comienzos de los 90´, momento en que la empresa estuvo al borde del cierre. Recién se recupera en el año 1993 equiparando los volúmenes invertidos en el período 1989/90. En ese contexto es de interés la evolución de la investigación y el desarrollo, que durante todo el proceso de reestructuración se incrementa sensiblemente duplicando y hasta triplicando las cifras invertidas hacia finales de los 80´.

**Gráfico 5: Evolución de las inversiones en formación y perfeccionamiento profesional**



Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.  
\* En millones de pesos

En el gráfico se puede observar la equiparación del volumen histórico de las inversiones hacia el año 1993.

La evolución de las inversiones en general, de máquinas y equipos, y capacitación en particular dan cuenta de una estrategia de gerencia que realizaba importantes inversiones mucho antes de la crisis.

Las cifras transparentan una empresa que logra reposicionarse eficazmente, sobre la base de orientar los recursos tecnológicos, organizacionales y la fuerza laboral hacia los nuevos requerimientos de competitividad y orientación hacia los clientes de las empresas de telecomunicaciones privatizadas, además de establecer fuertes vinculaciones con el mercado de generación de energía eléctrica y transporte. No obstante esta constatación debe sumarse a aquella vinculada a la evolución del empleo, y a las crecientes selectividades en la configuración del mercado interno de trabajo. De esta forma, veremos cómo la denominada modernización empresaria se sustenta en un nuevo orden laboral y profesional que se configura sobre la base de una reducción sistemática de los planteles y una creciente dualización de los mercados internos de trabajo, aún cuando éstos se constituyan en una materia de gestión específica de las nuevas políticas empresarias que promueven mecanismos para su estabilización. Esta cuestión se retoma en la última sección de este capítulo.

### **1.3. La nueva estructura: la gestión por negocios**

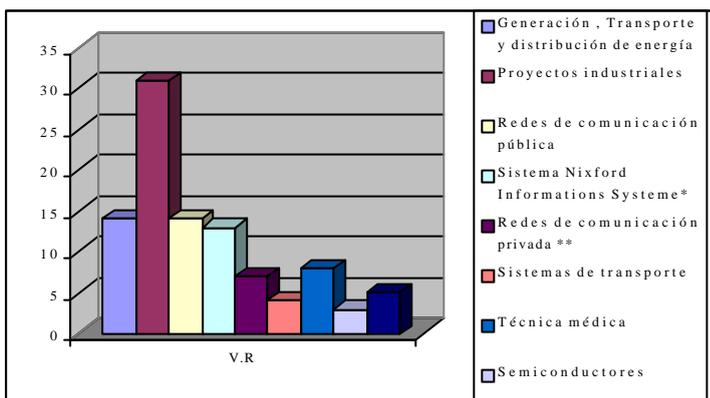
A comienzos de los años 90' se instrumenta una nueva estructura organizativa basada en "divisiones por negocio"<sup>15</sup>. La nueva estructura está guiada por el tipo de producto o de servicio, determinación que debe comprenderse a partir de las macrodecisiones del holding y de la filial argentina. Se instrumenta una organización a nivel de cada división de negocio capaz de conducir todas las fases del proceso de producción, comercialización y el servicio post-venta.

A continuación exponemos diversos gráficos que reflejan la facturación a nivel del holding según las áreas de negocio estratégicas. Dado que nuestro objetivo es la contrastación entre la orientación de la acción a nivel del holding y de

<sup>15</sup>La empresa está organizada en 7 divisiones o unidades de negocio orientadas a la siguiente producción: Energía (Equipamientos, componentes, sistemas y procesos para la generación de energía eléctrica); Industria (Equipamientos integrales: instalaciones, sistemas y productos, productos y sistemas de accionamiento, aparatos de maniobra, material de instalación y automatización); Medicina ( productos y servicios técnicos de equipamiento para el diagnóstico y la terapéutica); Comunicaciones (Sistemas públicos y privados de comunicaciones); Transporte (sistemas, instalaciones y productos para el transporte ferroviario); Informática ( productos y sistemas informáticos).

la filial argentina, razones de disponibilidad de datos han permitido considerar el período 93/94. Debemos tener en cuenta que es este el período en que el Holding desarrolla una estrategia específica en el marco de la economía globalizada a partir de la regionalización, y que ya se había operado en la filial argentina el reposicionamiento de la empresa a partir de una importante orientación hacia los nuevos clientes de las empresas privatizadas de telecomunicaciones. Los cuadros que exponemos a continuación han sido elaborados sobre la base de la información disponible en los informes de los ejercicios 93/94, y 94/95.

**Gráfico 6: Facturación según áreas de negocio a nivel del Holding. Período 93/94, valores relativos**



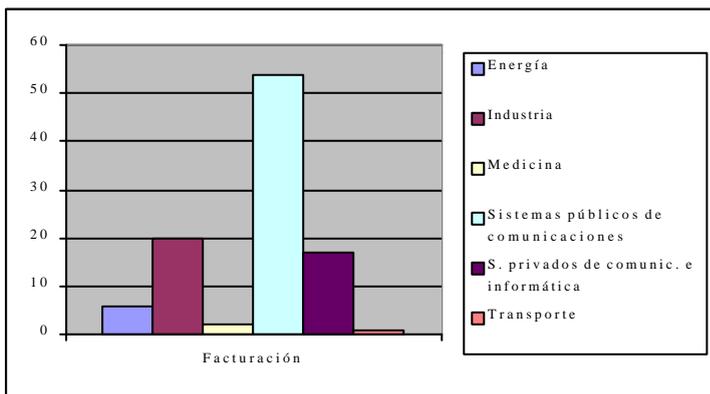
Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

\* Si consideramos las áreas de negocio de la filial Argentina, este sistema está integrado a la División Comunicaciones privadas.

\*\* Incluye sistemas de audio y sonido

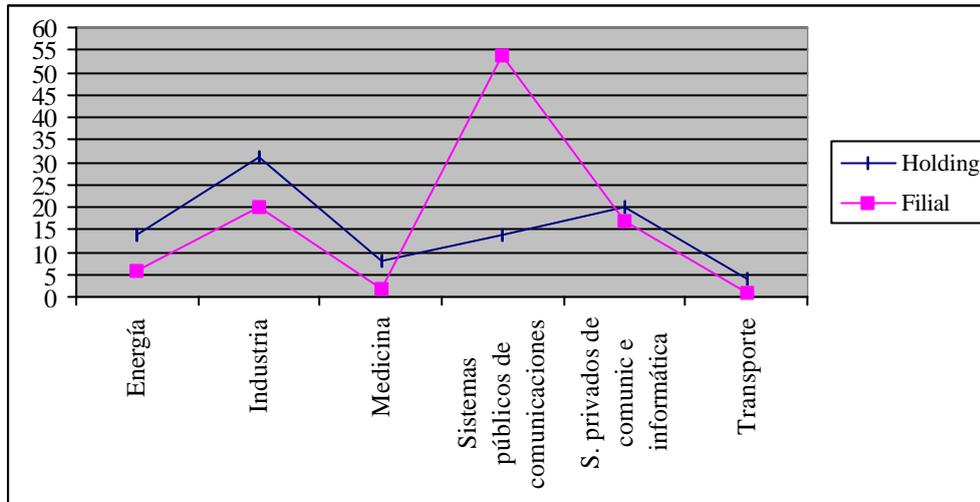
Cifras en miles de millones de Marcos alemanes.

**Gráfico 7: Facturación según área de negocio en la filial Argentina. Período 93/94, valores relativos.**



Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

**Gráfico 8: Cifras relativas de ventas según áreas de negocio. Cuadro comparativo entre Holding y la filial argentina Período 93/94**

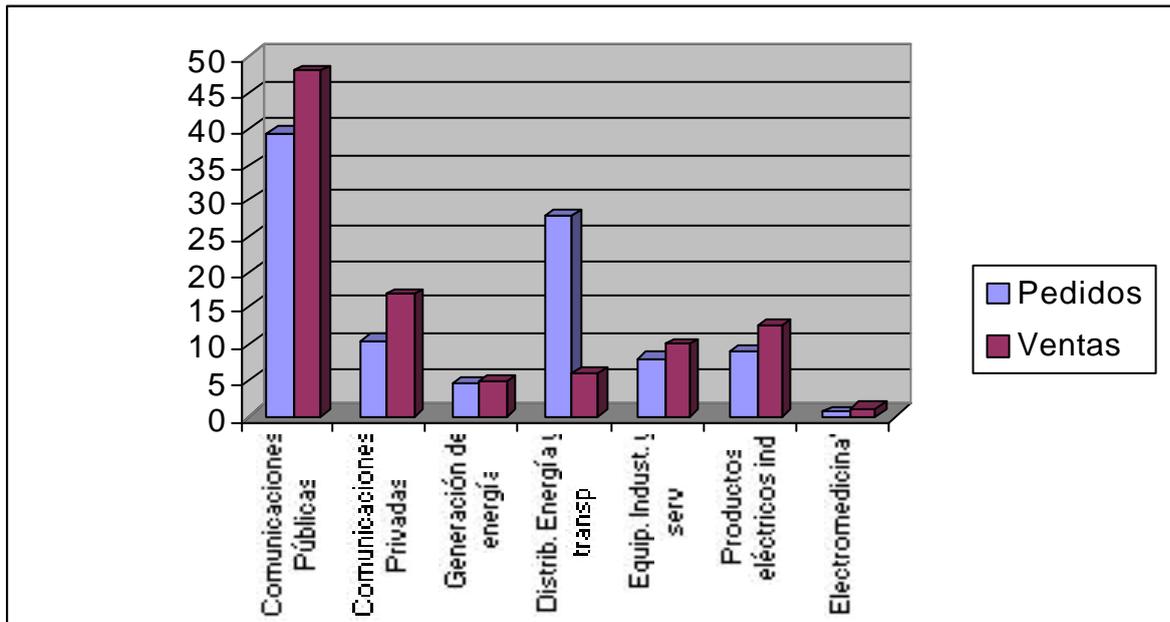


Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de Siemens Argentina S.A.

Las áreas estratégicas a nivel del holding tienden a equiparar los negocios vinculados con las comunicaciones públicas, informática y energía. Sin embargo de la lectura de los cuadros que anteceden podemos constatar la orientación estratégica hacia la industria. Esta situación se diferencia de lo observado en la filial argentina, donde los contrastes entre facturaciones orientadas a la industria y hacia las comunicaciones se profundizan, invirtiendo de esta forma la situación planteada para el caso del Holding.

A continuación exponemos la relación entre pedidos y ventas para cada área de negocio, en la filial argentina. Año 1995.

**Gráfico 9: Relación entre pedidos y ventas para cada área de negocio, en la filial argentina. Año 1995.**



Del gráfico podemos constatar una marcada orientación al cliente de empresas privatizadas, tanto en el área de comunicaciones ( 50 %), como en el área de energía ( 32,5 % ). En el caso de las ventas la mayor participación se registra en las comunicaciones ( 65 % ).

El estudio de caso ha focalizado en forma específica en la división comunicaciones publicaciones que es también aquella considerada en primera instancia para la certificación por la norma internacional de calidad.

#### **1.4. Las transformaciones en la organización de la producción y del trabajo: las reingenierías y las nuevas modalidades de cooperación**

Las reingenierías asumen un papel protagónico en la estrategia de modernización empresaria. Se instrumentan nuevas formas de organizar la producción y el trabajo, y se promueven efectos de consideración en la gestión del trabajo: fomento de retiros, prejubilaciones, reconversión dirigida a puestos estratégicos. También implicarán la instrumentación de modalidades de tercerización de la fuerza laboral. En este sentido se conforman pequeñas empresas, que serán proveedores exclusivos de la empresa en estudio. Tras la subcontratación se instala una modalidad que encubre una relación de trabajo, teniendo la empresa en estudio un control sobre la productividad y calidad de los productos o servicios que proveen las células productivas externalizadas.

A nivel de la organización del trabajo se instrumenta un achatamiento de la estructura que se traduce en la reducción de los niveles jerárquicos. La política de Recursos Humanos conduce las reingenierías y el nuevo disciplinamiento de la fuerza laboral.

Uno de los pilares de las transformaciones es el cambio de perfil del management, que deberá saber delegar y anticipar la sucesión. Los cambios en la estructura de la organización amplían responsabilidades, requiriendo un involucramiento integral de la fuerza laboral. La profesionalización del management en particular, y de la fuerza laboral en general, implica la valorización de un saber hacer específico y, en especial, de un "saber ser" en la nueva organización. Es por esto que planteamos que la capacitación tanto como las relaciones laborales asumen especial protagonismo. En el primer caso se trata de "pedagogizar" el espacio de trabajo, en el marco de una gestión de formación continua, y, en el segundo, de disciplinar a la fuerza laboral en los objetivos de la organización.

Un informante dave del alto management perteneciente a la División de Recursos Humanos ha planteado:

*"Se introducen las reconversiones especialmente en los mandos de conducción...hicimos prejubilaciones, arreglos para los retiros voluntarios, otros los hemos recapitado, otros le hemos sacado el título de gerentes y están hoy como asesores o como apoyo al gerente(...) logramos hacer esta reconversión con el apoyo de la misma gente...esto se logra si la gente está identificada con la Empresa y con los problemas de la empresa(...)hacer las reingenierías significó una nueva distribución del Layout. Antes no interesaba si teníamos 15000 metros para producir o si teníamos 5000(...)hicimos kan ban a la argentina, una logística del proceso productivo lo más corto posible para evitar lugares vacíos que crean existencias, que cuestan financieramente, producen otros efectos, fallas, equipos que se deterioran(...) tuvimos que empezar a mirar cosas muy finas, y así empezamos a trabajar, con alto grado de inversión en capacitación en Alemania, con otras fábricas del mundo"*

La centralidad del trabajo en equipo a distintos niveles de la estructura tiene un común denominador: alcanzar mejores cánones de productividad, y de calidad. El trabajo en grupo, aparece como una tecnología social, absolutamente potente para controlar la eficacia y eficiencia de la organización. La responsabilidad y autonomía serán los valores que deberán internalizarse. El grupo debe "hacerse cargo", y su actuación será medida en términos de resultados alcanzados, los que a su vez serán cotejados con los objetivos de máximo nivel en la organización.

Las reingenierías tienen un común denominador: la orientación al cliente. Se trata de promover una estructura que permita vehiculizar en tiempo y forma, y en forma variable los requerimientos del mercado, y de los clientes internos y externos. Cada estructura de negocio además de ocuparse de productos y desarrollos específicos provee a otros sectores de trabajo de la empresa. Es decir, en materia de organización de la producción, más allá de la autonomía de los grupos de trabajo, la nueva estructura horizontalizada refuerza la comunicación entre sectores. No obstante, el sentido de esa comunicación se encuentra mediatizada por una relación instrumentalizada guiada por una mutualidad de controles. El riesgo empresario se encuentra estratégicamente diseminado en toda línea de producción y servicio.

La concurrencia de selectividades y homogeneidades en el modelo de reestructuración productiva también se reproduce cuando analizamos las implicancias de las reingenierías en la organización del trabajo. Así, se hace concurrente un modelo que requiere la autonomía de los grupos de trabajo pero que implica, a su vez, un entramado de sujeciones colectivas entre ellos, y de cada grupo a la organización en su conjunto.

### **1.5 Reestructuración y gestión de calidad: autonomía y sujeción de la fuerza laboral**

En el marco de los procesos de reestructuración y racionalización, la empresa ha instrumentado una serie de acciones con el fin de certificar calidad según la norma internacional ISO 9000. Es de interés destacar que este proceso se instrumenta en la División Comunicaciones Públicas, y en el área de fabricación. La toma de decisiones en esta materia se hace concurrente con el reposicionamiento que busca la empresa en el mercado internacional, y en el local, con el propósito de seguir manteniendo un nicho de mercado con las privatizaciones de las telecomunicaciones.

Los cambios en las formas de organizar la producción y el trabajo tienen también como objetivo hacer público lo que se hace, es decir, se trata de documentar en todos los niveles de organización: qué se hace y cómo, también quiénes y con qué competencias e intervenciones. La horizontalización de las estructuras, la delegación de responsabilidades llevando los controles de calidad al escenario del proceso de producción, significa también redefinir las redes comunicacionales.

La nueva organización basada en el objetivo de un "sistema de mejora continua" requerirá el desarrollo de competencias básicas que permitan el registro escrito de lo actuado y el ajuste de lo que se hace a partir de lo que se comunica por escrito. Esto acontecerá en distintos niveles de la estructura. Los jefes deberán producir la documentación preliminar y los manuales de procedimientos. Los niveles de supervisión deberán comprender eficazmente las consignas planteadas en los planes de trabajo que a su vez deberán transmitir a los niveles de ejecución.

Esta situación permite formular una serie de hipótesis que hemos organizado en tres planos:

1. Un nivel sociotécnico: la posibilidad de mirar a todos a tiempo real no se estructura en base al control directo de ajuste al puesto. Se trata de movilizar condiciones organizacionales potentes para impulsar el autocontrol. Autonomía y sujeción se hacen solidarias en una base organizacional distante de los objetivos taylorianos, pero concurrentes en los fundamentos vinculados a una economía de tiempo. La persona deberá introyectar lo esperado para cumplir las metas empresarias.

2. Un nivel educacional: A partir de otros medios de encauzamiento: la necesaria autonomía del trabajo requerirá de estrategias de disciplinamiento potentes que se distancian de la heteronomía tayloriana. El nuevo manejo de las relaciones laborales y el accionar estratégico de Recursos humanos encarnan los discursos y accionar empresario, que se materializan en la nominación que se hace del trabajador en tanto "colaborador".

3. Un nivel comunicacional: las prácticas de registro se convierten en el instrumento evaluador del trabajo realizado. Es el propio trabajador quien se somete y se aplica estos procedimientos. Los viejos cronómetros ceden a la práctica escrita como forma de ponderar las "desviaciones" de una organización que se asienta sobre otros parámetros para lograr la optimización de los recursos, y competitividad.

Las políticas de calidad se implementan a partir de ciertas condiciones organizacionales previas que incorporaban una política de calidad en los procesos de fabricación. Con la reestructuración el trabajo a desarrollar se orienta a documentar lo que de hecho se hacía, pero sobre todo, a instrumentar los sistemas de mejora continua en una nueva organización de la producción y del trabajo. Es decir, las estrategias que promueve la empresa en lo que concierne a la gestión de calidad no asumen las mismas modalidades en una estructura verticalizada, y con una base tecnológica centrada en la electromecánica, que en una organización horizontalizada, y con un desplazamiento -por lo menos en los sectores estratégicos- hacia la electrónica. Por ejemplo, la corresponsabilidad en el proceso, en los resultados y en el servicio post venta se traduce en una calidad del detalle. Esto es posible a partir de implementar una lógica productiva basada en los procesos de producción, más que en líneas de fabricación autónomas.

Asimismo, la calidad pasa a ponderarse dentro de la estructura de costos: hay costos de prevención, que atañan a las inspecciones en la recepción de los insumos, los costos de prueba que conciernen a los equipos y a los productos, los costos de fallas o adicionales llamados costos de no calidad. Esta estructura de costos calidad y no calidad pasa a formar parte del planeamiento estratégico de la organización. Observemos que cada costo se refiere a distintos factores de producción: insumos, equipos, fuerza de trabajo, productos. Asimismo el control estadístico se convierte en un instrumento técnico potente para ponderar las variaciones o ajustes según los parámetros fijados a los planteles de trabajo. Técnicamente se instrumentan los controles para ejecutar la "calidad del detalle".

A su vez, y para cada una de las etapas del proceso de producción, los controles de los tiempos asumen una relevancia particular. Ya no se trata de controlar tiempos y movimientos de los trabajadores, la cadena de tiempos que instrumenta la política de calidad actúa sobre los procesos de producción. Estos se encuentran estipulados de ante mano y se harán los controles estadísticos correspondientes para evaluar los ajustes a lo planeado. El interrogante es como

desplazar el eje de gravedad del tiempo controlado en los hombres sujetos al puesto, al tiempo controlado en el ciclo de producción?. Se impulsa una gestión del trabajo que busca un importante grado de concientización de lo esperado y un involucramiento con los nuevos objetivos de la firma, y, en este sentido, se exige a los trabajadores la "colaboración" con las metas empresarias prefijadas. Los trabajadores, a quienes se denominan "colaboradores", deberán co-operar entre sí, en función de las metas empresarias prefijadas. El nuevo disciplinamiento requiere involucrar sobre la base de una política de "armonización de intereses". Para promoverla la política de relaciones laborales, y de formación llevan a cabo un rol clave como parte fundamental de la estrategia empresarial. Ya no sirve ponderar la funcionalidad del tiempo individual, se trata de colectivizar la sujeción a las cadencias de tiempos impuestas por los ciclos de producción, vinculando a cada uno con toda la organización.

El modelo apunta también a implicar a los proveedores en los sistemas de mejora continua. Si bien la norma internacional de calidad no inhibe al proveedor por no haber certificado, sí existen requerimientos rigurosos acerca de su aceptación por parte de la empresa, en lo que hace a la calidad de los productos que provee. En el caso de la empresa en estudio, la estrategia se orienta a "ir preparando" a los proveedores en cuanto a las exigencias que la norma de calidad impone. Formar parte de la empresa se constituye en una estrategia que permitiría garantizar calidad desde el inicio del proceso hasta el servicio al cliente. En el caso de la empresa en estudio las políticas rectoras de la casa matriz alemana se hacen sentir en esta materia. Es decir, la relación estrecha y de preparación a los proveedores en la filial argentina es un requerimiento fundamental, tanto como la capacitación en Alemania de los profesionales que tuvieron a su cargo la instrumentación de los sistemas de mejora continua y la certificación de la norma ISO 9000 en la División comunicaciones Públicas.

La calidad asegurada ubica a la empresa como vinculada y vinculante de proveedores y clientes. Así como la empresa puede auditar a sus proveedores, los clientes externos lo harán con la empresa. De esta forma, las corresponsabilidades se credencializan, y se constituyen en una medida para la competitividad. Esto resulta particularmente de interés en el modelo que estamos estudiando. Es decir, más allá que metodológicamente se trate de un estudio de caso y por tanto débil para producir generalizaciones - es más no es el interés-, este entramado de corresponsabilidades para competir expresa ciertas tendencias con relación al escenario productivo. En el orden laboral y profesional también se fortalecen los entramados y controles credencializados.

Concurrente con la estrategia de reposicionamiento de la filial argentina respecto de sus nuevos clientes en las telecomunicaciones la primera decisión empresarial ha sido impulsar la certificación de la norma internacional de calidad en la división comunicaciones públicas. De esta forma el planeamiento y la instrumentación del sistema de calidad no es ajena de los principios rectores de la organización empresarial: competitividad, productividad, y un nuevo disciplinamiento laboral.

### **1.6. La evolución en el empleo: la reducción de los planteles**

Desde los años 80' se promueven en forma progresiva pero constante reducciones del personal empleado. Las expulsiones de mano de obra reconocen los siguientes factores: 1. El factor tecnológico 2. las reestructuraciones internas a partir de las reingenierías, 3. condicionantes externos de mercado que involucraran tanto contrataciones como desplazamiento de mano de obra 4. las macrodecisiones de la casa matriz. A finales de los años 70', el mundial de football significó un

aumento significativo de las contrataciones, personal que resultó desplazado en más de un 50 % a comienzos de los años 80<sup>16</sup>. En esa década el plan Megatel durante el Gobierno de Alfonsín también significó un aumento considerable del personal empleado, situación que se reforzaba por el tipo de tecnología empleada de base electromecánica. La empresa emplea la subcontratación de Pymes conformadas por ex-personal de la empresa, que sólo operaron mientras se instrumentó el proyecto.

Así se refiere un informante clave del alto management:

*" teníamos trabajando 1250 personas, estaban externalizadas, y sabiendo que desaparecería esta fuente de trabajo una vez agotado el Megatel(...) debemos tener en cuenta que el Megatel significaba un millón de líneas."*

A fines de los años 80' el factor tecnológico, a partir de incorporar una base técnica electrónica, se convertirá en uno de los factores de peso en las expulsiones de trabajadores, situación que se extenderá durante los años 90'. Es en este período cuando la casa matriz promueve el cierre de la planta localizada en San Martín, Pcia. de Buenos Aires, y produce el cierre de la otra planta ubicada en el Gran Buenos Aires<sup>17</sup>. Si bien el factor tecnológico es decisivo para las reducciones de personal acontecidas en el transcurso de los años 90', los movimientos en el empleo reconocerán también otros condicionantes: las reestructuraciones internas a partir de las reingenierías y las decisiones de la casa matriz.

Se multiplican los factores de expulsión y los condicionantes externos, que a su vez, inducen las reestructuraciones. Las macrodecisiones del holding tendrán mayor protagonismo.

La flexibilidad laboral operaba de hecho en la empresa desde mediados de los años 80', con la subcontratación de personal organizado a través de Pymes, y luego en los años 90', incorporando mano de obra en calidad de contratada, o suspendiendo al personal. No obstante la estrategia flexibilizadora vinculada a regular las fluctuaciones de personal se realiza "a la europea", manteniendo una fuerte política de beneficios sociales.

El incremento de la producción a comienzos de los 90'<sup>18</sup>, a partir de una gestión anticipada de orientación a los futuros clientes, concesionarios de las empresas telefónicas privatizadas, implicó la contratación de personal. No obstante, las exigencias de la casa matriz, de reducción de costos, y de bajar la producción a los índices de finales de los 80' promueve expulsiones a partir de las reestructuraciones internas.

Los instrumentos flexibilizadores comienzan a ser empleados para legitimar diversas situaciones que se dan de hecho, como, por ejemplo, en el caso de las becas y pasantías. Su aplicación también encausa una regulación del empleo que se ajusta a los propósitos de la organización en cuanto al fortalecimiento de su mercado interno de trabajo. La flexibilidad laboral, en el marco de las reestructuraciones, y para los aún ocupados, actuará buscando la implicación y disponibilidad de la fuerza laboral.

---

<sup>16</sup>A fines de los años 70' el personal empleado alcanzaba los 2000 trabajadores. En el año 1983 son 470 trabajadores en producción y 208 en la administración.

<sup>17</sup>A comienzos de los años 90' la casa matriz Alemana promueve un proyecto de cierre de la filial argentina. La chance para seguir funcionando significaba realizar hasta un máximo de 35000 líneas al año. Pero la empresa estaba sobredimensionada para 90000 líneas. Esta situación impulsa la reestructuración en la empresa.

<sup>18</sup>En los años 86 y 87 se realizaban 13000 líneas, llegando a producir 32000 por trimestre en los años 87 y 88. Con la privatización de la ex- empresa estatal de telecomunicaciones se llegan a producir 120000 líneas por trimestre

Respecto de las progresivas y sostenidas reducciones de personal, el marco que regula las expulsiones se hace concurrente con el que venimos observando a partir de estudios realizados en otras empresas. Nos referimos a la figura de los "retiros voluntarios", como modalidad que encubre el despido sin causa (Meic, 1994). Sobre esta cuestión quisiéramos destacar las siguientes características que encuadran la medida: 1. El propósito es ocultar el conflicto manifiesto del despido sin causa, 2. Se transfiere la responsabilidad del empleador al trabajador haciendo aparecer el factor compulsivo de la medida como voluntad libre del trabajador, en tanto "renuncia negociada", 3. la autoridad administrativa confiere el marco de legalidad al acto a partir de su homologación, invalidando cualquier acción legal posterior que el trabajador retirado/despido quisiera promover.

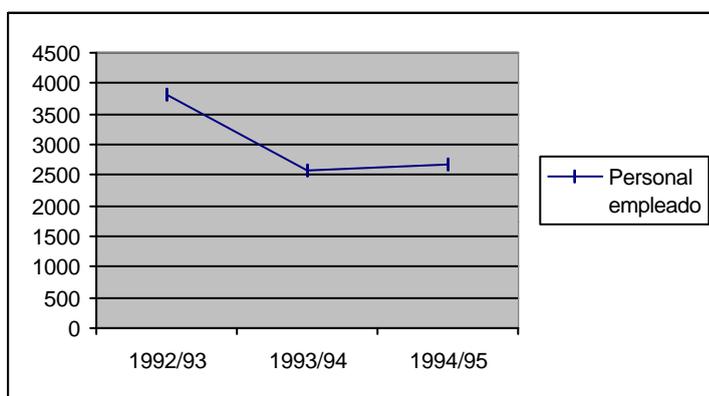
Ocultamiento, transferencia de responsabilidades y legitimidad del Estado es el trasfondo conceptual del problema. Es en ese contexto que se hace particularmente significativo encarar el nuevo posicionamiento de los actores individuales y colectivos intervinientes en el sistema de relaciones laborales. En el caso que nos ocupa analizaremos la potencialidad de las tecnologías de gestión para promover un nuevo disciplinamiento de la fuerza laboral, traducido en una disponibilidad de máximo nivel del trabajador a los nuevos objetivos empresarios.

**Cuadro N° 2: Evolución histórica del personal empleado según funciones.**

Procesos de cambio Áreas	1992/93		1993/94		1994/95	
	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R
<b>Fabricación</b>	605 ( año base)		560	- 7,5	556	- 8
<b>Servicios técnicos y montaje</b>	1445		959	- 34	1102	- 24
<b>Ingeniería</b>	145		154	+ 6	133	- 8
<b>Ventas</b>	412		400	- 3	417	+ 1
<b>Administración</b>	576		514	- 11	473	-18

Fuente: Informe de los ejercicios 1994 y 1995 procedente de la empresa.

**Gráfico N° 10: Evolución del personal empleado después de la reestructuración**



Período 1992/93: base

No se han podido reconstruir las series desde finales de los años 80'. No obstante se verifica una tendencia a disminuir personal una vez producidas las reestructuraciones. Debemos también considerar que las cifras corresponden al

período posterior a la crisis, es decir, las disminuciones de personal ya venían efectuándose progresivamente desde los años 80'. Salvo para el caso de ingeniería ( 1993) y de ventas ( 1995) los demás guarismos indican desplazamiento del personal ocupado. La disminución de un 8 % en los ingenieros podemos significarlo a partir de la estrategia que implementa la empresa de incorporar jóvenes en un sector que ha sido considerado por diversos informantes claves como de "semillero", ya que el propósito sería desplazarlos una vez formados hacia otros sectores como es el caso de las ventas y los servicios técnicos. Similares tendencias sigue el área de fabricaciones y de administración, si bien debemos tener en cuenta que la primera ya había sufrido importantes disminuciones desde finales de los años 80' por efectos del cambio tecnológico. Las mayores disminuciones se registran en los servicios técnicos y montaje, cifras indicadoras del efecto del cambio tecnológico a partir del viraje de la base técnica electromecánica hacia la microelectrónica. Esta situación, tal como lo abordaremos en próximos capítulos implicará el desplazamiento de muchos trabajadores de oficio, en particular, del sector de montaje.

En los próximos capítulos abordamos las políticas de gestión de mano de obra que la empresa impulsa a partir de las reestructuraciones. Al respecto nuestro interés se dirige a indagar los propósitos que han guiado por un lado, las políticas de formación y desarrollo profesional y por otro, la gestión empresarial de las relaciones de trabajo. Esta mirada permitirá componer el nuevo escenario sociolaboral y la redefinición del espacio educacional, entendido como proceso de producción de saber y de acciones que redefinen según nuestra hipótesis el proyecto pedagógico de la organización.

Esta primer mirada permitirá adentrarnos en el análisis específico de algunos sectores de trabajo pertenecientes a la división de negocio de las comunicaciones públicas con el fin de indagar los efectos de las políticas desde los espacios más concretos desde los cuales los distintos grupos profesionales movilizan los saberes en el marco de condiciones organizacionales y técnicas diferenciadas. En este sentido será materia de análisis específico el nuevo entramado de calificaciones que la empresa va configurando y que permite identificar grupos profesionales más vulnerables y mejor posicionados a partir de las reestructuraciones.

La reconstrucción del antes y el ahora permitirá visualizar y contrastar las situaciones sociolaborales y educacionales en sus continuidades y discontinuidades.

## **2. La nueva gestión del trabajo: programas de formación, itinerarios de profesionalización y las nuevas relaciones de trabajo.**

### *Un sector de apoyo a toda la organización: la división de recursos humanos*

La división de recursos humanos requiere de un análisis detenido, a partir de su lugar estratégico en la nueva organización. Podemos definirlo como un sector de apoyo a toda la organización, orientado a todas las divisiones de negocio.

Su función es unificar los nuevos criterios para la gestión del trabajo. Es decir, su rol es re-diseñar e instrumentar las políticas que definen el nuevo uso y valorización de la fuerza laboral. Esto permite a su vez ponderar el papel decisivo en la nueva configuración del mercado interno de trabajo, en la estructuración de nuevos itinerarios de profesionalización, y en la valorización, limitación o exclusión de distintos grupos socioprofesionales.

Dos son las herramientas centrales utilizadas para instrumentar los cambios en la gestión del trabajo: la formación técnica continua en su carácter tanto de anticipatoria como de actualización, y por otro el nuevo disciplinamiento de la fuerza laboral. Esto explica también que la "célula de relaciones laborales" integre esta división. Por otra parte debemos también resaltar la integración del gerente de Recursos Humanos al comité ejecutivo de la empresa, quien pasa a formar parte del directorio.

Otro aspecto altamente relevante es la estrecha vinculación de esta división con la casa matriz, constituyéndose en traductora y mediatizadora de las concepciones e instrumentaciones de los diversos cursos confeccionados por especialistas alemanes.

De esta forma, la división de recursos humanos se encuentra directamente ligada a las decisiones empresarias de máximo nivel, unificando y centralizando la concepción filosófica y técnica de la empresa.

La localización de las células correspondientes a la capacitación, el planeamiento y desarrollo y la formación en management dan cuenta también de la especificidad e importancia otorgada a estas funciones: su emplazamiento junto a la administración central en las oficinas situadas en la Cdad. de Buenos Aires dejan entrever su coparticipación en la nueva dirección ideológica y cultural de la empresa. La formación adquiere protagonismo y un rol estratégico como conductora de las reestructuraciones.

#### *Los objetivos y el plan estratégico:*

A continuación transcribimos las argumentaciones de la gerencia sobre el rol que tiene Recursos Humanos en la organización:

*"Nuestra gestión está orientada a la **identificación con el negocio(...)** si logro anticiparme, estoy generando las bases para que el negocio pueda tener éxito y procurando una calidad sin errores, procurando el mayor nivel de **exigencia y de resultados** bajo el concepto de **profesionalidad(...)** para ello se requiere una **actitud de servicio permanente**, una **optimización de costos(...)** entonces se requiere la **estructura horizontal** y sencilla, muy ágil, con fuerte **espíritu de equipo** y de **flexibilidad**"*

Las nuevas orientaciones se sustentan en el concepto de profesionalidad, ligándolo estrechamente a la implicación de la fuerza laboral con los nuevos objetivos empresarios y por tanto con los negocios con los que se encuentran relacionados, acentuando de esta forma las exigencias y el control de resultados de la formación impartida en las situaciones de trabajo. También cobra relevancia la promoción permanente de una actitud de servicio, de colaboración, de compromiso. Es así que la nueva gestión del trabajo actúa a través de políticas activas de formación que operan a la vez en un sentido técnico-gestional y hacia un nuevo disciplinamiento laboral.

Es también esclarecedora la síntesis que presentamos a continuación y que encuadra los procesos de cambio y las nuevas exigencias para el trabajo:

*"Nosotros decimos en los seminarios: estamos en un proceso de transformación y no tiene retroceso, no se va a negociar el proceso que hemos iniciado. Tenemos una meta muy clara: crear una organización que sea flexible, ágil, que responda rápidamente al cliente, que sea*

*económicamente rentable y tampoco eso se va a negociar(...)cuando haya funciones que agreguen poco valor se tiene que reconsiderar(...)el mediocre o aquel que quiere quedarse con un cuatro se tiene que ir de la Empresa, y lo estamos diciendo a todo nivel; a los jóvenes que hacen el plan de formación básica donde o son los mejores y tienen éxito en la vida o se van(...)requiere un esfuerzo permanente, pero son las reglas de juego(...)si usted viera los mensajes que nosotros mandamos en los seminarios de reflexión, son todos coherentes en la capacitación permanente, el mejoramiento, el desafío, la excelencia, asumir riesgos(...)ya se ha hecho una especie de vocabulario propio."*

El doble objetivo de la nueva gestión del trabajo actúa simultáneamente sobre la producción del saber técnico y el saber ser. Esto se logra vía la capacitación y el nuevo manejo de las relaciones de trabajo. Asimismo, se instrumenta en simultáneo en los cursos, seminarios y talleres organizados por el área de capacitación, como desde las situaciones de trabajo concretas.

## **2.1 Los programas de formación y las relaciones laborales**

Colaboración para la competitividad, y capacitación continua con resultados aplicables y medibles son valores que guían las acciones. La efectividad de las acciones se apoya en la gestión compartida con los responsables de los distintos sectores, quienes decidirán si las ofertas en materia de formación se ajustan a las necesidades de los puestos de trabajo, y realizarán el seguimiento de los aprendizajes en las propias situaciones de trabajo.

El sustento de las políticas de capacitación en las políticas empresarias de máximo nivel, también traduce la dependencia de la filial argentina de la casa matriz. La gestión y organización de las acciones de capacitación transparentan esa vinculación. Así se expresa un informante clave de la División sobre este aspecto:

*"Nuestra casa matriz tiene material estructurado donde hay equipos de pedagogos, metodólogos, psicólogos(...) para elaborar un material o paquete de enseñanzas, y le dice al instructor todo lo que tiene que hacer(...)no se puede hacer lo que quiere, hay una estrategia, hay una forma de capacitar(...)si se quiere mandar a una persona a capacitar en un tema de management, de marketing global(...)se pide la estructura a Alemania, para que el director de la División(...)pueda ver la meta. El contenido, sin haber participado de los Seminarios tiene los elementos necesarios para tomar la decisión política( ...)( los materiales) están hechos de manera tal que dicen: lo que hay que usar, cuándo hacer preguntas, cuándo hay que usar retro, las palabras claves que motivan, el guión(...)para intercambiar colaboradores, hay que dictar lo mismo en todos lados, el mismo mensaje, no podemos tener tres, cuatro sistemas de tomas de decisiones."*

Alemania provee toda una tecnología disponible para capacitar. Su instrumentación en la filial Argentina articula distintos niveles decisionales, integrando en la gestión a los jefes y responsables de los sectores. Así podemos distinguir los siguientes niveles de articulación que definen, desde la perspectiva empresaria, la efectividad de la capacitación.

Niveles de articulación necesarios:

1. La concepción de los cursos: la casa matriz
2. Adaptación y gestión centralizada: las células de capacitación de la filial Argentina

3. Definición de la pertinencia de la acción de capacitación evaluando su ajuste a los requerimientos de desarrollo en el sector: jefes y responsables de sector
4. Adaptación pedagógica y técnica de los cursos según los requerimientos técnicos del sector: los instructores

Los programas de formación y las relaciones laborales traducen las relaciones de saber y de poder de la nueva estructura empresarial. Las nuevas direcciones otorgadas al proyecto pedagógico de la organización actúa no sólo en el plano técnico-instrumental, aquel de los saberes requeridos según las exigencias técnicas del proceso de trabajo, también se traducen en una nueva distribución del conocimiento. Por otra parte, aunque inextricablemente unido a lo anterior, la acción formadora actúa en el plano del "saber ser", y en este sentido, se sitúa en el mapa de las redefiniciones de las relaciones sociales de trabajo.

#### *Las relaciones laborales*

La política integracionista en el terreno de las relaciones laborales se orienta a descolectivizar la conflictividad a través de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo.

Desde la tesis empresarial se busca neutralizar el conflicto sobre la base del "aunamiento de intereses" individuales con los de la empresa. Involucrarse y colaborar serán actitudes esperadas de la empresa hacia los trabajadores. La acción estratégica desplegada por la empresa de "involucramiento" hacia la fuerza laboral, se sustenta en la necesidad de sujetar cada trabajador a toda la organización. En ese sentido las reingenierías fundadas en cambios en las formas de organización la producción y el trabajo, se suman y refuerzan con las políticas de formación continua, constituyendo un herramental clave para el reposicionamiento esperado por la empresa en los mercados. De esta forma, sumarse a los objetivos empresarios, asumir responsabilidades y autonomía requiere a su vez de una estrategia acorde en el terreno de las relaciones laborales.

Las nuevas relaciones laborales involucran varios aspectos:

1. Se personaliza la relación laboral, el tratamiento de los conflictos se lleva a las situaciones de trabajo específicas, a partir de una negociación individual entre jefe y "colaborador". No es el trabajador, sino el sujeto asociado con la empresa, y el jefe en tanto colaborador quienes dirimen los conflictos. En definitiva se trata de dos "colaboradores" quienes deberán resolver la conflictividad, si ésta aconteciera. Consideraremos a este nivel como psico-social: se instala la representación del colaborador, contribuyendo a reificar el conflicto capital/trabajo.
2. Un terreno más sociológico involucra una acción estratégica por parte de la empresa ligada a descolectivizar los conflictos, y derimir en un plano individual aquello que acontece o es parte de un conflicto colectivo, y que podría dar lugar a una acción colectiva.
3. Desde una lectura educacional, podríamos argumentar que la política integracionista es una vía eficaz de disciplinamiento a los nuevos objetivos empresarios. De esta forma, se trata de personalizar para descolectivizar y lograr adhesión y disciplinamiento: se trata de construir un nuevo "saber ser".

Las reestructuraciones guiadas tanto por las tecnologías materiales y particularmente las de gestión, han implicado nuevas modalidades de gestión del trabajo y una nueva concepción de la distribución del poder y un nuevo modelo de autoridad. En ese contexto la estrategia empresarial encauza las transformaciones vía

las reacomodaciones en la transmisión y distribución de los saberes, que transparenta las nuevas bases de sustentación de la distribución del poder. En ese marco las relaciones laborales y la política de formación se constituyen en pilares centrales de las transformaciones y principales medios para encauzar los cambios.

La reorganización de la empresa fundada en una estructura de negocios, y por células de trabajo, involucra una doble exigencia hacia los trabajadores: autonomía y dependencia, lo que aparentemente sería contradictorio. No obstante y a la luz de las estrategias y mecanismos empleados para el re-disciplinamiento de la fuerza laboral alcanzan a comprenderse. La autonomía de los grupos de trabajo se sustenta en la necesaria implicación con el negocio, que debe traducir la identificación con el objetivo empresario de lograr competitividad. La autonomía es necesaria a nivel del grupo de trabajo: se deberá ser eficiente en la resolución de problemas, y en las respuestas a los "clientes externos". La dependencia es hacia los "clientes internos y externos", de todos entre sí y en particular hacia las metas de la organización.

Entonces la redefinición del modelo de autoridad, ligado también al achatamiento de la estructura y la reducción de los niveles jerárquicos moviliza una concepción disciplinaria centrada en el "autocontrol". La evocación permanente a la "colaboración" tiende a vincular a cada uno con el conjunto, más allá que la nueva organización del trabajo requiera del trabajo en grupos. Su conformación resulta claramente instrumentalizada con relación a las metas que fija la organización.

La importancia histórica que ha tenido en la organización una política fuerte de beneficios sociales ha estado vinculada a disminuir los conflictos sociales, encontrando soluciones personalizadas, tendientes a resolverlos directamente desde los sectores de trabajo. En el presente esta política aparece fortalecida a partir de su funcionalidad con los cambios en la organización. Por un lado permite una gestión previsional de los conflictos, y por otro tiende a uniformar la diversidad entre grupos profesionales, y a compensar la creciente segmentación del mercado interno de trabajo. De esta forma contribuye también a personalizar y descolectivizar la conflictividad inherente a la relación capital-trabajo.

#### *Los programas de formación:*

La formación continua se constituye en el elemento dinamizador de la política empresarial. En lo referente a las modalidades de gestión actúa a dos niveles: 1- Los programas y acciones centralizados desde la gerencia de capacitación y 2- Las acciones descentralizadas a nivel de los sectores de trabajo.

La política de capacitación asociada íntimamente con las reestructuraciones define desde sus programas, en el caso particular de la formación básica y de preparación para el management, la nueva estructuración de senderos de profesionalización que la organización considera estratégicos. De esta forma, consideramos que el análisis de estos programas traduce claramente las nuevas orientaciones en la gestión del trabajo y permiten ponderar las tendencias que la organización define en cuanto a la limitación o valorización de distintos grupos socioprofesionales. Asimismo, y más allá de las tendencias que marca la estrategia empresarial existe una diversidad de situaciones profesionales, las que son indagadas en profundidad en los capítulos subsiguientes.

Los programas de formación básica y del management promueven acciones de inducción, anticipación y de sucesión. Fundamentalmente se trata de actuar en el inicio y en el desarrollo de la relación de trabajo, con el propósito de movilizar un proceso de especificación de las competencias adquiridas en el Sistema Formal de Educación a la nueva concepción tecno-productiva de la empresa. En el caso de las

acciones orientadas a la sucesión, la acción estratégica se orienta a formar a los futuros niveles gerenciales. Es de interés resaltar que en ambos casos la población meta se caracteriza por la juventud y por el nivel de educación superior alcanzado. A continuación nos centraremos en el análisis de los programas de formación básica (de becas y pasantías), y de formación del management (programas de jóvenes con potencial).

Consideramos que son estos programas los que traducen mejor las tendencias de la organización acerca de las reestructuraciones del mercado interno de trabajo.

Distinguiremos los programas de formación (becas, pasantías, jóvenes con potencial), de las acciones de capacitación en general. Las razones que fundan esta diferenciación son las siguientes:

1. Los programas de formación básica (becas y pasantías) actúan por un lado especificando las competencias adquiridas en el Sistema Formal de Educación, y por otro, operan como inductores en la nueva situación de trabajo. El programa de jóvenes con potencial es anticipatorio de un puesto de conducción a ocupar potencialmente. Se orientan claramente a poblaciones definidas en base a la educación alcanzada, a su juventud y a su desempeño.

2. Las acciones de capacitación generales no identifican apriorísticamente las poblaciones meta - en ocasiones a excepción de los mandos medio).<sup>19</sup> Tienen un alcance general y no vinculan formación y desarrollo profesional.

3. Los programas de formación, con una clara identificación de la población meta traduce nuevos itinerarios de profesionalización, y las tendencias más recientes en la estructuración del mercado interno de trabajo.

## 2.2 Los programas de formación básica

Los programas de becas y pasantías se instrumentan sobre la base de convenios con organismos de gestión educativa. Las becas se orientan a jóvenes que cursan el nivel medio técnico, en particular, hacia quienes realizan las prácticas estipuladas en el Sistema Dual de Educación Técnica.

En el caso de las pasantías o prácticas rentadas, la empresa selecciona jóvenes de carreras ingenieriles en particular para participar de esos programas. El contenido de los programas también traduce la valorización de ciertas competencias ligadas al campo de lo comercial y de lo técnico, vinculado a la electrónica. Al respecto cabe destacar también que son los sectores de ingeniería quienes emplean estos programas como forma de reclutamiento en el sector. Así fue definido el objetivo de este programa por un informante clave: *"formar, retener, y entregar a las áreas de la empresa, jóvenes capacitados y entrenados para cubrir necesidades de personal de mediano y largo plazo"*.

La formación básica aparece vinculada por un lado con el sistema formal de educación, y por otro como preparatoria del inicio de la relación laboral. Ambas estrategias se orientan tanto a compensar la base de calificaciones iniciales, como a producir una inducción en la lógica productiva-tecnológica de la empresa. Si bien históricamente la participación en estos programas garantizaba cierto recorrido profesional, hoy el costo de oportunidad para las promociones es un factor decisivo,

---

<sup>19</sup>Entre la oferta de cursos se destacan los siguientes: Liderazgo situacional, conducir pos metas y control, aumento de efectividad gerencial, conversación con el colaborador, bases para una excelente atención y comunicación, tratamiento de reclamos, La empresa actual, cooperación para un marketing exitoso, calidad del servicio. Estas acciones se orientan a internalizar los nuevos valores empresarios, y actúan sobre la fuerza laboral en general, y hacia los niveles de jefatura en particular. El área de informática e idiomas se instrumenta como acción de capacitación general.

sobretudo a partir del achatamiento en las estructuras socioprofesionales. Desde la empresa, estos programas se orientan fundamentalmente a gestionar anticipadamente la fuerza laboral. No obstante para las personas la valorización se reconoce cada vez más mediata, como: " *inversión de mediano y largo plazo*".

De la "célula de formación básica" también depende la escuela técnica -que funciona en el mismo predio de la empresa-, y que prepara auxiliares técnicos - sólo cuenta con el ciclo básico de la educación media técnica<sup>20</sup>. Su existencia se encuadra en la acción estratégica de la empresa que orienta su accionar hacia la formación de jóvenes que potencialmente se podrán convertir en "colaboradores". A diferencia de los otros programas de formación básica de becas y pasantías, la escuela forma adolescentes que distan aún de una inserción laboral inminente.

Si consideramos los cambios en el mercado interno de trabajo en la empresa, que prioriza tendencialmente la juventud de aquellas personas con formación superior ingenieril, la escuela define una gestión de formación anticipatoria, que hoy no resulta muy funcional a las nuevas exigencias de la política empresaria. Más ligada históricamente a la promoción de los técnicos con una perspectiva de carrera interna, la escuela se encuentra atravesada por dos lógicas que se están redefiniendo: por un lado, las reestructuraciones en la empresa, y por otro, la reforma educativa que disuelve la vieja estructura de la escuela técnica. No obstante la escuela sigue operando como antes lo hiciera en el marco de una gestión anticipatoria de la fuerza laboral, integrada como unidad funcional a los otros programas de formación básica.

### **2.3 El programa "jóvenes con potencial"**

El programa de formación en management se inicia a comienzos de la década de los años 90, y se inscribe en la estrategia empresaria de profesionalización de los niveles gerenciales.

Tres criterios aparecen especialmente valorados para el ingreso en este programa: 1- la juventud, 2- el nivel superior universitario, 3. un desempeño exitoso reconocido por los jefes. Se los denomina "jóvenes con potencial", y existe previsibilidad en su desarrollo, que se vincula a la posibilidad de ocupar cargos gerenciales.

El ingreso al Programa supone un riguroso proceso de selección por el cual se tipifica el potencial del personal que estaría afectado al mismo. Esta tipificación se vincula fundamentalmente con la posibilidad de proseguir un itinerario de profesionalización con alcance nacional o internacional.

Tal vez sea este programa el que mejor asocia un programa de formación con la definición de un recorrido profesional futuro. Dos conceptos son claves a lo largo del proceso de formación: 1. el recorrido por distintos sectores estratégicos de la empresa, 2. la capacitación en Alemania. Al respecto, la conducción empresaria plantea la necesidad de un cambio de actitud en las jefaturas, quienes deberán considerar a estos jóvenes como pertenecientes a la organización más que a un sector en particular.

---

<sup>20</sup> Esta escuela corresponde al circuito de escuelas privadas de fábrica que históricamente han tenido una doble dependencia administrativo-financiera del organismo de gestión educativa -CONET-, y de grandes empresas - estatales y/o transnacionales-. Ver Figari, C. (1995), *La acción educativa del sector empresario en el subsistema de educación técnica. El caso de las escuelas privadas de fábrica*, CEIL/ CONICET.

Así se expresa un informante clave de la División de Recursos Humanos sobre este aspecto:

*" el jefe no debe tener en sus manos el destino de sus subordinados(...) antes el jefe ascendía y decía "mi ingeniero", "mi comercial"(...) hasta que vino una persona que le dijo: "no es tu ingeniero, no es tu comercial, es de la empresa(...) si hay un talento en la empresa tiene que servir para la empresa... entonces hace no más de cinco años empezó a surgir en nosotros la necesidad de formar cuadros de sucesión(...) antes el área de personal estaba para los jornales, la política salarial. Pero no para el desarrollo, no tenía el poder de quitarle un colaborador a un sector para desarrollarlo en otro sector(...) hoy el plan de desarrollo consiste en que, usted que es jefe, me da una lista de diez, yo los evalúo con el sistema nuestro y esa persona es desarrollada para ocupar las posiciones claves, que la empresa necesita para sobrevivir".*

Podemos constatar de esta forma, el lugar estratégico de recursos humanos en las definiciones del nuevo mercado interno de trabajo, cimentado en nuevos itinerarios profesionales para los niveles de la alta conducción. La definición de estos recorridos profesionales ha implicado el quiebre de senderos profesionales que basados en los criterios de la experiencia acumulada y la formación superior permitían una movilidad hacia puestos de conducción. Hoy aparecen regulados los planes de sucesión, a cargo de la División de Recursos Humanos, identificando a quienes potencialmente serán los gerenciantes de la empresa. Esta acción también se funda en la necesidad empresarial de modelar a los "elegidos" según el nuevo modelo de empresa. La juventud de quienes participan del programa ofrecería mayores posibilidades de llevar a cabo con éxito el proceso de disciplinamiento laboral y profesional.

#### **2.4 El re-diseño del mercado interno de trabajo: la división Recursos Humanos**

La reestructuración del mercado interno de trabajo se sustenta básicamente en una gestión previsional de formación y desarrollo, que se define como de acompañamiento y de anticipación frente a los cambios. Esta labor es instrumentada por la División de Recursos Humanos.

El análisis a nivel de esta división ha permitido ponderar las tendencias más generales a partir del diseño de nuevos itinerarios de profesionalización vinculados estrechamente con programas de formación con un alto grado de institucionalización, nos referimos a los programas de formación básica de becas y pasantías, como al de jóvenes con potencial.

Cabe destacar que los recorridos profesionales que la organización valoriza se orientan a grupos socioprofesionales definidos, en los que la juventud y el nivel superior de educación aparecen como factores preponderantes. Es así que para esta población los programas de formación se ligan estrechamente con el diseño de los senderos profesionales.

A diferencia de estos programas selectivos que ligan formación y desarrollo, las acciones de capacitación generales no reconocen destinatarios definidos en términos generales. Es interesante poder observar cómo en este caso opera una disociación de la estrategia de formación con la de desarrollo. Sólo puede reconocerse una implicación entre formación y promoción ( ligada a un ascenso pero que dista de enmarcarse en la noción de itinerario profesional) cuando se trata de formar para un puesto determinado, a partir de producirse una vacante.

No obstante, y en términos generales podríamos decir que tanto las acciones generales de capacitación, como los programas más institucionalizados se constituyen en un medio para una rápida adaptación de los trabajadores a los objetivos empresarios. Asimismo, garantiza la eficacia de una búsqueda a tiempo real, vía el sector de recursos humanos, cuando se debe cubrir una vacante. La restricción en el ingreso de personal externo es posible en el marco de la estrategia empresaria que tiende a sentar bases previas para disponer de fuerza de trabajo formada.

A su vez, para los trabajadores, se operan situaciones diferenciadas respecto de los "beneficios" de una gestión previsional de formación y desarrollo. Sólo para algunos la valorización de su fuerza de trabajo queda asociada al tránsito por un itinerario profesional. Para muchos la valorización de su fuerza de trabajo se reduce a los beneficios sociales que instrumenta la empresa como parte de su política de involucramiento a los objetivos empresarios, y de neutralización de los conflictos colectivos.

Para puestos específicos que requieran un nivel superior de educación formal y cierta experiencia, los horizontes de profesionalización dependerán fundamentalmente del costo de oportunidad y de los "techos" que se definan en el sector donde se producen las incorporaciones. Esto no significa transitar por determinados itinerarios que la organización defina. La división de recursos humanos también desarrolla sobre esta materia una labor protagónica, tarea que antes se resolvía más a nivel de los sectores de trabajo y a partir de la toma de decisiones a nivel de las jefaturas.

Para el caso de cubrir una vacante que se produce en cualquier sector, se visualiza una tenencia que exige para las categorías inferiores niveles de formación media técnica en los nuevos reclutamientos. No obstante, juegan aún de manera importante las estructuras escalafonarias definidas en los convenios colectivos. En estos casos y hasta cierto nivel -por ej. supervisión-, las promociones siguen operando por carrera interna vinculada a la experiencia asociada a la antigüedad.

La educación formal, y el involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la firma son factores de importancia cuando se trata de develar los principios que sustentan el nuevo mercado interno de trabajo. Esto hace tanto a la tendencia a valorizar los niveles superiores de la educación formal, como a definir trabajadores con un perfil más próximo o distante a las reglas que rigen el nuevo orden empresario.

Más allá del diseño de ciertos itinerarios profesionales, a partir del achatamiento de las estructuras, el costo de oportunidad actúa como un factor determinante para el conjunto de los trabajadores.

En el próximo capítulo trasladaremos el análisis a los sectores de trabajo. Esto nos permitirá explorar las implicancias de la nueva gestión del trabajo en diversos grupos profesionales.

### **3. La división comunicaciones públicas: calidad, automatización y el nuevo orden profesional**

En el primer lustro de los 90' la empresa promueve cambios organizacionales de importancia en toda la firma, pero, en particular, en la División de negocio Comunicaciones Públicas. La lógica de reposicionamiento en el sector de las telecomunicaciones se encuentra vinculada al accionar estratégico de esta División. En primer lugar, se trata de promover una estructura apta para orientarse a los nuevos clientes: las dos concesionarias en las empresas públicas privatizadas y principales clientes de la empresa. En segundo lugar, se impulsan importantes transformaciones en las tecnologías materiales ligadas a procesos tanto como a los productos, de base microelectrónica e informática. En tercer lugar, se promueve el "sistema de mejora continua", y la certificación por la norma internacional de calidad ISO 9000<sup>21</sup>.

La automatización y la calidad se conjugan si bien con características particulares. Mientras que la primera se hace selectiva, la segunda promueve en todas las áreas operativas una nueva disciplina industrial.

El estudio en profundidad de la División de Comunicaciones públicas, nos ha permitido explorar tanto la acción estratégica a nivel de la empresa, y las implicancias en la gestión del trabajo, como los factores externos a la organización, que han dinamizado las reestructuraciones. Las vías elegidas para la "modernización", transparentan las restricciones y/o habilitaciones promovidas desde las orientaciones macroeconómicas. Es en este sentido que debemos tomar en consideración los siguientes factores externos, que han direccionado las transformaciones en el mercado interno de trabajo: 1. las nuevas reglas del mercado para la competitividad sobre la base de parámetros de calidad internacionales, 2. el rol estratégico de las telecomunicaciones en el marco de una economía globalizada, 3. las privatizaciones de las empresas de telecomunicaciones, históricos clientes de la empresa en estudio. Detectar los segmentos de mercado y una efectiva orientación a los clientes se constituyen en la base de la estrategia de gerenciamiento.

Las decisiones estratégicas de la empresa según las exigencias del mercado se combinan con el fin de alcanzar un reposicionamiento sostenido. Es así que las privatizaciones en el sector de telecomunicaciones, han significado la necesidad de lograr una rápida reorientación hacia los nuevos clientes. Asimismo, la trayectoria tecnológica de la empresa en el área de telecomunicaciones, ha permitido orientar su capital tecnológico y el saber acumulado en un contexto más amplio de verdaderos saltos cualitativos para el sector de las telecomunicaciones. Las reestructuraciones en la división de comunicaciones públicas se enmarcan en este contexto, dando un impulso renovado a los negocios en la telefonía pública y privada. Los cambios se harán posibles a partir del capital tecnológico y del saber acumulado. El esfuerzo estará centrado en mantener el liderazgo en este sector a la vez que propiciar la diversificación de los negocios hacia distintos segmentos del mercado.

Las reingenierías se orientan a reducir los tiempos del proceso de producción, operando sobre la gestión del trabajo y reasignando puestos y funciones. A su vez, a través de la gestión de calidad se prescribe sobre qué, cómo y cuándo hacer según los manuales de procedimientos confeccionados en el marco de los sistemas de mejora continua, y el aseguramiento de la calidad.

---

<sup>21</sup> En una primer etapa -años 93/94- se certifica la norma ISO 9002 en el área de fabricaciones

Los cambios en la organización de la producción y del trabajo así como en la gestión de calidad se apoyan en la figura del “colaborador”/ trabajador, que debe ligar su trabajo con los objetivos de la organización. La capacitación ocupará un rol protagónico, pero también las relaciones de trabajo destinadas a promover los “cambios culturales” que son requeridos por la alta gerencia, como pilar de sustento de las transformaciones.

Así sintetiza un informante calificado de la gerencia de calidad la acción estratégica de la empresa para esta División:

*“entre los objetivos principales que perseguimos está la adecuación de nuestra organización a los segmentos actuales y futuros del mercado, acercándola mucho más hacia nuestros clientes, reducir en forma importante los costos y gastos de la organización, reducir los tiempos de procesos internos, asegurar la utilización eficiente del capital trabajo y mejorar la gestión global de calidad, calificando a nuestra actividad dentro de las normas ISO 9000 en todos los sectores de la División”.*

La aplicación de los sistemas de mejora continua, y en particular la certificación de la norma internacional de calidad en el área de fabricaciones de la División Comunicaciones Públicas ha significado la conformación de una estructura diferenciada que tiene como propósito monitorear la gestión, los procesos y los sistemas, con el fin de controlar los parámetros de calidad que se fijan a partir del planeamiento estratégico. Este sector se crea como unidad organizativa en el área de fabricaciones. Más allá del lugar de la nueva estructura en los organigramas, ésta se constituye en un espacio estructurante para el conjunto de la División de Comunicaciones Públicas. Asimismo se erige en antecedente para otras divisiones de negocio aún no certificadas.

A continuación analizaremos cómo opera esta unidad organizativa.

### **3.1 La organización del trabajo de calidad: una estructura de control omnipresente**

Según las argumentaciones empresarias, la implementación de los sistemas de mejora continua y de calidad asegurada requerirán la combinatoria de una estructura centralizada de calidad, y la descentralización de la gestión en el nivel de los sectores de trabajo. Es allí donde los comisionados de calidad nombrados en cada área operativa cobran relevancia. A su vez, su labor permite producir insumos técnicos y la evaluación permanente del sistema. Los comisionados de calidad cumplen las siguientes funciones: 1. realizan la planificación de las auditorías internas, 2. informan al gerente de fabricación en base a informes de todas las unidades, quien a su vez, comunica a la dirección de la división de negocio. Su objetivo es supervisar el cumplimiento de las normas de calidad y los distintos procedimientos de calidad fijados para el área. De esta forma, su trabajo se reparte entre las tareas habituales asignadas en el sector, y las tareas de calidad en tanto comisionado.

Además, los comisionados nombran auditores responsables que le informarán directamente sobre la implementación del sistema de calidad. En particular se prevee esta estructura dado que se trata de evitar que la misma persona comisionada lleve a cabo las auditorías en el sector al cual pertenece.

El poder de la nueva estructura centralizada de calidad, se traduce en la posibilidad de bloquear la producción si se detectan desvíos que atenten contra la calidad del producto ( si bien también los gerentes de producción tienen este poder

resolutivo, hay que resaltar que "calidad" es la única estructura externa a un sector determinado con mando para tomar una decisión de tal naturaleza).

El sistema opera como un evaluador permanente. Nadie escapa a estos seguimientos. Desde los argumentos empresarios se trata de concientizar promoviendo un cambio de mentalidad para enfrentar los nuevos métodos.

#### *Los profesionales de la unidad organizativa de calidad*

Los profesionales que conducen el sector han debido diseñar y gestionar la implementación de las líneas rectoras de calidad para el área operativa de fabricación. Su actuación involucra desde el control de insumos, hasta el servicio al cliente. Esta es una unidad organizativa en la que se pueden discriminar distintos sectores: 1. Recepción y ensayo, que se ocupa de realizar los controles a los proveedores externos. Se trata de verificar si cumple con las especificaciones a partir de la toma de muestras. 2. laboratorio: que se ocupa de la calibración del instrumental electrónico en relación estrecha con los parámetros fijados por el centro de metrología del INTI. 3. ingeniería de pruebas. Son diversas las tareas que realiza este sector: 1. Elaborar el concepto de prueba, es decir, qué, quiénes, cómo, cuándo y durante cuánto tiempo se deben probar los equipos, 2. intervención en los problemas de índole técnico en los procesos de fabricación, 3. mantenimiento de los equipos. 4. Elaboración de los soft de prueba. 5. ingeniería de prueba de sistemas: se realiza la prueba del sistema y de la unidad completa, además tiene una relación estrecha con los clientes. 6. auditoría estadística: se encarga de monitorear los parámetros a alcanzar. Esto se realiza estadísticamente y es informado a los jefes de los distintos sectores. Quienes realizan estos seguimientos deben conocer en profundidad la concepción productiva y tecnológica. Es por esto que en muchos casos se trata de personal convocado de otros sectores vinculados con la producción directa.

El común denominador de los profesionales que se desempeñan en estos sectores es la experiencia en las tareas que realizan y los niveles de educación superior alcanzado. En el caso del sector de laboratorio, debemos señalar que congrega fundamentalmente técnicos especialistas en electrónica. No obstante también en este caso la formación superior cobra importancia: por lo general se trata de técnicos que están cursando estudios superiores ingenieriles. Un elemento importante a destacar es el perfil de los jefes: se trata de técnicos que han realizado estudios superiores o que los están realizando. La mayoría han sido capacitados en la casa matriz. Ellos se transformarán en los transmisores de la documentación elaborada en Alemania y que guiará la labor en la filial argentina. Es por esto, y asociado a su función de agente pedagógico, deberá comprender y comunicar lo aprendido. Para esto se le exigirá la formación en lengua alemana así como el dominio del inglés. Por otra parte, y como parte de su rol profesional deberá ser capaz de formar grupos de trabajo.

#### *La calidad y el "cambio cultural"*

El "cambio cultural" se asume desde el discurso empresario como indispensable a los fines de implementar las reingenierías y la nueva gestión de la calidad. Es en ese sentido que el nuevo disciplinamiento laboral se constituye en un factor estructurante de la nueva organización. Los medios para su encauzamiento se instrumentarán a través de una gestión a nivel de los sectores de trabajo. La calidad se convierte en el requerimiento técnico para propiciar los cambios de actitud y exigir la "colaboración".

El trabajo en equipo se establece como la forma más conveniente para alcanzar los objetivos propuestos. Además de la capacidad técnica para desarrollar tareas específicas, se requiere de un saber extendido que involucra al grupo en su conjunto. La nueva estructura, la polivalencia exigida y las competencias extendidas se refuerzan con un conjunto de competencias actitudinales ligadas al cambio cultural. Tener autonomía como grupo para gestionar un negocio, significa también responsabilidad para cumplir en tiempo y forma con los clientes, y con las nuevas normas de procedimientos a partir de la gestión de calidad. A su vez, la valorización del personal en lo que se refiere a niveles jerárquicos y salariales se apoya en las competencias individuales para cumplir con los requerimientos. A través de la modalidad grupal, se premia y castiga el comportamiento individual sujeto al rendimiento colectivo. Esto acontece tanto en cada unidad organizativa como entre ellas, a partir de incorporar el concepto de cliente interno. Como antes lo expresamos, el cambio cultural de máximo alcance para toda la fuerza laboral se conjuga con las múltiples diferenciaciones instrumentadas en las situaciones específicas de trabajo ligando a cada individuo con la organización, y premiando o sancionando su desempeño personal. Esto queda traducido también en la variabilidad salarial a partir de premios al desempeño individual.

Así se expresa un informante clave de la gerencia de calidad sobre este aspecto:

*" no tienen lugar las jerarquías organizativas sino sólo las que surjan de la capacidad personal de cada uno de los integrantes del team(...) nos parece muy importante que a la mayor motivación generada por la delegación de responsabilidad, capacitación y una mejor visión del negocio que permita apreciar los resultados del trabajo de cada uno, se sume un sistema de incentivo que premie en forma importante a los integrantes de la célula en el caso de alcanzar los objetivos prefijados con anterioridad(...) fijar una forma clara y transparente de medirlos y a través de esto dar la posibilidad de mejorar la remuneración anual(...) uno de los castigos será el no mejoramiento del ingreso anual al no alcanzar los objetivos".*

A su vez, el factor estructurante mercado promueve en la nueva organización diferenciaciones entre las unidades organizativas que resultan más o menos estratégicas. Así, los sectores de soporte técnico- ingenieriles-, y el de servicio al cliente y ventas son aquellos que se refuerzan particularmente, a partir de la acción estratégica de orientación al cliente:

*"Por las características del mercado van a existir Unidades Organizativas grandes, medianas y pequeñas y en algunas, en sus comienzos, sólo la promoción de los negocios".*

La estructuración de la nueva organización se lleva a cabo a partir de un movimiento de homogeneización/ diferenciación, y de un sistema de lealtades interna a la empresa, ponderado en términos individuales y colectivos. La nueva modalidad involucra a todos pero desde lugares distintos. Además, sujeta a la persona a un grupo de trabajo pero resaltando el esfuerzo individual. Se espera una implicación plena, de todos, midiendo el grado de sujeción en cada uno.

### **3.2 Del control del puesto a la gestión controlada: la calidad como elemento estructurante en la nueva estructura sociotécnica.**

Capacitar, documentar y auditar son tres aspectos que se hacen concurrentes para alcanzar los parámetros de calidad esperados. Antes que la

empresa instrumente acciones para lograr la certificación, comienza un proceso de capacitación intensivo con los profesionales seleccionados para conducir el planeamiento e instrumentación del sistema de calidad. Sobre este aspecto cabe destacar el rol que juega la casa matriz, tanto en la formación como en la documentación que ya había producido a estos fines la empresa alemana. Respecto de la documentación a confeccionar en la filial argentina, se trató de un proceso consistente en registrar por escrito todos los procesos ajustados a los nuevos requerimientos de calidad. Aquí el sector de métodos y estudios de trabajo ha tenido un rol clave. Los manuales de calidad se constituirán en referentes centrales y definirán las formas de cooperación a nivel de los sectores de trabajo. En primer lugar se elabora el manual de la División, con líneas directrices generales para luego hacer lo propio en el área de fabricaciones. Finalmente se llevaron a cabo las instrucciones de procedimientos para el personal ligado directamente a los procesos de producción. En este caso la minuciosidad de los registros tiende a evitar desviaciones posibles de los parámetros que se fijan.

Así se ha expresado el gerente de producción del área de fabricaciones sobre la certificación *de la norma internacional de calidad*:

*" para entender la ISO 9000 se mandó gente a Alemania. Ellos iban a ser los futuros responsables de introducir la norma internacional(...)tuvimos también capacitación de consultores externos...esta norma pauta toda una logística de todos los productos, desde que compro la materia prima, o antes que me venga el pedido, además debo cumplir con el cliente en el plazo contractual fijado(...)esto se ejemplifica en manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo, definición de puestos de trabajo, capacitación. Tanto desde la casa matriz, desde los consultores externos y los propios objetivos de la ISO se indicaba qué había que hacer para certificar, cómo tiene que ser la estructura de la empresa, pero fundamentalmente tiene que estar convencido el alto management".*

*"Los cursos de capacitación fueron realizados hasta los niveles de supervisión, a los operarios se los capacitó en forma directa. Se trataba de someterse a una nueva situación, como que cambiaban los papeles. Esto generó todo tipo de problemas: desde aquel que pensó para qué hago esto?, ahora encima tengo que escribir todo lo que hago, o para qué si esto está bien. Implicó un cambio de mentalidad(...)la empresa tenía la ventaja de tener mucho por escrito, ISO 9000 también tiene mucha burocracia(...)se trató de rever una filosofía de trabajo(...)acá hay mucho menos de técnica y mucho más de actitud de la gente, como es un sistema de gestión(...) nosotros hemos creado el estímulo personal en el hecho de que estamos trabajando con una gestión de calidad, que es una manera de seguir al mercado(...) yo creo que la gente entendió que la empresa quiere seguir siendo líder y para esto tiene que aplicar este tipo de conceptos...no puede quedar afuera de esto, ya que si esto sucediera no va a haber ni siquiera fuente de trabajo que defender(...)la nueva gestión de calidad implicó un mejor uso del tiempo y de lo cotidiano(...) pero para cierto grupo de gente al principio involucró un aumento de la carga de trabajo(...)se va ajustando"(Gerente de producción).*

Si bien la naturaleza de los controles se aparta de las prácticas de control tayloristas de sujeción al puesto, no dejan de reconocerse nuevos controles funcionales a los nuevos requerimientos de disciplina industrial. El discurso empresario apunta al autocontrol para no *"repetir dos veces el trabajo, y para prevenir antes de actuar"*.

Ahora el interrogante es cómo actuar para promover ese autocontrol? Sin duda aquí la capacitación no resulta suficiente, ni es la única vía para promover el cambio cultural. Se debe actuar sobre el involucramiento. Como vimos en capítulos anteriores, el modo de gestión de las relaciones laborales adquiere un especial protagonismo. La acción de formación actuará sobre el plano de la instrucción, y el involucramiento requerirá consustanciarse y actuar cotidianamente sobre los objetivos que define la organización: se espera la colaboración para el cambio.

De esta forma autocontrolarse para poder controlar será una máxima en la organización. En este modelo cambia el eje de gravedad del puesto a la organización. En este plano podríamos decir que la sujeción colectiva y el autocontrol del detalle deben permitir alcanzar las metas de productividad y calidad.

Asimismo, la nueva estructura de control vincula la organización con el exterior (de la organización). Los auditores actúan en varios planos a la vez: 1. Hacia la empresa, que se propone certificar ( control externo), 2. Hacia todo el personal involucrado ( auditorías internas), 3. Hacia los productos ( control externo), por parte de los clientes. El registro de normas de aceptación se disemina intra e interempresas. El escenario de compromisos cruzados compone un cuadro de situación distante en la forma, pero muy cercano en el fondo a la estructura de controles fabriles que impulsara tanto el taylorismo como el fordismo. El mercado marca las reglas, y en la empresa se transfieren los riesgos al trabajo.

### **3.3 Nuevas tecnologías y perfiles profesionales: entre la exclusión y la reconversión selectiva. Implicancias en los oficios tradicionales.**

En los últimos 20 años la empresa ha desarrollado un importante proceso de maduración tecnológica que le ha permitido pasar progresivamente de los sistemas electromecánicos, a la conmutación analógica, de la digitalización, hacia la fibra óptica. No obstante debemos considerar este factor a la luz de la toma de decisiones de la empresa y al factor mercado que opera impulsando definitivamente el desplazamiento de una base técnica hacia otra. Por otra parte, esto también ha sido posible a partir de contar con grupos de profesionales altamente calificados en los sectores de investigación y desarrollo. La digitalización ha significado un cambio cualitativo de importancia: 1. los tiempos de conmutación son más rápidos y más seguros, dinamizando el sistema de transmisión entre señales, 2. No hay desgaste del material electromecánico, 3. el mantenimiento es más rápido. Con la fibra óptica la velocidad de circulación es mayor permitiendo transmitir varias señales simultáneamente (audio, telefonía, fax, radio, tv.). Estas transformaciones también han traído aparejados efectos de importancia en el empleo y en la naturaleza de los perfiles profesionales exigidos. No obstante queremos remarcar que la incorporación sobre todo de tecnología de proceso automatizada se hace selectiva en función del costo beneficio que le signifique a la organización empresaria. Otro señalamiento es que estas incorporaciones no revisten las mismas implicancias para todos los perfiles profesionales, en particular, a partir de las decisiones empresarias de reconvertir al personal que considera estratégico.

En la estructura tradicional, con base predominantemente electromecánica, los oficios tradicionales de mecánico, electricista, especialistas en neumática, eran especialmente requeridos. En muchos casos desarrollaban una importante labor de inventiva para ajustar aquello que sólo se podía lograr en las situaciones específicas de trabajo. Estos perfiles edificados en base a la experiencia de trabajo eran especialmente valorados, ya que así como en el presente, los sistemas de educación formales no necesariamente los proveía, dado que eran posibles de ser desarrollados a partir del trabajo cotidiano. Su rol era clave también en el montaje

de componentes, desarrollando un papel activo en la calidad del trabajo, dependiendo del operario en gran parte. El supervisor también jugaba un rol clave como formador de operarios. La lógica del oficio se hacía sentir tanto en los saberes movilizados como en el tipo de organización del trabajo en base a la promoción de saberes colectivos que oficiaban de contralor de la línea de producción sobre la que operaban directamente. El área de ingeniería y de calidad tenían una menor incidencia en las áreas de producción directa. Actualmente hemos podido constatar una presencia mucho mayor de estas áreas en el control de procesos. Los supervisores - y esto tal como lo veremos dependerá de los sectores de trabajo- tendrán un rol mucho más ligado a hacer cumplir protocolos establecidos por los sectores de ingeniería de métodos en el plan estratégico, que a instrumentar con autonomía un plan de trabajo para sus supervisados.

Como tendencia general los operarios han sido los más desplazados por el factor tecnológico, a diferencia de otros sectores profesionales, como en el caso de los ingenieros, para quienes la empresa admite las reconversiones.

El factor tecnológico y los sistemas de calidad se conjugan como vertebradores de las transformaciones en la División Comunicaciones Públicas. Si la microelectrónica requiere del desplazamiento de trabajadores y de nuevas funciones, los sistemas de calidad exigirán eficiencia e involucramiento de toda la fuerza laboral. En ese contexto, el mercado interno resulta reestructurado. En los capítulos siguientes nos ocupamos de las transformaciones en el nivel de los sectores de trabajo, y su implicancia en la evolución y gestión de los carreras profesionales.

#### **4. Diversidad tecnológica y selectividad en el mercado interno de trabajo. Estudio de caso en el nivel de los sectores de trabajo**

En este capítulo nos proponemos abordar en profundidad el estudio de algunos sectores de trabajo correspondientes a la División de negocio de Comunicaciones Públicas, y al área operativa de fabricaciones. Esta ha sido la primera en ser certificada por la norma internacional de calidad.

La selección de los sectores de trabajo se ha basado en un muestreo intencional, siguiendo los siguientes criterios:

1. Sectores considerados estratégicos en el marco de las reestructuraciones: son aquellos que concentran personal altamente calificado con estudios superiores.
2. Otros sectores del área fabricaciones que concentran personal operario y de supervisión con una amplia experiencia de trabajo en la empresa.

El propósito que ha guiado los análisis es la reconstrucción de la trama de calificaciones, y las lógicas que sustentan la nueva estructuración de itinerarios de profesionalización que la empresa define en el marco del proceso de reestructuración que impulsa. Se trata de ponderar los efectos de las reestructuraciones en los horizontes de profesionalización explorando continuidades y discontinuidades. Esto reviste un interés particular a los efectos de comprender los principios que sustentan el mercado interno de trabajo. Recordemos que una de nuestras hipótesis preliminares surgidas de las primeras exploraciones a la empresa, ha permitido constatar una lógica dual en la arquitectura de la trama socioprofesional y técnica de la organización: selectividad y homogeneización son aspectos a considerar en particular en el estudio de estos sectores de trabajo a partir de las modalidades que adquiere el uso y valorización del trabajo para grupos

profesionales diferenciados. Esta perspectiva de conocimiento se asume en el presente capítulo y en el subsiguiente.

Han sido consideradas dos vías de aproximación: 1. las condiciones organizacionales y técnicas, y 2. las calificaciones y perfiles profesionales (se enfatiza en la naturaleza de los saberes que deben movilizar, los niveles de formación alcanzada, la experiencia en el trabajo).

Nuestros análisis focalizan en la situación profesional de operarios, técnicos e ingenieros, poniendo de manifiesto, a su vez, los efectos de la reestructuración de la empresa para los niveles inferiores y superiores de la estructura de mando.

#### **4.1 Operarios y técnicos: limitantes en los horizontes de profesionalización.**

##### *a. El sector de armado de teléfonos*

La incorporación de tecnología de base microelectrónica en los productos ha implicado una importante desvinculación del personal. Esto ha afectado especialmente a la población femenina ocupada, ya que se trata de un sector que históricamente concentraba un número importante de mujeres. Las tareas asignadas exigen la movilización de una motricidad fina para realizar una labor de precisión y repetitiva, debiendo estar continuamente atentas al menor inconveniente. Los requerimientos de calificaciones para las operarias no han variado, quienes cuentan con niveles medios de formación no especializados. Las exigencias de las tareas requieren tener un conocimiento general acerca del correcto funcionamiento del aparato para detectar las fallas más groseras, y poder realizar un control de calidad durante el proceso de prueba ( por ej. frente a fallas de circuito).

Así se refiere un informante clave al describir la naturaleza del trabajo realizado por las operarias:

*" En los nuevos aparatos telefónicos lo que hacen las colaboradoras es equipar las placas del circuito en forma manual(...)son tareas de mucha concentración y el manipuleo de piezas pequeñas es especial para la mujer(...).el ritmo de trabajo lo impone la producción normal. Los tiempos están estipulados como para que cada colaboradora realice la tarea más o menos en un cierto ritmo(...)apuntamos mucho a la polivalencia, a las posibilidades de que cada colaborador tenga más de un puesto de trabajo a disponibilidad".*

*"en este probador lo que hace básicamente son las pruebas que de ordinario haría en un teléfono: aprieta todas las teclas para verificar si marcan todas, gira la perillita del volumen, de la campanita, para verificar si efectivamente lo controla, si suena la campanita, si inyectándole sonido al micrófono, efectivamente lo procesa la señal como para transmitirla, si recibiendo una señal eléctrica efectivamente aparece en el auricular como corresponde en forma de sonido".*

La organización del trabajo se funda en una división técnica de las tareas que mantiene la estructura de puestos. Los cambios se orientan a implementar rotaciones en el mismo sector de trabajo. Esto se ha impulsado a partir de la necesidad de no stockear, y no pagar financieramente el valor del depósito. La sobrecarga de trabajo, a partir de tener que adaptarse rápidamente a los requerimientos de la producción se traduce en modalidades de flexibilización

interna. Cada "colaborador" deberá hacerse responsable del tiempo, precio y calidad del producto. El incremento de las rotaciones no involucra un trabajo en equipo ni la movilización de saberes de mayor complejidad, y recaen en las operarias que tienen cierta experiencia.

La empresa desarrolla una importante labor ergonómica en el diseño de puestos, dada la fatiga que se produce en las operarias sujetas a una actividad que demanda alta concentración y mantener una posición similar durante toda la jornada de trabajo.

#### *b. Sector pintura*

La innovación tecnológica en este sector ha tenido alcance tanto en los materiales utilizados como en el propio sistema automatizado. Se trata del desplazamiento del sistema que empleaba pintura líquida a soplete al uso de la pintura en polvo. Desde la argumentación empresaria el nuevo sistema ha permitido optimizar costos, resolver el problema de residuos, así como la reducción de los índices de insalubridad.<sup>22</sup>

El cambio de sistema implicó para los oficiales pintores un proceso de descalificación. Con la pintura en húmedo debían tener un completo dominio de la máquina ( el soplete) y cierta destreza en la dispersión del material sobre las superficies, que debían pintar de forma homogénea y sin desperdicio de material. En la actualidad el sistema automatizado de pintura en polvo atrae a través de determinados dispositivos las piezas y dispersa el material en forma automática. De esta forma, las intervenciones se limitan a la carga y descarga de las piezas, así como al reciclado del material sobrante para su recuperación. El control de la herramienta se desplaza al control del proceso, redefiniéndose la naturaleza de las tareas que deben realizar. Hay intervenciones que ya no se realizan y que implicaban el desarrollo de ciertas habilidades, dependiendo en gran parte la calidad del trabajo del control operativo sobre los instrumentos. Los saberes que deben movilizar son de menor complejidad, dependientes de la base técnica. El cambio de sistema también ha permitido extender el puesto de trabajo, implicando para el personal afectado al sector ( seis oficiales pintores) la realización de tareas simplificadas y comunes.

*"Son puestos sencillos, no hay una necesidad muy importante de capacitación, de conocimientos para disponer polvo en la pieza, porque la pieza es la que llama al polvo desde el punto de vista eléctrico"(informante clave del área de prefabricaciones).*

De igual forma que en el sector de armado de teléfonos, la antigüedad en los puestos de trabajo era y sigue siendo un criterio ponderado para la movilidad interna hacia los puestos de supervisión. Si bien las reestructuraciones ligadas al achatamiento de las estructuras socioprofesionales han significado una limitación en la posibilidad de desarrollo. Asimismo, la incorporación de tecnología en los procesos ( sector pintura) implica para estos trabajadores un proceso de descalificación, que ha permitido a su vez, y en función de los requerimientos de cumplir en tiempo y forma con la producción, una mayor disponibilidad de la fuerza laboral. De esta forma la flexibilidad interna involucra un "puesto extendido" donde todos pueden hacer "de todo", a partir de la simplificación del trabajo.

---

<sup>22</sup> El sistema de pintura a solvente generaba una importante cantidad de residuos en vapor de solvente. Con el nuevo sistema se puede reciclar el polvillo a menor costo, su proceso de tratamiento es más limpio y se puede recuperar en un 90 %.

*c. Sector metalizado de chapas*

El grado de automatización en los equipos permite producir los cortes con precisión y sin desperdicio de material. En este sector una exigencia fundamental para operarios y supervisores es conocer los sistemas de programación, y realizar las correcciones necesarias. La formación se ha orientado a este fin, estando a cargo del sector de ingeniería el desarrollo de los soft. El tipo de tarea a desarrollar requiere a su vez, de saberes de cierta complejidad que involucran cierto nivel de educación formal. En este sector muchos operarios cuentan con una formación media técnica.

El jefe de mantenimiento del área de fabricación ha expresado:

*"es cuestión de hacer el programa y después la máquina que trabaje sola(...)se trata de sacar el mínimo desperdicio, para lo cual es programado el equipo y se trata de sacar de la misma chapa para varias necesidades(...)es fundamental la preparación de los programas de la máquina, lo hace el operador con el supervisor y con la gente de ingeniería".*

La innovación tecnológica de base material introduce un cambio cualitativo en los saberes exigidos. Pero, es en este caso, la modalidad de organización del trabajo (constituyendo grupos de trabajo que aproximan concepción y ejecución), la que integra, forma y valoriza el trabajo operario.

Estos operarios se ubican en la categoría superior estipulada en el convenio para el nivel inferior de la jerarquía. El trabajo de preparación y ajustes de los soft, en función del tipo de cortes que haya que realizar, requieren movilizar saberes más complejos que en los sectores antes analizados. No obstante, la movilización de saberes más complejos y la constitución de grupos de trabajo interprofesionales no involucra horizontes profesionales de mayor alcance. El costo de oportunidad para la movilidad profesional también se verá restringido por el efecto reestructuración.

*d. Sector productos plásticos:*

El sector ocupa dos supervisores a cargo de cuatro u ocho operarios según el turno quienes manejan siete máquinas inyectoras. Depende funcionalmente de la jefatura de prefabricación a cargo de un ingeniero, quien a su vez depende de la gerencia de producción.

Una de las principales tareas de la supervisión es la programación de las máquinas, y una labor de formación hacia los operarios a su cargo.

Los operarios ejecutan el plan de trabajo, y pueden trabajar en cualquier máquina del sector. Se los ha capacitado en el manejo de las máquinas. Se trata de reconocer la calidad de la pieza: *"que no tenga rebabas, que salga una pieza óptima"*.

En este sector podemos encontrar una diferencia importante entre las competencias requeridas de supervisores y operarios: en el primer caso se realizan tareas de programación, como de interpretación de los requerimientos de producción para preparar las órdenes a las máquinas. Asimismo, hay una labor de coordinación del trabajo de los operarios. En el caso de los operarios se limitan a manejar las máquinas y a prestar atención sobre la calidad de las piezas.

A continuación transcribimos el relato realizado por el supervisor de productos plásticos sobre una jornada de trabajo:

*"Llego a la mañana y comienzo a ver en qué condiciones están las máquinas, porque trabajan permanentemente. Hago la recorrida para verificar si la calidad es la misma. Hay una planilla en la que se asienta la inspección (...) el plan de trabajo lo recibo diez días antes, para poder programar. Yo voy programando de acuerdo con las máquinas disponibles y con el trabajo que me solicitan (...) Además voy asignando las tareas a los operarios, según el trabajo puedo cambiar de puesto y de máquinas a los operarios".*

*"cuando se incorpora un operario lo primero que le enseño es la familiarización con el plástico, es decir, que observe la calidad, que la pieza salga sin rebabas, una pieza óptima. Primero lo mandamos a la mesa a cortar colada, después a cargar máquinas, luego se le explica ciertos detalles del sector, algunos problemas vinculados con los materiales (...) y luego lo sentamos en una máquina donde se hace la pieza más fácil".*

Como parte del sistema de calidad, los supervisores deberán interpretar los planes de trabajo y vehiculizarlos en tiempo y forma. A su vez, su trabajo también consistirá en consignar por escrito la marcha del proceso.

Respecto de la formación de base de los supervisores, no tienen estudios técnicos. No obstante, las características del sector, y la estructura de clasificación profesional en la que se encuentran insertos, permite cierta flexibilidad en lo que respecta a los estudios formales alcanzados. Es decir, en este caso, y a diferencia de otros sectores, la experiencia acumulada en la concepción tecnológica del sector, hace que resulte valorada y difícil de sustituir la trayectoria desarrollada tras los años de experiencia de trabajo acumulada. Se revitaliza asimismo el papel formador del supervisor hacia los operarios.

Sólo en particulares condiciones sociotécnicas, la experiencia suple la formación de base:

*" los operarios no son trabajadores especializados en inyectado de plástico. Los que conocen son los supervisores que preparan las máquinas. Ellos reciben la máquina ya preparada y se dedican a sacar y a poner piezas, y algún control del proceso (...) los supervisores sí es gente de muchísima experiencia y una formación en inyectado de plásticos (...) hay casos de supervisores que tienen entre 15 y 20 años en trabajo de este tipo de máquinas, además es gente con cierta trayectoria en la empresa... a medida que avanzan estos cambios tecnológicos, cada vez se requieren más estudios técnicos, hay casos en que eso lo suple la experiencia de la persona. Sin llegar a haber hecho un secundario tienen un nivel equivalente de formación". ( Jefe del área de fabricaciones)*

Si bien la capacitación en cursos específicos es relevante, lo es también la que se realiza en el puesto de trabajo por parte del supervisor. En el caso de los ingresantes, se realiza un trabajo de inducción que permite familiarizarlo con el sector, y realizar en primer lugar las tareas más simples, como el corte del material, y la carga en la máquina. Luego se lo aproxima al conocimiento del tipo de material plástico con el fin de detectar las fallas en las piezas.

Es interesante el contraste entre el sector de metalizado y de productos plásticos en lo que respecta al rol de los operarios. En el primer caso hay una

participación más directa en la programación de las máquinas y no sólo en la ejecución. Un elemento a considerar es la relación directa que existe con el área de ingeniería, con un interés particular en el conocimiento básico de los programas. Una diferencia de importancia es la formación de base con la que cuentan los operarios: en el 2do caso no tienen por lo general formación técnica. Aquí la labor del supervisor es más protagónica en cuanto a la complejidad de la tarea que desarrolla.

A continuación exponemos algunas reflexiones surgidas de la descripción de los sectores de armado de teléfonos, pintura, metalizado y productos plásticos. El análisis se ha centrado en dos categorías profesionales: operarios y supervisores, que históricamente desarrollaran una carrera profesional según la antigüedad en los puestos, y que se ligada con la experiencia acumulada. Nuestro propósito será extraer algunas hipótesis referidas a las continuidades y discontinuidades en las lógicas de profesionalización, a partir de los procesos de reestructuración.

Como tendencia general, el pasaje de la electromecánica a la electrónica ha significado para los operarios la desaparición de muchos puestos de trabajo que eran ocupados por personas que contaban con un saber artesanal para realizar ciertas tareas, que hoy son realizadas por máquinas automáticas. La base mecánica requería también de otras estructuras organizacionales para desarrollar piezas y dispositivos. Así por ejemplo las áreas de prefabricación se caracterizaban por contar con una mano de obra intensiva. A su vez, por las características del producto se necesitaba todo un trabajo de mecánica fina. En este caso se requerían de competencias claves para los procesos de ajuste, que sólo la experiencia a partir de años de trabajo promovía.

Así se refiere sobre esta cuestión un informante clave del área de ingeniería:

*"Antes los equipos eran complejos en lo que respecta a la cantidad de dispositivos mecánicos(...)eso requería la presencia de los oficios tradicionales donde evidentemente la mecánica era lo predominante y requería también de una estructura complementaria de construcción de los dispositivos(...)así había una gran área de prefabricación donde se podían encontrar grandes líneas de balancines, procesos mecánicos, hasta tratamiento superficial. y estanterías llenas de dispositivos mecánicos(...)se requería también de mecánica fina, es decir, de una gran cantidad de ajustadores, de matriceros, obreros. Los matriceros eran la élite, y hoy prácticamente han desaparecido. Los relees requerían todos de un ajuste muy especial: en función de donde operaban, con qué corriente, con que elasticidad, toda una serie de parámetros...y esos ajustes eran artesanales(...)las personas requerían una formación especial, y yo creo que llegó a haber 300 puestos de ajustes(...)entonces si nos situáramos en los comienzos de los 80'uno podía pensar que lo que hoy veo es otra planta, totalmente distinta. Esa fábrica de los 80'eran grandes prefabricaciones mecánicas(...)*

*(...) Ahora esos procesos están hechos generalmente por muchas máquinas automáticas, así por ejemplo el proceso de soldadura ya no se hace más a mano, todo el trabajo artesanal fue reemplazado por trabajos de procesos. Esto origina que aquellas personas que estaban en puestos individuales y haciendo una pieza específica, ahora se ven involucradas en algunos procesos continuos, en algo donde intervienen menos, ese es el cambio fundamental".*

La innovación técnica y organizacional promueve exigencias de calificación diferenciadas: mientras que en el sector armado de teléfonos y en pintura se requieren de saberes menos complejos, constatándose un proceso de descalificación ( en particular en el sector de pintura), en el sector de metalizado se exige una formación específica y un nivel de escolaridad medio técnico para el caso de los operarios.

Hemos constatado que para evaluar las implicancias en el entramado de calificaciones requerido, no solo debemos considerar la base técnica, sino también el tipo de organización del trabajo que se dispone en el nivel del sector. Así es interesante el contraste entre las tareas exigidas y los requerimientos de calificación para los operarios en metalizado y en el sector de productos plásticos.

Si consideramos la lógica de estructuración de los senderos de profesionalización, la tendencia histórica era el desarrollo de una carrera profesional interna. Esta lógica sigue sustentándose, sólo que con crecientes restricciones, a partir del achatamiento de las estructuras.

En algunos sectores sigue valorizándose la experiencia, si bien dependerá de lo "estratégico" que resulte el saber hacer que debe ser movilizado. La tendencia predominante es implementar modalidades de flexibilidad interna, que involucran una "extensión del puesto de trabajo", para realizar tareas de igual o menor complejidad y según las adecuaciones requeridas por las necesidades de producción. El trabajo en grupo puede constatarse en el sector de metalizado de chapas, promoviéndose una organización del trabajo basada en la interprofesionalidad de técnicos e ingenieros.

Las acciones de capacitación actuarán frente a situaciones específicas vinculadas por ejemplo al manejo de una nueva máquina. Como tendencia prevaleciente, la acción de formación sigue operando a nivel del sector de trabajo.

Los senderos profesionales vinculados predominantemente al ejercicio de un oficio adquirido en la experiencia de trabajo era la lógica que sustentaba el modelo de profesionalización previo a la reestructuración, y a las transformaciones de la concepción tecno-productiva de la empresa. Al respecto, hemos constatado que esta lógica sigue operando en un mercado de trabajo que se vertebra sobre otros principios ligados a la estructuración de nuevos itinerarios de profesionalización, que no alcanzan a estos grupos profesionales. La nueva arquitectura profesional sustentada en nuevos principios, secundariza la lógica de profesionalización basada en el desarrollo de una carrera interna. No obstante esta lógica sigue vigente para las categorías de convenio ( operarios y supervisores) con una importante antigüedad en los puestos, si bien con horizontes mucho más limitados.

Las variaciones en el empleo se hacen más sensibles para estos grupos profesionales, por razones basadas tanto en el cambio técnico ( caso armado de teléfonos) como por la reestructuración productiva y organizacional.

Así como en los sectores de pintura y armado de teléfonos se constatan los efectos de la incorporación de nueva tecnología en el empleo, sentando las condiciones para la implementación de modalidades de polivalencia funcional - basada en la multitarea y en un puesto extendido-; en el sector de metalizado vemos como la incorporación de base material se introduce en un escenario socioprofesional que contempla el trabajo en grupos, con la coparticipación de ingenieros, supervisores y operarios. En este caso la tecnología informatizada y las condiciones organizacionales requieren de competencias más complejas, en el caso de los operarios, a quienes se les exige un nivel de escolaridad medio técnico. Esta

situación contrasta con la observada en el sector de productos plásticos, en el que los operarios se limitarán a acatar las órdenes impartidas por la supervisión y al dominio en el manejo de las máquinas.

Según como se conjugue la base material y de gestión, la organización promueve efectos diferenciales en la naturaleza de las tareas y los saberes exigidos a ser movilizados.

Si bien lo antes expuesto diversifica las posibilidades de desarrollo profesional para trabajadores de la misma categoría, hemos constatado ciertas tendencias en cuanto a la nueva orientación de la gestión de la fuerza laboral para estos grupos socioprofesionales.

El cuadro que presentamos a continuación expone situaciones predominantes, que se especifican, según lo hemos analizado, al abordar las situaciones de trabajo específicas.

**Cuadro N° 3 : Situación profesional de operarios y supervisores en los procesos de cambio.**

Categorías Gestión del trabajo	Operarios	Supervisores
Formación	Acciones de capacitación ligadas al manejo de una máquina. En el puesto, a cargo del supervisor	Acciones de capacitación: cambio cultural y liderazgo En el sector: ser agente de formación
Desarrollo	Carrera interna, con crecientes limitaciones	Limitada
Contenido técnico de los puestos	Según condiciones tecnoproductivas y organizacionales: descalificación y nuevas calificaciones	Nuevas exigencias ligadas con la gestión de calidad
empleo	Expulsiones por cambio tecnológico y reestructuración.	Expulsiones. Conservan el empleo a quienes se consideran pasibles de reconversión
Relaciones de trabajo	Cambio cultural: "colaboración, implicación"	Gestión individualizada a nivel del sector. Se personaliza la relación de trabajo

#### 4.2. Ingenieros y técnicos: los nuevos itinerarios de profesionalización

*a. Sector de procesos, métodos, y tiempos (Depende funcionalmente del área de fabricaciones).*

Este sector tiene un papel central en las reingenierías, lo que supone, a su vez, actuar sobre la gestión del trabajo. Se constata un rol estratégico en el marco de las metas que fija la organización en el mediano y largo plazo. Se desarrolla el planeamiento y evaluación de las inversiones en materia de tecnología, y la optimización del lay out (que es definido por la gerencia de producción), por ej. en el flujo de los materiales. Se emmarca esta tarea en la estrategia de reestructuración de la empresa ligada a incorporar nuevas formas de organizar la producción ( o defecto, just in time, Kan ban)

Métodos y tiempos se ocupa del re-diseño de los puestos a partir de los parámetros fijados por el sector que innova y optimiza en la forma de organizar la producción. Asimismo, es este un sector clave en las nuevas líneas rectoras en

materia de calidad ya que han confeccionado los manuales de la división de comunicaciones públicas, de la gerencia de fabricación y para cada área operativa.

Los ajustes que se hagan en los procesos de trabajo condicionan la labor posterior de conformación de los puestos. Los nuevos procedimientos llevan el control de calidad durante el proceso. Según han planteado informantes calificados del sector: *"esto requiere llegar al concepto de autocontrol"*. De esta forma la innovación en los procesos queda fuertemente asociada con la necesidad de promover un cambio cultural en la organización.

*La composición de la fuerza de trabajo:*

**En cuanto a las calificaciones:** Se trata centralmente de perfiles ingenieriles. Los saberes exigidos son complejos: deben conocer en profundidad el tipo de tecnología empleada, y poder traducir en los procesos de producción y de trabajo los requerimientos de los clientes, asimismo saber innovar en tecnologías de gestión que permitan optimizar los procesos.

La concepción tecnológica de la empresa, orientada definitivamente en los últimos años al fortalecimiento de su núcleo tecnológico de última generación con la microelectrónica y la informática, ha significado la necesidad de reconversión de las competencias ingenieriles. El know how acumulado por estos trabajadores con la tecnología electromecánica se realmente significativo para encauzar las transformaciones hacia los sistemas computarizados. En estos casos la ecuación tecnologías/ exclusión no tiene lugar, ya que se trata de puestos clave para la organización. Por el contrario se trata de promover una capacitación de excelencia en la casa matriz, y hacerlos depositarios de la responsabilidad de la reconversión tecnológica de la empresa.

Es de interés resaltar lo planteado por el responsable del sector métodos <sup>23</sup> sobre la formación inicial alcanzada por algunos jefes del área de fabricaciones:

*"estas personas tienen mucha antigüedad en la empresa y formación media técnica, sin embargo, deberían ser ingenieros"*.

Esta reflexión nos conduce, a partir de lo que venimos analizando, a plantear algunas hipótesis: El lugar de los técnicos en la organización varía según prosigan o no estudios ingenieriles. Los primeros han alcanzado al cabo de los años un techo en sus posibilidades de profesionalización. La horizontalización de las estructuras y su achatamiento provoca importantes reacomodaciones en el mapa de oportunidades que los trabajadores puedan tener según su formación y experiencia. La incidencia de estos factores varía, pero no para todos por igual. Es decir, deberíamos considerar otros atributos como la edad y la experiencia, el sendero profesional realizado, el puesto para el que fue reclutado y el sector al cual pertenece. La opción de realizar estudios superiores en una persona de mucha experiencia pero de mediana edad no se traducirá en la organización de igual forma que para los jóvenes técnicos que cursan estudios ingenieriles. Desde la nueva organización se busca incorporaciones tempranas a partir de programas específicos de capacitación que permitan con el tiempo la ecuación: experiencia, juventud y formación superior ingenieril.

**En cuanto a la formación:** Se trata de personas con una formación ingenieril o media técnica pero que se encuentran realizando estudios superiores.

---

<sup>23</sup>El jefe de este sector tiene mando sobre las personas responsables de las siguientes áreas: a. teléfonos - proceso de inyectado y armado-. b. fabricación especial, c. reacondicionamiento de equipos al cliente, d. logística del área de prefabricación, d. área de pintura

Esta base de conocimientos formalizada no resulta suficiente: es necesario la capacitación permanente que en muchos casos y como parte del desarrollo de la carrera profesional se realiza en Alemania. Asimismo, la experiencia en el sector para puestos de responsabilidad también resulta fundamental, ya que se trata de actuar sobre la concepción productiva, tecnológica y comercial de la empresa.

Más allá de la tendencia a profesionalizar el management sobre la base de circuitos de formación específicos, dos factores aún se hacen aquí concurrentes para alcanzar niveles de conducción: la antigüedad en la empresa y la formación especializada de nivel superior ingenieril. Trabajan en esta área doce personas con un promedio de antigüedad que supera los veinte años.

Es importante este señalamiento ya que no se trata de hacer polarizaciones en cuanto a la sobredeterminación del factor experiencia o formación superior. En el caso de los niveles de conducción se valoran ambos factores por igual, sobre todo porque el primero implica conocimiento acumulado y la formación especializada dada por la empresa. En los más jóvenes también aparece esta conjunción. Los sistemas de becas destinados a estudiantes secundarios (área técnica y comercial), permiten la inducción y es un pasaporte para transitar un sendero de profesionalización. No obstante la posibilidad de adquirir experiencia desde muy jóvenes se podrá capitalizar si se realizan estudios universitarios. Al respecto pudimos constatar la formación de grupos de trabajo en el sector investigado que contaban con un promedio de antigüedad en el sector de diez años, y que actualmente cursan estudios superiores de ingeniería.

**En cuanto a los horizontes de profesionalización:** En muchos casos los reclutamientos en el sector se hacen vía programas de becas o pasantías, que resultan inductores a la vez que selectores de los futuros trabajadores. Aquí podemos observar un claro ejemplo donde promoción y profesionalización pueden no coincidir. La formación no significa un ascenso garantizado. En todo caso esto dependerá de los chances dadas por las oportunidades que se presenten al producirse las vacantes. Para la empresa esto significa personal disponible calificado. Para los trabajadores, un ámbito de desarrollo profesional y la posibilidad de transitar un itinerario de profesionalización.

En el sector que estamos analizando los programas de formación en la empresa o aquellos que se promueven externamente en vinculación con el sistema formal de educación se orientan, en particular, a técnicos e ingenieros. Algunos de los programas de formación básica e incluso la escuela técnica de la empresa que funciona en su predio, se constituyen en acciones estratégicas para inducir las incorporaciones de jóvenes que tendrían para la empresa un "potencial" de profesionalización. Al respecto resulta de interés la trayectoria profesional del jefe del sector: El jefe del sector ha desarrollado un itinerario profesional que se inicia con prácticas realizadas en la empresa durante el último año de la escuela técnica y se continúa con la formación de nivel superior ingenieril. Luego se capacita en la casa matriz alemana. La reconversión profesional también fue una acción instrumentada por la empresa para ajustar la persona a los requerimientos tecnológicos de base electrónica. En el caso que citamos, los estudios superiores estaban vinculados con la especialidad mecánica, concurrente con la base electromecánica de los equipos - tecnología predominante en la empresa mientras realizaba la carrera ingenieril-. No obstante esto no resulta un impedimento para el desarrollo de la carrera profesional. Si bien debemos aclarar que esto acontece en momentos en que la persona ya había desarrollado una experiencia importante en la empresa.

La jerarquización del grupo socioprofesional de los ingenieros se encuentra asociada a diversas situaciones emergentes a partir de las reingenierías.

Por una parte, y desde la organización de la producción, pensar a la organización sustentada en una lógica que prioriza los procesos más que la línea de producción con relativa autonomía requiere de un saber de distinta naturaleza y de mayor inclusividad. Es decir, los ingenieros que participan en el sector que estamos analizando realizan una labor de desarrollo y optimización que trasciende el escenario de un sector en particular. Esta lógica permite la inclusión del ingeniero que tendrá una injerencia sobre el propio taller. El trabajo individual y la experiencia del operario controlados por el jefe a cargo del taller, con mando sobre una línea de producción determinada, cede al control (que ya antes operaba) técnico a cargo de los ingenieros, con una incursión mucho más directa en las áreas de fabricación.

Así se ha referido un informante clave del sector de procesos y métodos sobre el nuevo papel de los ingenieros en la organización reestructurada:

*"La ingeniería de antes era de gente dedicada a los "fierros", (...) hoy la ingeniería es fundamentalmente soft (...) el posicionamiento del ingeniero de procesos o el que podía tener el sector técnico sobre el conjunto de la producción estaba bastante limitado porque la lógica tecnológica dependía de un modelo productivo y un modelo de trabajo más centrado en el taller (...) en ese contexto la autonomía del jefe de taller o el jefe del sector se imponía sobre un contexto de lógica de proceso, porque el ingeniero no estaba en condiciones de monitorear... la lógica de la producción daba la autonomía (...) primero le daba la autonomía al obrero porque el obrero dependía de su capacidad; el desarrollo del producto, y el control de gestión o el control de calidad, estaba dado básicamente en su actividad fija, no en un proceso (...) predominaba el trabajo individual y la experiencia de la persona, por supuesto también había controles de calidad (...) Hoy se apunta más a una gestión de calidad, donde el control de ese proceso hace también a una parte de la gestión de calidad (...). hoy es más importante esa gestión que a veces el conocimiento de la persona para hacer la operación. Porque la persona está involucrada dentro de ese proceso. Eso no quita que todavía existan puestos individuales de trabajo... pero cada vez se están incorporando más a un proceso productivo (...) En ese contexto hay dos cambios significativos para entender el tema de ingeniería. Uno el paso de la tecnología y el otro el de la organización del trabajo (...) emerge un nuevo tipo de vinculaciones entre el sector de ingeniería y la estructura de la producción. Esto va también a cambiar el perfil profesional de los ingenieros (...) Entonces se ha pasado de una producción muy masiva a una producción en forma de procesos".*

Aún sometido a un control funcional y jerárquico estricto, el operario ponía en juego su capacidad y experiencia controlando mucho más la labor técnica. Hoy la expertex para la gestión de la tecnología material e inmaterial se constituye en un factor rector de la organización social y técnica. En ese contexto, los ingenieros ocupan un lugar estratégico de gran potencialidad en la organización.

Así se refiere el jefe del sector sobre los nuevos desafíos para el sector, en cuanto a la orientación al cliente y la gestión de calidad:

*"en función de los pedidos que hacen nuestros clientes nosotros debemos reaccionar rápidamente para poder cumplir como si fuese un producto que estuviese en la línea de producción... tenemos que hacer las*

*homologaciones, las certificaciones, las muestras para poder entregar el producto(...)En la ISO 9000 nos tocó trabajar muy fuerte con el tema(...)somos como un soporte(...)o un servicio básico técnico hacia la producción y nos tocó establecer todos los controles del proceso especialmente. Los controles de proceso son el corazón de nuestra producción, pues si tenemos controlados esos parámetros podemos tener la seguridad que nuestros procesos están en orden y tender al autocontrol, que eso sería uno de nuestros mayores desafíos en una etapa posterior”.*

El factor tecnológico y la gestión de la calidad han significado la reconversión profesional de los ingenieros. Se les asegura un papel estratégico, ya que serán los autores de los manuales de instrucción, los transmisores de la nueva concepción tecnológica y aquellos que ajustarán los procesos a partir de las incorporaciones en tecnología automatizada.

Los ingenieros asumen un rol clave en los procesos de reestructuración. Tienen la ventaja de la formación superior, que, junto a la experiencia acumulada, se constituyen en puntos de partida valorizados para dinamizar la su reconversión. Es decir, se trata de formar expertos con competencias extendidas, con visión hacia el conjunto de la organización. En cuanto a la naturaleza de los saberes a ser movilizados, éstos se apoyan en el desarrollo de competencias de gestión. Al saber hacer, se le debe sumar el saber gestionar, y optimizar.

A continuación transcribimos el relato del jefe del sector en el que podemos visualizar su trayectoria profesional. Interesa la transcripción ya que aporta elementos de significación sobre los senderos típicos definidos por la organización para puestos estratégicos. Con la reestructuración, esos itinerarios serán fortalecidos, en particular para los jóvenes con estudios superiores ingenieriles, a partir de programas de capacitación diseñados especialmente con el fin de conjugar formación continua y senderos de profesionalización que conducen a puestos de conducción. Asimismo, permite reconstruir puntos de inflexión en materia tecnológica y organizacional a la largo de la Historia de la empresa

### *1. Sobre el reclutamiento*

*“Tengo treinta y dos años de antigüedad en la empresa. Vengo de la Escuela Técnica Emilio Mitre de San Martín. En 6to año hicimos la parte práctica aquí en la empresa, y quedé como supervisor en una línea de armado, una vez graduado como técnico(...)*

### *2. El itinerario socioprofesional en la empresa*

#### *a. La incorporación al sector de ingeniería.*

*(...)Luego de un año de experiencia fui becado. Mientras tanto estudiaba a la noche ingeniería. En ese período pasé a fabricaciones especiales. Hasta el año 78'estuve en Ingeniería en desarrollo de productos. Hacíamos consolas para equipos de multiplex y telex. Había muchos artesanos, muchos obreros, muchas máquinas(...)era un trabajo artesanal y la técnica electromecánica requería un especialista por cada tema, y muchísima mano de obra, casi 10 veces más de mano de obra, directa, superficie y volumen que lo que requiere la técnica electrónica en este momento(...)*

*b. Movilidad ocupacional y capacitación externa.*

*(...) Desde el 78' hasta el 83' tuve a mi cargo toda el área de control de calidad de armado y parte de lo que era pre-fabricación. Involucraba la revisión de todos los productos. Era un concepto distinto. Se tenía que revisar el 100% de los pasos intermedios, en la línea o al final.*

*En el 83' realizo una capacitación en Alemania durante un año en técnica electrónica, en distintas fábricas de Alemania. En la Universidad hice mecánica, pero realmente me tuve que adaptar y asimilarme a la electrónica, no tuve otra alternativa que hacer cursos(...)Tengo arriba de 40 cursos hechos, externos e internos, para tratar de optimizar los conocimientos, porque al final uno tiene una biblioteca mental y debe saber donde recurrir(...)*

*c. El rol de ingeniería en el proceso de reestructuración*

*(...) Luego del año 85' estuve en la técnica electrónica, en sistemas digitales, hasta hace 3 años que me tocó estar en la reestructuración más grande que fue la privatización de ENTEL, con los operadores de Telefónica Y Telecom, y allí si tuvimos que hacer una reconversión y adaptarnos tanto a precios, plazos, y flexibilizarnos con toda lo que sea el mercado tan turbulento que existe ahora. Con la entrada de la microelectrónica toda la problemática de tiempos se ha simplificado... Hoy se está tendiendo a organizar células productivas. En algunas áreas de ventas es por clientes y en nuestra fábrica va a tener que ser por proceso, y después se vería si se puede hacer por producto".*

*d. El sector de ingeniería:*

Este sector se constituye en estratégico para la organización por diversos factores : 1. su vinculación estrecha con el diseño y la adaptación de la tecnología de última generación ( función de desarrollo), 2. la relación continua con los clientes ( función de asistencia técnica), 3. su vinculación permanente con la casa matriz en Alemania ( función de adaptación tecnológica).

Es así que en este sector aparecen estrechamente vinculadas las funciones técnicas y de "orientación al cliente" en aspectos centrales para la organización a los efectos de lograr el reposicionamiento esperado en los mercados locales e internacionales. Mercado, tecnología y "orientación al cliente" son factores decisivos que guían el accionar del sector.

Mientras que el sector métodos y tiempos tiene una fuerte presencia en los procesos de reestructuración interna, el sector de ingeniería estará más vinculado con la tecnología de adaptación, desarrollando fuertes interrelaciones con la casa matriz alemana. En ambos casos, su accionar es considerado como estratégico para el reposicionamiento de la empresa en el mercado local e internacional.

*Los perfiles profesionales: calificaciones, formación y desarrollo*

Si bien en otros sectores de la organización ya hemos observado el tensionamiento entre técnicos e ingenieros en lo referente a su posicionamiento en el mercado interno de trabajo, en este sector podríamos visualizar ciertas definiciones en materia de requerimientos empresarios. Es así que el sector de ingeniería aparece como sintetizando las tendencias más generales en cuanto a la preferencia por las formaciones de base en función de los posibles desarrollos en la organización. En este sentido, no sólo podemos constatar la alta concentración de

ingenieros sino también una política de reclutamiento en el sector definido claramente a partir del sistema de becas y pasantías para jóvenes ingenieros o a punto de graduarse.

En cuanto a la formación, el sector moviliza una política de capacitación que denominaremos de "inducción", de actualización y de formación continua. Esta acción estratégica se apoya en los siguientes aspectos:

1. Este sector ha sido identificado por diversos informantes claves como "semillero" para la organización. Es decir, muchos de los ingenieros formados son desplazados a otros sectores estratégicos de la organización, como es el caso de ventas o de servicios técnicos.
2. Se valoriza fuertemente el nivel de formación superior ingenieril alcanzado, si bien la organización considera indispensable promover un proceso de especificación de competencias y de socialización de los ingenieros en la concepción tecnoproductiva del sector.
3. La función de desarrollo tecnológico - en lo que hace al desarrollo de soft-, exige en muchos casos realizar períodos intensos de formación en Alemania, con el fin de producir las adaptaciones necesarias según los requerimientos locales.

De esta forma, los programas de becas y pasantías en este sector actúan a la vez como inductoras y anticipatorias. En el primer caso operan "modelando" la formación ingenieril, y en el segundo permiten contar con un conjunto de jóvenes profesionales que podrán reemplazar a otros ingenieros ya formados que pueden ser desplazados a otros sectores.

Así se expresa el responsable de este sector sobre esta cuestión:

*" El personal de ingeniería se hace cargo de determinadas funciones técnicas en las áreas de ventas, de control de calidad en la producción, es decir, ingeniería normalmente provee personal con un cierto adiestramiento y conocimiento de organización, y conocimiento técnico para después ir complementando su formación en otro tipo de actividades".*

La alta concentración de ingenieros también define una estructura diferencial en términos de la experiencia acumulada en el sector. Así podemos distinguir los siguientes niveles:

1. Junior ( el estudiante avanzado o el joven ingeniero recién reclutado en el sector),
2. El ingeniero Semi- Senior ( con una experiencia media),
3. El ingeniero Senior quien ha desarrollado una trayectoria importante de trabajo.

Estos niveles traducen la valorización de la experiencia acumulada y el proceso de especificación de las competencias adquiridas en el Sistema formal de educación. También la acción estratégica en capacitación se orienta a estos niveles en forma diferenciada, nos referimos por un lado, a la capacitación de inducción y anticipación y por otro a la formación continua, y la capacitación por ciertos períodos en la casa matriz. En particular se trata en esta última instancia de conocer los nuevos desarrollos, y luego poder ser transmisores en los grupos de trabajo, y lograr las especificaciones requeridas para el contexto local. Los

ingenieros senior pueden ser líderes de proyecto o jefes de grupo, y tienen una labor formadora en el grupo que coordinan a la vez que son transmisores ( muchos de ellos con períodos de capacitación intensos en Alemania), de los desarrollos concebidos en Alemania.

En este sector se puede constatar una organización fundada en grupos de trabajo -sobre la base de las jerarquías ingenieriles antes detalladas- y un responsable del sector, quien coordina los recursos técnicos y humanos, y comunica al sector con la organización en su conjunto, con el cliente y con la casa matriz. Asimismo desarrolla funciones técnicas en el control de avance y de resultados de los proyectos.

En la cita que transcribimos a continuación podemos observar la relación estrecha con el cliente y con la casa matriz a partir de las funciones estratégicas del sector en lo atinente a desarrollo de soft:

*" una vez que pasó la etapa de testeo interno del soft que se desarrolló, todo se protocoliza y se produce lo que se llama la liberación de ese soft, después pasa a los clientes(...) el cliente también hace su homologación interna antes de implementarlo ...y en ese proceso(...) nosotros apoyamos al cliente(...) en algunos casos el cliente viene acá a testear después con nosotros, y homologa el producto(...) todo aquel ruido que surja por fallas...de diseño, de especificación(...)llega actualmente a un sistema de reportes de fallas(...) de un software que haya sido desarrollado acá, como también que haya sido desarrollado en Alemania, entonces existe una biblioteca central de reporte de fallas a nivel mundial y que se lleva toda la estadística de todos los reportes de fallas ...de todo el sistema de software que hay en el mundo, eso existe en Alemania".*

También, en la descripción de las etapas del proceso de producción de soft podemos observar la presencia de la casa matriz :

*" En cada etapa está claramente definido la entrada, la salida de cada etapa, el monitoreo del control de calidad, la revisión de la documentación(...) 1. la especificación, luego 2.la revisión de esa documentación, si el trabajo lo hacemos a encargo de Alemania,(...) participa gente de Alemania(...)3.elaboración de las especificaciones de diseño, nuevamente hay una revisión de las especificaciones,4. la etapa de producción, o sea la generación del código, 5. el test de las pruebas para ver si cumplen las especificaciones, 5. etapa de asistentes, que es realizada por otras personas que actúan de control de calidad de ese software .Ahí interviene casa matriz o localmente monitoreos por casa matriz, dependiendo quien haya sido el que nos encargó el trabajo. En la última etapa se llama test de sistema, se integra el soft y se lo hace trabajar en la máquina real".*

De esta forma podemos constatar una presencia importante de la casa matriz tanto en cuanto a los tipos de desarrollos (estudio de especificaciones a nivel local), como en el control de calidad. Asimismo, marcábamos antes la presencia del cliente en las homologaciones y los testeos de los software.

También los controles de calidad y la actuación según especificaciones se constituyen en una constante a lo largo del proceso.

En este contexto, las formas polivalentes de trabajo no revisten mayor interés al considerarlas como no viables en función de la necesidad de personal

altamente especializado, en particular en el desarrollo de software. El tipo de calificaciones requeridas demanda su especificación en función de las actividades del sector. A su vez, el grado de complejidad de las tareas hace necesaria la conservación de cierta especificidad en cuanto a los saberes que se movilizan. Reviste interés especial el ajuste de los grupos de ingenieros a la nueva cultura de organización y a los nuevos objetivos para la competitividad. La juventud y los programas de inducción para los ingenieros permiten ensayar los "éxitos" del nuevo disciplinamiento laboral y profesional en un escenario que el management considera "menos viciado" por la socialización de los operarios calificados, muchos de ellos con una cultura sindical, o de los técnicos con una experiencia vasta de trabajo.

El estudio de este sector permite ponderar cómo aparecen especificadas las políticas más generales de reestructuración del mercado interno de trabajo en un espacio microsocioal. Aquí se hace nítida la valorización de los perfiles profesionales ingenieriles muchos de ellos aún en formación. Esto se apoya en una instrumentación permanente de la formación continua en el sector, en forma articulada con los programas de formación básica que coordina la gerencia de recursos humanos.

No obstante, la valorización del nivel de educación formal alcanzada deberá asociarse en el caso de los más antiguos, con la experiencia adquirida, y la reconversión profesional, y para los más jóvenes con senderos muy definidos que ligan estrechamente capacitación y profesionalización.

Si bien se valoriza la experiencia acumulada (tanto para los niveles inferiores como superiores de la jerarquía) para la movilidad ocupacional; se constata una tendencia que comienza a priorizar otros criterios asociados, sobre todo, al nuevo disciplinamiento industrial, y a un creciente peso de las credenciales y la juventud en los reclutamientos y en la movilidad para el acceso al mando. Un claro indicador de lo anterior es la modificación de los horizontes de profesionalización para idóneos, técnicos e ingenieros, fruto de las transformaciones organizacionales, pero también, de la nueva gestión laboral y profesional.

## **5. Itinerarios de profesionalización emergentes: la reestructuración del mercado interno de trabajo**

### **5.1. Los senderos de profesionalización**

En este capítulo exponemos las tendencias observadas sobre la nueva estructuración del mercado interno de trabajo, a través de las transformaciones en los itinerarios de profesionalización de los operarios, técnicos e ingenieros. El análisis se ha llevado a cabo sobre la base de las aproximaciones a nivel de la empresa y de los sectores de trabajo correspondientes a la División de Comunicaciones públicas. Asimismo, nos interesa reflexionar sobre los contrastes que hemos podido encontrar entre la "vieja" y "nueva" organización, en lo referente a la gestión de formación y desarrollo de la fuerza laboral.

A través de la construcción de diversas tipologías nos proponemos transparentar tanto las principales tendencias observadas, como las continuidades y discontinuidades en la estructuración del mercado interno de trabajo. Serán consideradas en forma particular las implicancias de los cambios en los operarios, técnicos e ingenieros.

Nuestra exposición tendrá en cuenta dos movimientos centrales en lo referente a las nuevas modalidades de gestión de la fuerza laboral: por un lado, la estrategia empresaria de estabilizar a las personas con el fin de consolidar el mercado interno de trabajo, desarrollando una gestión previsional de la fuerza laboral, por otro lado, una estrategia selectiva, que orienta la formación y desarrollo según los nuevos requerimientos empresarios de sentar las bases de la "nueva organización". El contraste con la "organización tradicional" permite transparentar los criterios que subyacen a la gestión de formación y desarrollo profesional y que derivan resultan en la emergencia de nuevos senderos de profesionalización.

A partir de las expulsiones progresivas pero sostenidas de trabajadores, tanto por factores tecnológicos como por la reestructuración productiva, la estrategia empresaria se orienta al re-diseño del mercado interno de trabajo. Las acciones de formación, las relaciones de trabajo y los nuevos itinerarios profesionales se constituyen en los dispositivos centrales de análisis para evaluar los efectos en distintos grupos profesionales.

De esta forma, la "refundación" se sustenta en dos lógicas concurrentes: a. la reconversión y desarrollo selectivos, para determinados grupos profesionales, y b. la estabilización del mercado interno a través del re-disciplinamiento laboral con alcance a toda la fuerza laboral.

En el capítulo dos ya hemos planteado cómo la empresa moviliza una gestión anticipada de formación que se visualiza en el reclutamiento -sistema de pasantías y becas, en tanto modalidades de inducción-, en el transcurso de la relación laboral y en los planes de sucesión -con el propósito de profesionalizar al management-. Los jóvenes con estudios superiores se constituyen en poblaciones metas de los programas más estructurados de capacitación. Sólo para algunos sectores profesionales la formación está íntimamente ligada al desarrollo.

A su vez, hemos observado la coexistencia de una lógica de profesionalización basada en el oficio -el caso de los sectores de pintura, metalizado, telefonía-, con otra fundada en saberes más formalizados y que cuentan con las acreditaciones del sistema formal de educación. En el primer caso la naturaleza de los saberes que se movilizan están ligados al "saber hacer", y las modalidades de adquisición y apropiación son inherentes a las situaciones de trabajo. Asimismo, el desarrollo de una carrera interna se encuentra fuertemente relacionada con la experiencia adquirida en la transcurencia de años de trabajo. En el segundo caso, los saberes que se movilizan corresponden a campos disciplinarios, que se han traducido en carreras profesionales en la formación media técnica, o superior, en particular ingenieril. Las formas de adquisición son externas al proceso de trabajo, y las carreras profesionales se encuentran ligadas a las acreditaciones académicas y a la experiencia profesional.

Cabe destacar que si bien aparece especialmente valorada la formación de nivel superior ingenieril, la empresa se propone adaptar esa formación a los requerimientos específicos de la organización. Es decir, de lo que se trata es de especificar los saberes adquiridos vía la educación formal en un particular proceso productivo, y concepción tecnológica.

Si en la organización tradicional el oficio garantizaba movilidades con techos más extendidos, hoy encuentran grandes limitaciones y mayor vulnerabilidad en el empleo. El desarrollo de una estrategia de gerencia destinada a estructurar senderos de profesionalización en los que se priorizan además del desempeño y la experiencia, el nivel superior de educación, refuerza las limitaciones para las categorías de operarios y técnicos, cuyo horizonte profesional tiene techos previsibles. Las

condiciones organizacionales actuales harán pesar el costo de oportunidad y las incertezas de un trayecto profesional que antes parecía garantizado.

En ambas lógicas también pudimos encontrar comunes denominadores: 1. la importancia asignada al desempeño de los trabajadores, 2. el interés empresario en impulsar un nuevo disciplinamiento laboral/profesional. Asimismo, la experiencia acumulada y el conocimiento en profundidad de los procesos tecno-productivos son especialmente valorados.

A su vez, los cambios organizacionales han traído aparejado un achatamiento de las estructuras socioprofesionales, a partir de la reducción de los niveles jerárquicos que contemplaba la estructura tradicional. Esta situación ha tenido implicancias en la gestión de desarrollo del personal, afectando las tasas de movilidad. El costo de oportunidad para las movilidades profesionales es un factor que aparece como sobreponderado en la nueva organización, teniendo un alcance generalizado.

#### **Cuadro N° 4: Sendero de profesionalización según modelo de gestión**

<i>Gestión</i>	<i>Grupo profesional meta</i>	<i>Modalidad de gestión</i>
<i>Senderos de profesionalización</i>		
Becas y pasantías	Técnicos que realizan estudios Superiores Ingenieros jóvenes	De reclutamiento/inducción Centralizada/descentralizada
Jóvenes con potencial	Jóvenes seleccionados con estudios superiores	De acceso a puestos gerenciales Centralizada/descentralizada
Carrera interna	Operarios técnicos que no realizan estudios superiores.	Descentralizada

La centralización de la gestión de formación se transparenta en el diseño y ejecución de programas específicos estratégicos a cargo de la gerencia de Recursos Humanos. Se tiende a controlar vía la formación la entrada (reclutamiento), y el acceso a puestos gerenciales (sucesión). Sólo se encuentra ligada la formación al potencial desarrollo para los jóvenes que cuentan con los niveles de educación más altos, que son especialmente seleccionados para incorporarse a estos programas. La carrera interna en la que la movilidad se define a partir de la experiencia acumulada, y la que resulta aún regulada en los convenios colectivos de trabajo, si bien opera como herencia de la organización tradicional, no resulta materia de gestión específica en las políticas que define Recursos Humanos.

Podemos observar como en los itinerarios estructurados para el ingreso y el acceso a puestos gerenciales la combinatoria de una gestión centralizada y a la vez descentralizada en el nivel de los sectores de trabajo se constituye en un indicador de la importancia que adquiere la potencialidad de un saber adquirido por la educación formal, pero especificado y adaptado a la lógica tecno-productiva.

**Cuadro N° 5: Horizontes de profesionalización según grupos profesionales**

<i>Movilidad profesional</i>	<i>Costo de oportunidad</i>	<i>Horizonte profesional</i>
<i>Grupo profesional</i>		
Operarios	Alto ( efecto reestructuración, factor tecnológico)	Previsible Limitado
Técnicos	Alto (efecto cambios en la organización del trabajo)	Previsible Limitado
Ingenieros	Alto ( Peso factor organizacional e individual)	Incierto Promisorio

Las transformaciones en la estructura sociotécnica a partir de las nuevas formas de producción y de organización tendrá un alcance masivo para la fuerza laboral. No obstante las atribuciones individuales dan chances diferenciales a algunos sectores profesionales, en particular, a quienes han alcanzado niveles superiores de educación. La incerteza en los horizontes de profesionalización de los ingenieros se harán más o menos promisorios en una ecuación que conjuga una política definida de formación y desarrollo con el desempeño individual.

## **5.2 Reestructuración del mercado interno de trabajo: implicancias en los grupos socioprofesionales.**

La gestión de formación ha sido una herramienta eficaz para la instrumentación de la gestión de calidad, el aprendizaje de nuevas tecnologías y el nuevo disciplinamiento laboral. Asimismo, se ha constatado una fuerte ligazón entre la gestión de formación y de desarrollo profesional, sobre todo para aquellos sectores profesionales que la organización valora como estratégicos. No obstante las estrategias de formación y de desarrollo distan de tener un carácter homogéneo para el conjunto de los trabajadores.

El pasaje de la tecnología electromecánica a la electrónica ha significado por un lado la desvinculación progresiva de trabajadores - vía en muchos casos los retiros voluntarios-, y por otro, un desplazamiento del trabajo directo hacia el indirecto. Por otra parte, ha implicado tanto procesos de descalificación, como la demanda de nuevas competencias. Esta situación la hemos constatado a partir del análisis que desarrollamos en el nivel de sectores de trabajo específicos.

De esta forma, las modalidades de gestión de la fuerza de trabajo tienen consecuencias significativas en la evolución de los perfiles profesionales. Si bien estamos en presencia de procesos de transición se han podido identificar los principios que sustentan la nueva estructuración del mercado interno de trabajo. Fueron considerados los siguientes criterios con el fin de evaluar el posicionamiento relativo de los operarios, técnicos e ingenieros antes y después de la reestructuración de la empresa: 1- naturaleza de los saberes requeridos y modalidades de formación, 2- posibilidades de desarrollo -itinerarios de profesionalización-.

Nos proponemos dar cuenta de las situaciones más paradigmáticas en la conformación y desarrollo de las profesionalidades. Ilustraremos a partir de tipologías las continuidades y discontinuidades en la situación socioprofesional de operarios, técnicos e ingenieros, considerando los contrastes entre la organización tradicional, y aquella que se instrumenta a partir de los procesos de reestructuración.

**Cuadro N° 6: Evolución de grupos profesionales según tipo de organización: operarios y técnicos**

GRUPO PROFESIONAL TIPO ORGANIZACION	OPERARIOS		TÉCNICOS	
	Formación	Desarrollo	Formación	Desarrollo
ORG. TRADICIONAL	Ligada al puesto Saber hacer del oficio	Carrera profesional interna. Se valora la experiencia	Saber general y saber hacer. -Base electromecánica-	Acceso a niveles de conducción en fábrica - supervisión y jefaturas-
ORG. REESTRUCTURADA	Exigencias de estudios formales de nivel medio - saber general y saber hacer-	Exclusiones y/o puestos encajonados. Por factor tecnológico y reestructuraciones.	Reconversión selectiva según sectores estratégicos: se exigen saberes de base electrónica.	Puestos "encajonados". Desplazados por los ingenieros Posibilidades ligadas a la prosecución de estudio. superiores

**Cuadro N° 7 : Evolución de grupos profesionales según tipo de organización: ingenieros y niveles gerenciales**

GRUPO PROFESIONAL TIPO ORGANIZACION	INGENIEROS		MANAGEMENT	
	Formación	Desarrollo	Formación	Desarrollo
ORG. TRADICIONAL	Saber general y saber hacer -base electromecánica- Capacitación en casa matriz	Acceso a niveles de jefaturas y gerenciales. Senderos de profesionalización	Know how no especializado.	Reclutamiento por carrera interna.
ORG. REESTRUCTURADA	Se valora la formación superior ligada al saber hacer--base electrónica y saberes de gestión Capacitación en casa matriz.	Itinerarios profesionales más o menos pautados. Puestos de conducción en fábrica Desplazan a los técnicos	Programas especiales -Jóvenes con "potencial"-.	Itinerarios profesionales pautados

La elevación de los niveles formales de educación se constituye en uno de los factores de mayor peso en la actual conformación del mercado interno de trabajo. Esto no significa secundarizar la valorización de la experiencia acumulada sobre la

concepción tecno-productiva. La organización deberá resolver cómo conjugar los requerimientos de credenciales con un saber construido en base al proceso de trabajo.

La estrategia empresaria se orienta entonces a dar centralidad a las políticas de formación continua y desarrollo profesional reforzando el carácter estratégico de la Gerencia de Recursos Humanos, llevando a cabo una gestión centralizada y descentralizada- a nivel de los sectores de trabajo- a la vez. El esfuerzo estará centrado en la identificación de las poblaciones-meta para sus programas más estructurados, en particular, dirigidos a jóvenes ingenieros que se destacan por su desempeño y su potencialidad para el acceso a puestos de conducción. Esta dinámica organizacional da cuenta de la necesidad de resolver la ecuación credencial/experiencia.

Por otra parte, el esfuerzo por profesionalizar la organización selectivamente es parte de una gestión anticipatoria, de construir una base de calificaciones estratégica que la organización necesita. No obstante, las transformaciones organizacionales elevan los costos de oportunidad para las movilidades profesionales, situación que afecta por igual a todos los sectores profesionales, si bien con desiguales consecuencias. La resolución empresaria a esta cuestión se apoya en la mayor institucionalización que se otorga a ciertos senderos de profesionalización, orientados en particular hacia el reclutamiento en sectores claves (por ej. ingeniería de desarrollo y servicios técnicos), y hacia los planes de sucesión a nivel del management. Para estos sectores profesionales existirá la posibilidad de profesionalización, que no necesariamente actualizará la movilidad ocupacional.

En este nuevo escenario, operarios y técnicos serán los sectores profesionales más vulnerables para lograr un reposicionamiento, salvo casos específicos en que el desempeño y la experiencia acumulada resulta crucial para el pilotaje de ciertos procesos productivos, aún difíciles de ser transferidos por la formación continua y/o por la adquisición a través de la educación formal.

Asimismo, el desplazamiento de la lógica productiva centrada en el taller hacia otra centrada en los procesos, sumado al desplazamiento de la base técnica electromecánica hacia la electrónica, resta autonomía y hace mucho más dispensable los saberes acumulados en el espacio sociotécnico de los talleres.

Las nuevas condiciones organizacionales desnudan mucho más los desempeños individuales y permiten un mayor control por parte de los ingenieros hacia los núcleos productivos de ejecución directa.

La organización tradicional valoraba un desarrollo ligado a la trayectoria por la experiencia acumulada. En este modelo las posibilidades de desarrollo eran más ciertas para los operarios, técnicos e ingenieros. La nueva estructura produce mayor vulnerabilidad y limitaría las posibilidades de desarrollo para los operarios y técnicos, quienes encuentran menores chances de movilidad sumada a la desvalorización de la carrera interna que antes ofrecía perspectivas más ciertas y promisorias.

Otro factor que opera es la edad, que otorga chances diferenciales en los horizontes de profesionalización. Los técnicos que llegaron a ocupar puestos de conducción a nivel de jefaturas, de edad media, encuentran límites claros para proseguir su desarrollo. Los técnicos más jóvenes que siguen estudios superiores tendrán mayores ventajas en su reposicionamiento. Esta situación también juega para los ingenieros: antes su horizonte podía involucrar el acceso a niveles gerenciales, hoy la organización definirá planes de delegación y sucesión estructurando senderos específicos para jóvenes seleccionados por su desempeño. La edad, el desempeño y el

nivel de educación formal se constituyen en los nuevos criterios que guían la definición de políticas y planes de formación y desarrollo.

Esta constatación sugiere una serie de interrogantes respecto de las demandas de calificaciones que las organizaciones estarían requiriendo al sistema educativo, tanto de saberes tecnológicos específicos, como respecto a un nuevo disciplinamiento industrial.

Este modelo contrasta con aquel que valoraba particularmente los saberes contruidos sobre la base de la experiencia y conocimientos de los procesos productivos. Esto ya no resultará suficiente, y las demandas serán cada vez mayores hacia los sistemas escolares.

Si tomamos en consideración la organización tradicional y la actual podemos extraer las siguientes observaciones en cuanto a la gestión de formación y desarrollo:

- *En cuanto a la naturaleza de los saberes y la gestión de formación:*

1. Evolución de los saberes electromecánicos hacia los saberes de base electrónica. Se pierden los "saberes del oficio". Las nuevas tecnologías promueven un doble efecto: descalificación y emergencia de nuevas competencias. Esto dependerá de la dinámica que adquieran las formas de cooperación y conformación de los grupos de trabajo.

2. Se valoran los niveles de escolaridad alcanzada. En especial, el nivel superior ingenieril. No obstante se sigue valorando la experiencia acumulada y el conocimiento pleno de los procesos de trabajo.

3. La capacitación en la casa matriz alemana para algunos sectores estratégicos, como los ingenieros, y "jóvenes con potencial", resulta indispensable como medio para desarrollar una carrera interna y acceder a puestos de conducción.

4. La gestión de recursos humanos activa y dinamiza las reestructuraciones, definiendo acciones en general y/o programas más institucionalizados según las poblaciones meta. La gestión de formación y desarrollo se integra con la gestión productiva, al instrumentar una gestión centralizada y descentralizada que se hacen concurrentes.

5. En la organización tradicional, las interrelaciones e imbricaciones entre gerencia de recursos humanos y sectores de trabajo eran mucho más distantes y difusas. Hoy esa vinculación reviste un interés estratégico para dinamizar las reestructuraciones.

- *En cuanto al desarrollo:*

1. La formación aparece ligada al desarrollo como parte de las nuevas modalidades de gestión del trabajo. Esta ligazón sólo acontece para aquellos sectores profesionales que la organización reconoce como estratégicos. El rediseño de los senderos profesionales queda íntimamente articulado con los nuevos principios que sustentarán el mercado interno de trabajo: la selectividad y la segmentación se profundizan, en una organización que aún haciendo coexistir las lógicas de profesionalización basadas en la experiencia y en las credenciales educativas, secundariza a la primera, y toma como parte de su política estratégica a la segunda.

2. En la nueva organización el costo de oportunidad para las movilidades juega un rol protagónico con un alcance masivo. Más allá de las incertezas, la inclusión de los trabajadores en itinerarios profesionales tiene un efecto dinamizador por lo menos a nivel de las representaciones de las chances diferenciales de movilidad en una

organización que valora la competitividad personal como forma de promover la competitividad organizacional.

## V. CONCLUSIONES

### 1. La reestructuración: tecnologías de gestión y trayectoria técnica en la estrategia empresaria

La crisis por la que atravesara la empresa a comienzos de los años 90' ha significado redefinir la estructura y gestión organizacional para lograr un rápido reposicionamiento en el mercado local de las telecomunicaciones. Las reestructuraciones internas deben a su vez comprenderse en íntima relación con las macrodecisiones de la casa matriz, que también redefine su estrategia de comercialización en una economía globalizada. Esta situación no es marginal, ya que ha significado para la filial argentina el cierre de una de las plantas emplazada en el Gran Buenos Aires, a partir de la división del Trabajo definida por la empresa transnacional para Argentina y Brasil.

Teniendo en cuenta ese contexto puntualizamos a continuación los hallazgos surgidos del estudio de caso, que aportan elementos de interpretación para comprender la modalidad de reposicionamiento elegida por la empresa en estudio.

1. Los procesos de reestructuración deben comprenderse como parte de un complejo proceso que vincula la situación tecnológica, organizacional, la composición del mercado interno de trabajo preexistente, con las macrodecisiones de la casa matriz. De esta forma, factores "externos" e "internos" definen las estrategias de reposicionamiento y las reestructuraciones.

2. En el caso investigado, las estrategias de reposicionamiento combinan una sólida trayectoria tecnológica con el impulso de las tecnologías de gestión. Respecto de esta cuestión debemos aclarar que se trata de procesos de maduración, que reconocen desarrollos previos a la crisis, y que serán capitalizados en los años 90'. Por otra parte los desarrollos tecnológicos, fruto de un intenso trabajo de investigación y desarrollo en la empresa, adquiere una relevancia particular, a partir de la revolución tecnológica vinculada con las telecomunicaciones. De esta forma, el factor tecnológico debe considerarse como parte de un proceso de maduración de una trayectoria que ya reconocía desarrollos previos.

3. La combinatoria de tecnologías de gestión y materiales denota un proceso complejo que articula modalidades de encauzamiento generalizadas y focalizadas respectivamente. Considerando a toda la organización, los procesos de incorporación y/o revitalización de ciertos desarrollos tecnológicos no reconocen un alcance masivo. En cambio, las tecnologías de gestión vinculadas a cambios en la gestión del trabajo y en la organización de la producción y del trabajo afectarán al conjunto de la organización.

4. Las nuevas modalidades de gestión del trabajo serán protagónicas como parte de la combinatoria de innovaciones que afectan a la organización de la producción y del trabajo. Las consecuencias se harán sentir en un nuevo mapa socioprofesional, afectando particularmente el mercado interno de trabajo. Las modalidades de gestión del trabajo introducen nuevas selectividades y nuevos patrones de homogeneidad en la fuerza laboral.

El nuevo entramado sociotécnico impulsará diferenciaciones crecientes para los grupos profesionales, tendencias que fueron indagadas a partir de las

restricciones y habilitaciones para conectar las trayectorias profesionales con los itinerarios de profesionalización que la organización define.

Las nuevas modalidades de gestión del trabajo redefinen las perspectivas de desarrollo para diversos grupos profesionales, valorizando los siguientes factores: la credencial educativa, la edad y el desempeño. De esta forma, las reestructuraciones en el mercado interno de trabajo plantean una reestructuración de los itinerarios de profesionalización, y una nueva orientación de la acción de formación

La tensión organizacional se resuelve conjugando a la vez una acción homogeneizadora y selectiva: mientras que el nuevo disciplinamiento laboral tendrá un alcance masivo, indiferenciado, hacia el conjunto del personal empleado, los saberes tecnológicos y en gestión inciden en la definición de senderos de profesionalización diferenciados.

De esta forma, indagar sobre las reestructuraciones de los mercados internos de trabajo, y el nuevo mapa socioprofesional, implica poner en primer lugar el problema de la producción de saber y el manejo del poder en la organización reestructurada. Nuestra tesis plantea que se difinen nuevas condiciones para la apropiación/valorización del saber colectivo movilizado en la organización. En ese contexto no puede entenderse la gestión de formación y desarrollo profesional como independiente de la gestión de las relaciones de trabajo.

Si el cambio actitudinal reviste un máximo alcance, las demandas de calificación vinculadas a saberes generales y especializados se harán cada vez más selectivas según los grupos profesionales de que se trate. La gestión individualizada de las relaciones de trabajo y las acciones y programas de formación se constituyen en los instrumentos privilegiados para movilizar los cambios.

Es en el marco de este proceso que debe comprenderse el rol protagónico de la Gerencia de Recursos Humanos, que actuará también, si analizamos las modalidades de gestión que impulsa, a partir de estrategias orientadas a homogeneizar y diferenciar. En el primer caso la conducción del proceso se llevará a cabo por la Gerencia de Relaciones Laborales, y por acciones de formación generales con un alcance masivo, en el segundo caso se movilizarán programas específicos para poblaciones muy definidas que articularán formación y desarrollo profesional.

Las fases exploratorias de nuestro trabajo nos ha llevado a considerar la pertinencia de orientar nuestra investigación hacia la división de negocios de las Comunicaciones Públicas y hacia la Gerencia de Recursos Humanos. El análisis en profundidad de las políticas diseñadas por Recursos Humanos permitiría indagar sobre los nuevos criterios que vertebraban el mercado interno de trabajo, y la configuración de nuevos senderos profesionales. Esta división se constituye en estratégica ya que tiene un alcance hacia el conjunto de la organización.

Si Recursos Humanos permitía componer con más nitidez el discurso empresario, Comunicaciones Públicas permitiría ponderar las diferenciaciones y las diversidades entre distintos grupos profesionales. Orientar la indagación hacia determinados sectores de trabajo de la división de Comunicaciones Públicas ha permitido reconstruir el nuevo mapa socioprofesional. En particular, recuperar las situaciones profesionales de operarios, técnicos e ingenieros antes y después de las reestructuraciones. De esta forma, quedarían expuestas con mayor nitidez las implicancias de los nuevos criterios en las trayectorias profesionales históricamente

construidas y en las perspectivas de desarrollo profesional. En ese contexto la estructuración de nuevos itinerarios y la incidencia en el nivel de las trayectorias permitiría producir un diagnóstico inicial sobre los grupos profesionales mejor posicionados y los más vulnerables.

Por otra parte, Comunicaciones públicas aportaría, según nuestra hipótesis, la posibilidad de visualizar con más claridad las reestructuraciones a partir de la instrumentación de las nuevas tecnologías de gestión. En este sentido, interesaba también poder indagar sobre las consecuencias socioprofesionales por la incorporación de los sistemas de mejora continua y la certificación por la norma internacional de calidad ISO 9000. Cabe destacar que la estrategia de reposicionamiento se ha orientado al logro de una rápida adaptación a los nuevos actores empresarios en las empresas de telecomunicaciones privatizadas, de las que la empresa en estudio fuera su principal proveedora. De esta forma, es en el análisis de esta división donde se podrían, según nuestras hipótesis, perfilar mejor las nuevas orientaciones en la gestión del trabajo, y a su vez, la posibilidad de visualizar las principales tendencias en referencia a la empresa y su entorno, es decir, por un lado, la casa matriz, y por otro, el mercado local. Esto permitiría entonces llegar a tener una comprensión más amplia de los cambios, teniendo en cuenta tanto el espacio organizacional como la imbricación con el contexto económico-productivo. Nuestras fuentes de datos secundarias, apoyan también estas hipótesis y decisiones metodológicas: tanto considerando los volúmenes de facturación como de pedidos, el reposicionamiento empresario se refleja en los guarismos de la división Comunicaciones Públicas. Es en esta división de negocio en la que nos propusimos abordar el proceso de crisis, transición y reestructuración.

## **2. Lógicas de formación y reestructuración del mercado interno de trabajo: saberes y relaciones de trabajo**

Las reestructuraciones promueven una nueva distribución y apropiación de la producción de saber, involucrando una reasignación de funciones en un nuevo espacio sociotécnico que supone la valorización de ciertos perfiles profesionales y la secundarización de otros. En ese escenario nos hemos propuesto poner en evidencia los actores, la naturaleza del saber y el alcance de las intervenciones movilizadas, así como las condiciones organizacionales y técnicas en el marco de las cuales se crean, transmiten y distribuyen los saberes.

La rigidez de la organización tradicional involucraba puestos claramente definidos, una estructura piramidal con varios niveles jerárquicos, y convenios colectivos por rama de actividad. En ese contexto organizacional y técnico -con una base material electromecánica- los espacios sociotécnicos fragmentados, requerían de una intervención directa, y la movilización de una importante experiencia acumulada. La relevancia de las prefabricaciones en la producción de componentes exigía un proceso de especialización de saberes que eran recreados, transmitidos y capitalizados en los mismos espacios de los talleres. En ese escenario el requerimiento de conectar creación, transmisión, apropiación y distribución de saber también significaba un cierto control del proceso de trabajo. La misma rigidez jerárquica conjugada con el requerimiento de movilizar saberes construidos tras una larga experiencia permitía a su vez la posibilidad de lograr ciertas apropiaciones en los ámbitos de acción directa. Como hipótesis planteamos que la distancia entre la organización formal y la real permitía apropiarse de ciertos espacios, logrando cierta autonomía y control por parte por ejemplo de los operarios y técnicos.

La reestructuración deja al descubierto las zonas de incertidumbre al conectar todos a todos y cada uno con la organización. Reducción de los niveles jerárquicos, puestos menos definidos, y una base material que integra las secuencias productivas sobre la base de un trabajo indirecto hace visible lo que antes permanecía oculto. En ese contexto se producirá una reapropiación de espacios de dominio, que podían ser capitalizados por los operarios en los talleres.

Si antes lo formal se distanciaba de lo real, hoy el proceso de reestructuración tiende a formalizar las informalidades. La gestión empresarial de las relaciones de trabajo, y la potencialidad disciplinadora de la introducción de los sistemas de mejora continua han aportado elementos significativos que apoyan lo que venimos postulando.

En este sentido, se redefine el posicionamiento de distintos actores sociales en el campo de saber/poder. Esta situación se transparenta tanto en el alineamiento vertical de la filial argentina respecto de la casa matriz, como en la pérdida de control del proceso de trabajo por los operarios, supervisores y técnicos.

La nueva lógica empresarial orientada a buscar competitividad, y adecuar su comportamiento empresarial se reproduce en lo esperado por parte de las personas. Es decir, la ecuación comportamiento organizacional / individual, sujeta a la fuerza laboral a las pautas de la organización, la que a su vez deberá adaptar sus objetivos a las nuevas reglas del mercado local, y a las macrodecisiones de la empresa transnacional en el marco de la economía globalizada.

Las reestructuraciones exigen formas de cooperación funcionales que se expresan en la promoción del trabajo grupal. El establecimiento de nuevos grupos de trabajo se encuentra instrumentalizado a las nuevas reglas de la organización, configurados muchos de ellos sobre la base de la desestructuración de los colectivos de trabajo preexistentes. El grupo se constituye en una mediación funcional, en el que cada integrante es ligado individualmente a toda la organización. En este sentido, los controles de resultado y las evaluaciones de desempeño alcanzarán al grupo y a cada trabajador. Las modalidades de trabajos en grupo traducen una cooperación funcional impuesta, en la que es absolutamente relevante (esto es lo que se evalúa) el alineamiento del comportamiento individual al empresarial.

En este contexto la apelación al trabajador en tanto "colaborador", se hace una constante. Esta situación reforzada cotidianamente se constituye en un concepto potente que opera a nivel de las representaciones. Se trata de alinear a todos con todos ("más allá de las jerarquías"). No obstante el "nuevo saber ser" no oculta la integración forzosa vertical de cada uno hacia la nueva lógica empresarial. Es en este sentido que sostenemos la tesis que vincula tecnologías de gestión con nuevas modalidades en la gestión del trabajo y con un alcance generalizado dispuesto a "homogeneizar" a toda la fuerza laboral. No obstante ya hemos también planteado que el nuevo disciplinamiento laboral se encuentra también íntimamente articulado con las políticas orientadas a diferenciar y definir las nuevas selectividades en la composición profesional del mercado interno de trabajo.

La gestión individualizada de las Relaciones de Trabajo se enmarca en lo antes expuesto: la conflictividad inherente a las asimetrías entre los intereses obreros-patronales debe ceder y redefinirse en todo caso en tanto conflicto entre "colaboradores". De esta forma, el plano de la representación colectiva será plenamente asumido por el interés empresarial. La empresa definirá su propio sistema de lealtades lo que implicará postular la "paz social" sobre la base de la descolectivización de los conflictos. Es en este sentido que la potencialidad de la

capacitación se transparenta en un nuevo “adiestramiento” vinculado sobre todo a instalar en el plano de la representaciones las nuevas pautas de comportamiento. Para la empresa, los más “aptos” serán quienes mejor se desempeñen, esto significa quienes demuestren pautas de comportamiento individuales alineadas con la pauta organizacional.

El nuevo entramado sociotécnico refuerza un encadenamiento de controles de todos hacia todos. La colectivización del interés empresario requiere la sujeción individual de cada uno.

En este contexto la formación se liga con el desarrollo sólo para situaciones claves en la estructuración del mercado interno de trabajo. Así la gestión de Recursos Humanos a través de programas específicos actuará en el reclutamiento y en el acceso a puestos de conducción. El común denominador en cuanto a las atribuciones de los grupos objetivo a incorporar a estos programas es la juventud, el nivel superior de educación y una mayor disposición para aceptar las nuevas pautas de comportamiento esperadas. Los itinerarios definidos por la organización a través de becas y pasantías así como los programas de jóvenes con potencial para la formación del management son las bases del recambio en la “nueva” organización.

Así como Recursos Humanos se constituye en un sector estratégico hacia toda la organización, con una política que articula las macrodecisiones de la empresa transnacional con las reestructuraciones a nivel de la filial argentina, la gerencia de calidad para la División Comunicaciones Públicas se constituirá en el sector que dinamiza las reestructuraciones a partir de las reingenierías y la introducción de los sistemas de mejora continua. Del análisis realizado surgen algunas constataciones que han permitido identificar un conjunto de funciones que se hacen concurrentes en ambos casos:

1. Ambas gerencias articulan una gestión centralizada y descentralizada a la vez, ligando capacitación, seguimiento, diversidad de controles y una evaluación permanente.
2. Se constata en ambos casos una relación estrecha con la casa matriz alemana, quien capacitará y orientará en la gestión a los responsables de implementar las nuevas modalidades de gestión del trabajo y los sistemas de calidad .
3. Ejercen un rol protagónico en cuanto al alcance de su área de influencia: pilotean directa o indirectamente el nuevo mapa sociotécnico: en el caso de Recursos Humanos su intervención se liga a la nueva estructuración del mercado interno de trabajo, en el caso de calidad, respecto de la recomposición de las secuencias tecnoproductivas a partir de las reingenierías. Esta constatación permite a su vez comprender las articulaciones entre Recursos Humanos y Calidad: las reingenierías detonan un nuevo mapa profesional, Recursos Humanos diseñará e implementará programas específicos orientados a conectar los grupos profesionales “más aptos” para intervenir en el nuevo escenario productivo.
4. Conducen las redistribuciones y apropiaciones de saberes y controles del proceso de trabajo. Calidad interviene desde un particular entramado sociotécnico, Recursos Humanos actuará adaptando la fuerza laboral a los nuevos requerimientos, articulando para grupos profesionales estratégicos formación y desarrollo. Esto significa que opera tanto en el nivel de los nuevos saberes requeridos, como en la nueva composición del mercado interno de trabajo a partir de nuevos recorridos profesionales.

5. Ambas gerencias tendrán una competencia directa o indirecta en la especificación, actualización y/o construcción de saberes generales, específicos y actitudinales.

6. En ambos casos, se trata de desestructurar para reestructurar en otro sentido. No es suficiente un proceso de formación que actúe sobre las calificaciones funcionales, es necesario actuar a nivel de las relaciones y procesos sociales históricamente construidos. Esto permite comprender el rol protagónico de la gerencia de Relaciones laborales- que depende de Recursos Humanos-, orientando su acción hacia los sectores de trabajo. Debemos tener en cuenta que el gerente de Relaciones laborales proviene del área de fabricación, y a tenido a su cargo el desarme de la otra planta que tenía la empresa en el Gran Buenos Aires. Asimismo, su lugar de actuación cotidiana es en la misma planta, a diferencia de otras células de Recursos Humanos que se encuentran localizadas en las oficinas centrales en la Cdad de Buenos Aires.

De esta forma se puede constatar que los núcleos estratégicos en la dinamización de las reestructuraciones se ubican en los sectores de calidad y Recursos Humanos. Esto apoya también nuestra hipótesis acerca del lugar protagónico de las tecnologías de gestión en la estrategia de reposicionamiento empresario.

### **3. Trayectorias y senderos de profesionalización: antes y después de las reestructuraciones**

Más allá de la relevancia que tuviera para nuestra investigación identificar los nuevos criterios que se valoran a partir de las reestructuraciones en el reclutamiento y las movilidades profesionales, resultaba de interés poder analizar, a través de la reconstrucción de las trayectorias profesionales de operarios, técnicos e ingenieros, la incidencia de los cambios en su perspectiva de desarrollo profesional y su posicionamiento en la organización. Desde nuestras hipótesis iniciales en nuestro trabajo de Tesis y considerando tanto estudios previos que realizamos como los resultados de otras investigaciones, el nivel de educación formal así como la edad eran factores que gravitan predominantemente en los nuevos mapas socioprofesionales.

Es así que consideramos de interés orientar nuestra indagación hacia grupos profesionales que contrastaban inicialmente por este factor: los operarios con o sin estudios de nivel medio, y con una importante trayectoria ligada a la experiencia de trabajo, los técnicos con o sin prosecución de estudios superiores ingenieriles, los ingenieros con nivel superior de formación. La reconstrucción del escenario socioprofesional antes de la reestructuración ha permitido constatar el acceso hasta puestos de jefaturas, inclusive para los operarios, hasta puestos de jefaturas y con posibilidades de acceso a niveles de mayor responsabilidad para los técnicos, y para los ingenieros, las posibilidades de acceso a puestos gerenciales. Esta situación varía sustantivamente a partir de los cambios impulsados en los años 90'.

Nuestro interés de orientar la investigación hacia sectores específicos de la División Comunicaciones Públicas tenía por objetivo poner en relación los nuevos recorridos profesionales con las trayectorias profesionales construidas. Nuestro objetivo era poder identificar las discontinuidades en las carreras profesionales identificando los criterios que pesaban con mayor relevancia. Si bien adquieren preponderancia un conjunto de factores ligados tanto a la incorporación de tecnologías materiales de proceso como a las condiciones organizacionales definidas

a nivel de los sectores de trabajo, la tendencia ubica a la credencial educativa, la edad y el desempeño como los factores más determinantes para los nuevos posicionamientos. Aquí nuevamente podemos constatar el peso de las calificaciones de las personas, más que las determinaciones técnicas de los puestos de trabajo.

La diversificación en las exigencias de nuevas calificaciones fueron abordadas a partir de entramados sociotécnicos localizados. Es aquí donde los saberes tecnológicos -vinculados con la electrónica industrial- y los saberes de gestión son demandados a distintos grupos socioprofesionales según sean las condiciones organizacionales y técnicas en las que se desempeñan y según los saberes construidos previamente ( saberes generales y el saber hacer).

Si bien las evaluaciones empresarias intentan captar el capital de calificaciones actual y potencial de las personas, las incertezas para traducir los itinerarios profesionales en movilidades efectivas tienen cada vez más peso para incluso los mejor posicionados y evaluados. Es aquí donde los costos de oportunidad por efecto de las reestructuraciones y del factor organizacional tiene un papel decisivo.

De esta forma, las "habilitaciones" son cada vez más individuales y las restricciones organizacionales. Para los niveles inferiores de la estructura de mando, el desarrollo de una carrera profesional posibilitada en la organización tradicional a partir de las oportunidades dadas por la organización tendrá una doble restricción. En este sentido los operarios son el grupo más vulnerables, y con mayores restricciones, si consideramos su situación profesional histórica. Para los operarios la pérdida de control del proceso de trabajo y un proceso de descalificación relativo ( por condiciones técnicas y organizacionales) contrasta con una nueva apropiación del saber circulante en la organización por los ingenieros, quienes controlan las reestructuraciones a través de un rol activo y central en las reingenierías.

Las situaciones intermedias son para los técnicos quienes sobre todo se verán limitados en sus posibilidades de movilidad profesional, dependiendo también de la dinámica sociotécnica del sector en el que se desempeñan, la pérdida o apropiación del control del proceso de trabajo.

Dependiendo de los sectores el lugar de los técnicos puede abarcar una amplia gama de situaciones: en puestos de operarios, en jefaturas de áreas de fabricación. En el presente el efecto reestructuración limita las perspectivas históricas de movilidad profesional, en particular para aquellos de mediana edad. Distinto es el caso de los técnicos jóvenes que realizan estudios ingenieriles, a quienes la empresa apoyará otorgando condiciones de trabajo diferenciales. El peso en la organización tradicional que tenía una lógica de profesionalización centrada en la experiencia acumulada, les significaba importantes perspectivas incluso frente a los operarios. En el presente la desvalorización de los recorridos profesionales por carrera interna aproxima su situación profesional a la de los operarios con experiencia.

En la organización tradicional la lógica del oficio coexistía con aquella que se edificaba en base a itinerarios profesionales más o menos estructurados, con programas de inducción y capacitación externa. Esta coexistencia también significaba una mayor vinculación y previsibilidad en cuanto a recorridos profesionales y movilidades profesionales. La reestructuración del mercado interno de trabajo secundariza la primera, y disocia itinerario profesional de movilidad ocupacional ascendente. El "plus saber" es capitalizado por la organización pero no necesariamente retribuido en términos remunerativos o de movilidad profesional.

Los crecientes costos de oportunidad, y el peso de las atribuciones individuales, que conecta saberes generales, específicos y nuevas pautas de comportamiento requieren permanentes contribuciones con inciertas retribuciones.

## VI. REFLEXIONES FINALES

El estudio de las políticas de formación y estructuración del espacio de calificación en las empresas se constituye en un núcleo problemático central, ya que traduce las nuevas orientaciones de sentido de la gestión del trabajo. Nuestros marcos referenciales han contribuido a la comprensión de las desestructuraciones y reestructuraciones del mercado interno de trabajo, lo que ha permitido elaborar un conjunto de hipótesis sobre los procesos y factores que inciden en el desplazamiento de trabajadores, las nuevas exigencias de saberes y las posibilidades para diferentes grupos profesionales de transitar senderos de profesionalización.

Desde nuestra perspectiva, las investigaciones concernientes a las políticas de formación y gestión de las carreras profesionales requieren conducir el análisis no sólo hacia la naturaleza del saber movilizado en el nivel de las situaciones de trabajo concretas, sino también hacia los procesos que lo constituyen, vinculados con la creación, transmisión, apropiación y distribución del conocimiento elaborado colectivamente. Esta mirada supone no dissociar el examen de las lógicas de formación del estado actual de las Relaciones sociales de Trabajo, sustentando el análisis en las relaciones estructurales entre capital y trabajo.

Más allá de las regulaciones que traducen los convenios colectivos de trabajo, los movimientos que se operan en contextos laborales situados requieren de una aproximación en el nivel de los sectores de trabajo. No obstante consideramos que esta mirada no puede soslayar, sino más bien reconocerse, en las políticas de gestión del trabajo. Un aspecto que hemos considerado como materia de análisis específico ha sido la redefinición de los senderos de profesionalización, jugando esta situación a nivel de los nuevos posicionamientos relativos de los grupos profesionales ( operarios, técnicos e ingenieros). El tensionamiento entre grupos profesionales se expresa también como credencial educativa versus saber hacer.

Poner de relieve el problema de los saberes, como capital técnico-instrumental y simbólico, que se pone en juego, se negocia, y se valoriza diferencialmente, implica desde nuestra perspectiva considerar el proyecto educacional que se define a nivel de las firmas, y que se encarna en los discursos y prácticas empresarias, y en el proceso de construcción, transmisión y distribución del conocimiento definido a nivel de los espacios de trabajo situados. Nuestro trabajo se ha propuesto iluminar ambos niveles de análisis, los que resultan potentes en cuanto a las pistas de interpretación que dejan al descubierto acerca de patrones concomitantes encarnados en las nuevas modalidades de gestión del trabajo que impulsan las grandes empresas.

Mirar la empresa, involucra abordar sus complejas interconexiones con la "exterioridad"; y en este sentido evoca un universo más amplio, en cuanto a su carácter de filial argentina de un holding transnacional, con fuertes vinculaciones orgánicas con empresas privatizadas, en tanto empresa reestructurada exitosa, que conserva su situación monopólica. Los patrones a los que aludimos no se agotan en un caso, más bien pudimos reconocer a través del estudio en profundidad fuertes conexiones con otros casos investigados. Asimismo, reconocibles en la bibliografía local e internacional.

En este sentido sostenemos que el análisis de las políticas de gestión de mano de obra: la formación, el desarrollo profesional, las relaciones de trabajo y los

sistemas de remuneraciones revisten un interés estratégico para comprender las nuevas formas de control social, y los mecanismos que se orientan a la consecución de tal propósito. Es en este sentido que las nuevas modalidades de gestión del trabajo expresan la "dirección cultural y política" que gobierna el nuevo orden empresario, y traducen claramente el proyecto pedagógico de la firma. El embate empresario por lograr un nuevo disciplinamiento laboral/profesional aporta elementos en esa dirección. Las diferenciaciones pueden ser reconocidas en la diversidad de prácticas locales que se constatan cuando abordamos lo que acontece en el nivel de los sectores de trabajo específicos. En este sentido, las políticas de formación articuladas con itinerarios de profesionalización alcanzan a grupos profesionales estratégicos ( por ejemplo el caso de los ingenieros, "jóvenes con potencial"), y no a los operarios o técnicos de más antigüedad.

Uno de nuestros hallazgos con más potencialidad teórica es aquel que pusimos de relieve como constatación surgida del material empírico: el movimiento de homogeneización/ diferenciación; centralización/ descentralización, como trama que sostiene las políticas de formación y desarrollo, la reestructuración organizacional, y productiva vía las reingenierías, los programas de mejora continua de la calidad. En definitiva sostiene la reestructuración de un mercado interno de trabajo cada vez más segmentado. Develar la trama ha significado un análisis en profundidad de los discursos del management, así como observaciones y entrevistas a trabajadores en el nivel de los sectores de trabajo. Este doble movimiento hizo posible reconocer los polos de dominio, y sus relocalizaciones. Además, ha permitido poner en evidencia las herramientas empleadas para configurar y dar sostenimiento al nuevo orden laboral/profesional. De esta forma, el análisis de los discursos, las prácticas y los resultados de las políticas empresarias (Linhart, 1997) permiten constatar lo siguiente: que el saber cotidiano, aquel de la informalidad y de la experiencia, cede ante el saber científico traducido en la credencial de nivel superior; que el saber científico conjugado con aquel de la experiencia resulta valorizado; que el saber de la implicación y la "disposición" marca las diferencias. Así constatamos que: la implicación, el saber hacer y el saber científico se conjugan en las competencias exigidas para dominar una compleja red de interconexiones, a cargo de algunos grupos estratégicos, y requeridas al conjunto; que el saber hacer resulta opacado frente a los portadores de diplomas de nivel superior; y que aún tratándose de jóvenes inexpertos, el involucramiento con la firma produce la diferencia.

El debate desde la Sociología del trabajo con relación a la modernización empresaria (y respecto de las variadas estrategias para producir los cambios) se dirime en torno a posiciones que plantean la neotaylorización, aggiornada a las necesidades del capitalismo de finales de milenio, o bien un nuevo paradigma post-fordista, alineado con el modelo japonés expuesto como ejemplo de "modelo exitoso". Tanto los estudios internacionales como locales dan cuenta de recomposiciones empresarias que logran superar la crisis y obtener un lugar en el mercado local e internacional, e incluso conservar su situación monopólica, como en el caso estudiado. Son también diversos los estudios que indican cómo los procesos de modernización y de reposicionamiento de grandes empresas han traído aparejado el desplazamiento sistemático de trabajadores y la profundización de la segmentación del mercado interno de trabajo.

Asimismo, las reacomodaciones en el nivel de la organización del trabajo y de la producción, el viraje hacia los medios técnicos electrónicos se traduce en una recomposición de la organización sociotécnica. Se requiere configurar colectivos de trabajo sobre otra lógica de cooperación. Las tecnologías de la información posibilitan el aumento de las interconexiones entre grupos de trabajo, constituyendo redes complejas de vinculaciones. Esta situación de "complejo

integrado", interdependiente, supone también la localización, e institucionalización de cada grupo de trabajo sobre la base de la documentación procedimental por escrito. Las reingenierías y la filosofía de calidad descentralizan la nueva dirección cultural, reintroduciéndola en una nueva lógica técnica/organizacional.

La profundización de las redes de vinculación entre colectivos de trabajo, así como su conformación bajo control de la empresa, se sostiene sobre la base de una arquitectura sociotécnica con grupos estratégicos y muchos subalternizados, con sectores de trabajo en los que se constata la adaptación de los trabajadores a los puestos, y otros que se constituyen como grupos semiautónomos, con jóvenes diplomados con futuro promisorio y "viejos" con horizontes sesgados previsiblemente.

El nuevo orden empresario reestructura la pauta temporoespacial y reasigna la energía humana disponible. En este escenario dos cuestiones deberán ser puestas al descubierto: por un lado, los enclaves de dominio; y por otro, las herramientas empleadas para estabilizar la nueva trama sociotécnica. Es allí donde las políticas de formación, reclutamiento y movilidades profesionales, así como la gestión de las relaciones sociales del trabajo orientan las transformaciones.

Desde estas aproximaciones se puede comprender el rol dinamizador que adquiere la gerencia de Recursos Humanos en las grandes empresas, y su papel en las redefiniciones del nuevo orden laboral/profesional.

En este sentido, la búsqueda de autonomía, creatividad, capacidad de iniciativa, trabajo en grupo, participación como conductas esperadas por parte de los trabajadores, se sustentan en la demanda empresaria de alinear el comportamiento individual hacia las metas que definen las empresas. El "compromiso" y la "colaboración" resultarán indispensables para conservar el empleo y sólo para algunos grupos profesionales se traducirá en la posibilidad de transitar un sendero de profesionalización, que suponga una movilidad ascendente y calificante.

Una lectura desde el poder, permite significar la trama compleja que sostiene la nueva diferenciación funcional, el aumento de las interconexiones entre trabajadores y la semántica de la "competencia"/ "competitividad" entre grupos de trabajo. Es en este sentido que requieren ser expuestos los nuevos patrones de control social y las crecientes selectividades que estaría reflejando el esfuerzo empresario de recomposición hegemónica.

Asimismo, la reestructuración del mercado interno de trabajo, y las transformaciones en el posicionamiento relativo de los grupos profesionales se constituyen en potentes dispositivos de análisis para indagar sobre los fundamentos y orientaciones de las nuevas modalidades de gestión del trabajo que se instrumentan. Desde una perspectiva que no escinda el análisis de los saberes movilizados en los espacios de trabajo de la apropiación y distribución del valor creado, las condiciones, procesos y relaciones de fuerza que lo construyen se plantean como decisivos en los análisis sociológicos sobre la educación y el trabajo.

### **Sobre futuras líneas de investigación:**

#### *1. Los nuevos colectivos de trabajo y el estudio de las trayectorias profesionales*

Si las nuevas modalidades de gestión del trabajo persiguen un nuevo disciplinamiento laboral, y si la nueva gestión de las relaciones de trabajo y la

formación se constituyen en fértiles vehículos de la nueva orientación de sentido del proyecto oficial de las firmas, consideramos que una lectura en el nivel de los grupos de trabajo, hoy bajo control empresario, resulta esclarecedora, y desnuda el accionar del "management participativo" que instrumentaliza los grupos de trabajo y liga a cada actor con la organización. Al respecto, los enfoques psicosociales y antropológicos permitirían recuperar los mecanismos dispuestos para el "cambio cultural", y los efectos en las identidades profesionales. Tensionada la propia biografía del sujeto, se requiere develar en el proyecto de las firmas, los códigos y las formas de encodificar y decodificar los nuevos contenidos dispuestos para el disciplinamiento laboral. Asimismo, se trata de reconocer las formas de apropiación y distribución de los patrones de significación entre grupos profesionales.

En el marco de la reestructuración del mercado interno de trabajo las discontinuidades en las trayectorias profesionales tensionan el reconocimiento de los saberes con los que cuentan los trabajadores, aquellos que históricamente movilizaron, y que eran valorizados para la movilidad profesional. Lo que se pone en juego son los proyectos profesionales y las trayectorias educacionales y profesionales de los trabajadores. Es desde allí que focalizar en las biografías profesionales, y en los sentidos asignados al empleo, el trabajo, los grupos, la organización permite aprehender las transformaciones desde el punto de vista de los trabajadores.

## *2. La nueva dirección cultural y política de las firmas y su relación con las biografías profesionales de los trabajadores*

Consideramos de interés el estudio en profundidad de las mediaciones pedagógicas en tanto "poleas de transmisión" del proyecto oficial de las firmas y como herramientas destinadas a incidir en las identidades. Desde este enfoque, la puesta en relación debe hacerse entre el nuevo orden laboral que se constituye, y el sujeto que se pretende. Detrás está la reflexión sobre el sentido del trabajo y la idea de trabajador que subyace.

Desde esta perspectiva entendemos que es aún una asignatura pendiente la indagación sobre la construcción del espacio de trabajo como campo educacional. Es decir, la cuestión de los saberes encarnados en los actores que los movilizan en las situaciones cotidianas de trabajo, y la negociación posible según sus posiciones relativas en el espacio socioprofesional. Es en este sentido que la mirada hacia las relaciones sociales de trabajo se hace indispensable.

Como hipótesis a seguir explorando consideramos que las modalidades pedagógicas que se encaran a distintos niveles permiten trasvasar el discurso oficial en saber a ser apropiado por parte de los trabajadores. Es allí donde la mirada debe recuperar los objetivos, contenidos y metodologías que encodifican y decodifican las nuevas orientaciones empresarias.

De lo que se trata es de propiciar una lectura educacional en las relaciones sociales de trabajo, la que se hace posible si no asimilamos educación a educación formal, o institucionalizada, asimismo, si entendemos que la educación como construcción de sentido, puede constituirse en reproductora o liberadora. Desde esta aproximación, no basta con determinar la mayor o menor presencia de programas de capacitación más o menos institucionalizados, o reconocer la modalidad pedagógica que asumen, más bien la comprensión debiera orientarse a comprender cómo los objetivos y contenidos, y los actores hacia los que se dirigen permiten descubrir la orientación de sentido que se pretende imponer. Esta indagación se hace posible si se problematiza al espacio sociolaboral, en tanto espacio educacional.

### *3. Las relaciones sociales de trabajo y el rediseño del mercado interno de trabajo*

La comprensión de los mecanismos de disciplinamiento laboral y profesional, y el estudio de la naturaleza y alcance de los saberes requeridos, aporta elementos para visualizar cuáles serán los grupos profesionales más afectados con las exigencias de adaptación al nuevo orden laboral.

Los estudios micro en el nivel de las firmas permiten revelar las transformaciones en las categorías de empleo y de actores. Las estructuras organizacionales modificadas, y el achatamiento de los niveles jerárquicos tienen sus efectos significativos en las posibilidades de permanencia y movilidad profesional. Mas allá de las regulaciones de derecho, la observancia debe ser a aquéllas que operan de hecho.

El abordaje en profundidad del mercado interno de trabajo permite aprehender un entramado complejo en el que los senderos de profesionalización resultan transformados en favor de ciertos grupos profesionales. El examen de las vinculaciones estrechas entre modernización empresaria, nuevas modalidades de gestión del trabajo y rediseño del mercado interno de trabajo, ha permitido constatar la desestructuración y emergencia de itinerarios de profesionalización que conducen a una movilidad ocupacional calificante, sólo para grupos profesionales definidos. Y en este sentido se ven especialmente afectadas ciertas trayectorias profesionales configuradas sobre la base de la experiencia de trabajo. Una línea potente de investigación se deriva entonces del estudio de los nuevos itinerarios de profesionalización, y cómo se ven afectados diferentes grupos profesionales teniendo en cuenta sus trayectorias educacionales y profesionales. Desde nuestra perspectiva la puesta en relación de senderos y trayectorias de los trabajadores requiere de enfoques diacrónicos que permitan recuperar los procesos en sus continuidades y discontinuidades en el desarrollo de las profesionalidades.

El estudio de las políticas de formación y gestión de las carreras profesionales no puede desligarse de las metas empresarias orientadas a la "modernización", y al impulso de una nueva gestión del trabajo que afecta las condiciones de empleo, de trabajo y de profesionalización. En este sentido, el estudio de caso expuesto pone de manifiesto el papel relevante adjudicado a las lógicas de formación, sobre todo, buscando el re-disciplinamiento laboral y profesional. Pareciera que las nuevas construcciones de sentido derivadas de la denominada "modernización empresaria" reconocen en la formación un instrumento para inducir los cambios. Salvando las distancias históricas, resulta importante tener en cuenta cómo el taylorismo promueve la creación de las oficinas de personal, y la capacitación como adiestramiento. Asimismo cómo estas innovaciones también se fundan en la potencialidad de lo que hoy denominaríamos tecnologías de gestión.

Producir la crítica de la educación y del trabajo, requiere de una agenda abierta para la problematización y la distancia reflexiva. Si la crisis no obtura la crítica, la interrogación abre un puente a la desmitificación. Una lectura educacional de la modernización empresaria demanda desocultar las relaciones de saber y de poder emanadas del proyecto oficial que se define en el nivel de las firmas. Este trabajo aporta en este sentido, analizando asimismo las implicancias para los grupos profesionales. Aquello que está en juego es la dirección política-cultural de la firma, y las complejas mediaciones que se instrumentan para transponer las nuevas construcciones de sentido. El disciplinamiento laboral y el rediseño del mercado interno de trabajo se constituyeron en fértiles vías de interpretación acerca de las consecuencias de las políticas implementadas para diferentes grupos profesionales.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Abarzúa, E. (1997), "Cambios en el trabajo: un nuevo desafío para el sindicalismo", en *Revista Economía y Trabajo*, Año 1, N°2.
- Azpiazu, D.; Basualdo, E.; Nochteff, H. (1990), *La revolución tecnológica y las políticas hegemónicas*, Editorial Legasa, Buenos Aires.
- Barcet, A; Les Bas, C.; Mercier, C (1985), *Savoir faire et changement technique*, Lyon, presses Universitaires de Lyon.
- Beccaria, L.; Quintar, A, (1994), *Reconversión productiva y mercado de trabajo. Reflexiones a partir de la experiencia de SOMISA*, Buenos Aires.
- Bercot, R. (1989), "Transformation technique et division du travail: le cas des opérateurs dans la sidérurgie lourde", *Revue Formation/ emploi*.
- Besucco, N. (1995), *Transformation des marchés internes et gestion des compétences*, CEREQ, S. études N° 67.
- Bonnafos, Zarifian; (1984), *Calificación y formación en la siderurgia*, CEREQ, Paris.
- Bonnafos, G. De, (1985), "Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie", *Formation/ emploi. La documentation française*, Paris, N°oct/dec.
- Bonnafos, G., (1987), "Les techniciens vus par la hiérarchie de l'entreprise", *Formation/ emploi*, N 20.
- Bonnafos, G. (1989), "Le comportement des techniciens au travail. L'interaction entre les projets individuels et les pratiques de gestion du personnel", *CEREO BREF*, N 43.
- Boyer, R.; Saillard, Y. (Comp.), (1995), *Théorie de la régulation: l'état des savoirs*, Ed. La Découverte, París.
- Campinos, M.; Marry, C. (1986), "De l'utilisation d'un concept empirique: la qualification. Quel rapport a la formation?", *En L' introuvable relation formation/ emploi*, Ministère de la recherche et de l' enseignement supérieur, Un état de recherche en France.
- Campinos-Dubernet, M. (1991), *Formation et automation du travail ouvrier: Logique de profil ou logic de niveau*. CEREQ, Francia.
- Campinos-Dubernet, M., (1992), *Evolution de travail industrie automation et les politiques des emploi*, CEREQ, Francia.
- Campinos-Dubernet, M., (1991), "Diversité des compétences ouvrières et standardisation de la formation professionnelle", *CEREO Bref*. N 71, Francia
- Campinos-Dubernet, M.; Grandó, J.M. (1988), "Formation professionnelle des ouvriers. Une comparaison européenne", *CEREO BREF*, N 38.
- Carrillo, J; Iranzo, C. (2000), "Calificación y competencias laborales en América Latina", en *Tratado Latinoamericano de Sociología de Trabajo*, De la Garza Toledo, E. (Coord.), Fondo de Cultura económica, México.
- Castillo Alonso, J. J. (1990), *La automatización y el futuro del trabajo: Tecnologías, organización y condiciones del trabajo*, Ministerio de Trabajo, España.
- Coriat, B., (1992), *El taller y el robot*, Siglo XXI, España.
- Dadoy, M. (1986), *La Sociología de la Calificación, la ciencia y el concepto. El coloquio de Nantes*. ( 13- 15 enero). Pág. 11
- Denzin, Norman, (1978), *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Mc-Graw Hill Book Company, New york, 2da Ed. ( 1970).
- D' Iribarne, A. (1993), *La competitivité. Défi social, enjeu éducatif*, CNRS éditions.
- Dombois, R; Pries, L. , (1993), "Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa", En *Modernización empresarial: tendencias en América latina y Europa*. Fundación Ebert.
- Dugue, E. (1994), "La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du Travail*, Nro 3, Francia
- Eymard-Duvernay, F. ( comp.) (1994), *Economía de las convenciones*, Asociación Trabajo y Sociedad.

- Faverau, O.; Sollogoub, M.; Zighera, A. "Une approche longitudinale de la segmentation du marché du travail", *Formation Emploi*, N° 33.
- Figari, C., (1994), *Viejos y nuevos convenios en una empresa privatizada*, Serie Debates N°7, CEIL
- Figari, C. (1995), *La acción educativa del sector empresario en el subsistema de educación técnica. El caso de las escuelas privadas de fábrica*, CEIL/ CONICET.
- Figari, C. (2001), "Procesos de reestructuración productiva y demanda de nuevas calificaciones: la situación socioprofesional de los ingenieros", *Revista Paraguaya de Sociología*, N° 107.
- Figari, C., (2000), "Formas de disciplinamiento y nuevas selectividades en la modernización empresaria: modalidades de control técnico y social en los 90", *3er Congreso Latinoamericano de Sociología del trabajo*, 17 al 20 de mayo.
- Figari, C., (2001), "Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: políticas de formación y senderos de profesionalización", *Revista Estudios Sociológicos* N° 56, de El Colegio de México.
- Figari, C., (2001), "Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresaria", *Revista Estudios del trabajo*, ASET, Buenos Aires.
- Finkel, L (1995), *La organización social del trabajo*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Forni, F; Gallart, Ma.; Vasilachis de Gialdino, I. (1993), *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*, Bs.As., Centro Editor de América Latina.
- Freyssenet, M., (1990), "Dos formas sociales de automatización", en *Sociología del Trabajo* N° 10, Siglo XXI de España Editores, Madrid, otoño.
- Gallart, M.A, (1995), "Formación, educación y desempleo en la Argentina", en *Libro blanco del empleo en Argentina*, Buenos Aires, MTSS.
- Homs, Oriol; Celorrio, Xavier Martinez, (1992), Lógicas formativas de empresas medianas: el rol de la formación de los recursos humanos en el proceso de cambio, CIREM- ICE, IREPD, mimeo.
- Iranzo, C., (1994), "Los actores sociales ante la reestructuración productiva en Venezuela. Consecuencias sobre el mercado de trabajo y el movimiento sindical", en Neffa, J.C (Comp), *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.
- Jobert, A., (1992), "Las grillas de clasificación profesional: algunas referencias históricas", en *Formación Profesional: calificaciones y clasificaciones profesionales. Su influencia en las relaciones del trabajo. La experiencia francesa*, PRONATTE-SECYT.
- Korinfeld, S. (1994), "Informática y sistemas aplicados a la automatización industrial" en *La demanda de calificaciones para profesiones universitarias*, Centro de estudios Avanzados.
- Kuencer, A., (1989), *Pedagogia da fabrica. As relacoes de producao do trabalhador*, Cortez Editora, 3era Ed, Sao Paulo, Brasil.
- Leite, M. de Paula, (1999), "Nuevos desafíos en el mundo del trabajo", *Sociología del Trabajo, nueva época*, núm.36.
- Linhart, D., (1997), *La modernización de las empresas*, Asociación Trabajo y Sociedad.
- Mckinney, J.C. (1968), *Tipología constructiva y teoría social*. Amorrortu, Buenos aires.
- Jick, T. D., (1979), *Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action*. Administrative science quarterly, vol. 234, dec.
- Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J.J., (1987), *Política de educación y organización industrial en Francia y en Alemania. Aproximación a un análisis societal*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España, (1era ed. 1982).
- Meik, M. (1994), Los retiros voluntarios o negociados: un arquetipo de fraude integrado a otras estrategias flexibilizadoras. Mimeo, Ponencia presentada al *Congreso de FAES*.
- Monza, A., (1992), "Reestructuración productiva y nivel de empleo: algunas falacias difundidas en la interpretación del problema", *1er. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Trabajo N°15, Bs.As, mayo de 1992.
- Naville, P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Ed. Marcel Riviere, Paris.

- Neffa, J.C., (1998), *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*, Asociación Trabajo y Sociedad.
- Panaia, M. ( 2000), *Trayectorias profesionales y demandas empresariales de ingenieros en la Argentina*, III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, mayo, Buenos Aires.
- Pries, L., (2000), " Teoría sociológica del mercado de trabajo", en Coord. E. De la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura económica.
- Quintar, A. ( 1996), *Las empresas públicas que no supimos conseguir*, Seminario *Impactos territoriales de la reestructuración*, Bariloche, 27 al 30 de mayo.
- Riquelme, G.; Razquin, P. (1998), *Mercado de trabajo y educación. El papel de la educación en el acceso al empleo*, IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Rojas, E. ( 1999), *El saber obrero y la innovación en la empresa*, Cinterfor, Montevideo.
- Rolle, P.; Tripier, P., (1978), " Valeur d'usage de la force de travail", *colloque de Dourdan sur la division du travail*, Ed.Gallilé.
- Rosanvallon, A. ; Troussier, J. F., (1983), *Formation aux changements et qualification ouvriere*, Université de Sciences Sociales, Grenoble.
- Rosemberg, N. (1979), *Tecnología y Economía*, Barcelona, Editorial Gustavo Gili.
- Rozemblatt, P., (1999), *El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder*, PIETTE, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, Documento de Trabajo N° 11.
- Stankiewicz, F., (1991), "Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones", en *Las estrategias frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Ed. Humanitas, Buenos Aires
- Tadeu da Silva, T., (1997), "El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total", En Gentili, P. (Comp.), *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*, Losada, Bs. As.
- Tanguy, L. ( sous la direction de), (1986), *L' introuvable relation formation- emploi, Un état de recherche en France*, Ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur.
- Tanguy, L. (1994), "Rationalisation pédagogique et légitimité politique", en Ropé. F. et Tanguy, L., *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l' école et l' entreprise*, éditions l' Harmattan, París.
- Testa, J.; Figari, C. (1996), "Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógico-organizaciones para la construcción de nuevos saberes", *Dialógica*, vol. 1, N° 1, Ceil-CONICET.
- Testa, J; Figari, C.( 1996), *Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones en industrias de proceso de continuo: la incorporación de equipos de colada continua*. PID/CEIL/CONICET
- Testa, J.; Figari,C. (1996), *La problemática de las empresas calificantes*, serie Debates N° 1, CEIL.
- Testa J., Figari, C., (2001), *Cambio tecnológico y dinámica de la transformación de los perfiles profesionales en la industria química. Fundamentos teóricos-metodológicos y plan de trabajo*. Doc. de trabajo N° 1. ( Publicado en soporte CD)
- Testa, J. ; Ruffier, J. ; Walter, J., (1987), *Los saberes de la información en la industria argentina*. CEIL/ Groupe Lyonnais de Sociologie industrielle, Buenos Aires.
- Testa, J. (1987), *La incorporación de las máquinas herramientas computarizadas en un contexto de transición tecnológica. Procesos de aprendizaje y constitución del "saber hacer*, CONICET/CEIL, Buenos Aires, Doc. de trabajo N°19.
- Walter, J., y Senén González, C. (Comps) (1998), *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina*, Buenos Aires, Eudeba.