

# Capítulo 17

---

## Cambios tecnoproductivos y organización del trabajo en empresas industriales de Santa Fe

**Alejandra Paula Quadrana**

Idel, UNGS/CONICET

a.quadrana@conicet.gov.ar

**Ingrid Johana Herrera Gudiño**

Idel, UNGS

jhgudino@campus.ungs.edu.ar

**Betiana Anahí Montenegro**

Idel, UNGS

bmontene@campus.ungs.edu.ar

**Maximiliano Matías Santana**

Idel, UNGS

msantana@produccion.gob.ar

### Introducción

La introducción, desarrollo y proliferación de las nuevas tecnologías ha generado diversos debates internacionales y regionales acerca de las consecuencias que tiene sobre la creación, modificación y destrucción de puestos de trabajo y, en menor medida, sobre la organización productiva y del trabajo. Ante la velocidad de los cambios y la difusión de tecnologías transversales que afectan a todas las actividades económicas, es relevante profundizar los ejes de debates y reconsiderar nuevas problemáticas. También es importante la heterogeneidad con la que se difunden las nuevas tecnologías y los conocimientos entre países, así como de manera inter e intra sectorial dentro de un país. Las transformaciones tecnológicas son contexto-específicas, por ello se debe remitir a las especificidades del sistema productivo, económico y social en estudio y a las posibilidades con las que cuenta para generar y/o adoptar esas nuevas tecnologías (Roitter, 2019).

El estado del conocimiento, los procesos de aprendizaje, las formas que adopta la organización del trabajo, la definición de tareas rutinarias, no rutinarias, cognitivas y manuales, el análisis por tareas o por puestos de trabajo, el conocimiento codificado o tácito, los niveles de calificación requeridos y la distribución de los ingresos, son algunas de las dimensiones que se consideran al estudiar las relaciones existentes entre el cambio tecnológico y el empleo (Nonaka, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Freyssenet, 2007).

A través de diversos estudios se ha generado consenso sobre la existencia de impactos reales sobre la dinámica productiva y del empleo (World Economic Forum, 2016; OIT, 2016), por lo que cobra relevancia discernir la profundidad de esos cambios disruptivos con el fin de adoptar medidas que mitiguen los efectos negativos sobre la estructura productiva y sobre el empleo, que determinan en gran medida el nivel de calidad de vida de las personas.

En este escenario, las empresas multinacionales se han convertido en agentes clave para la difusión de nuevas tecnologías a través del accionar de sus filiales ubicadas en distintos países. Su instalación en países en desarrollo, como es el caso argentino, puede tener impactos locales que posibiliten procesos de transferencia de tecnología y de desarrollo de proveedores especializados, a la vez que una mayor articulación con el comercio internacional (Gutman y Rivas, 2017).

En lo referido al análisis de los efectos de la implementación de estrategias organizativas y del empleo de las multinacionales, se pueden encontrar distintas perspectivas. Por un lado, una corriente de la literatura especializada resalta el carácter convergente de dichos procesos, en virtud de que tienden a homogeneizarse a nivel global (Ferner y Quintanilla, 2002). Sin embargo, existe otra corriente que pone el énfasis en la mediación de las especificidades de las instituciones y culturas de los países receptores, las cuales condicionan o restringen la estandarización de distintas prácticas a nivel mundial (Vernon y Rees, 2001). Siguiendo esta línea, se podría afirmar que el entorno común en el que despliegan su operatoria condiciona de igual manera a las empresas multinacionales que a las empresas domésticas.

Al analizar las características de las economías locales, su configuración sectorial y el grado de articulación productiva, se pueden delinear las necesidades en términos de calificaciones y competencias de los trabajadores, así como también establecer su capacidad para realizar de modo eficiente el proceso de incorporación tecnológica generando incrementos del nivel de productividad en las actividades. Por último, también es relevante comprender las estrategias en materia tecnológica que adoptan las empresas, lo que determina en gran medida sus resultados en términos productivos, organizativos y de empleo (Erbes y Roitter, 2020).

La presente investigación<sup>43</sup> se centra en el sector industrial por la importancia relativa del mismo para una ciudad del oeste de la provincia de Santa Fe en estudio. Esta se destaca por el elevado desarrollo institucional y territorial, con fuertes vinculaciones entre las instituciones y las empresas lo que permite generar condiciones para el desarrollo empresarial y, a su vez, estimular la formulación de políticas públicas que fomenten las capacidades productivas locales. Respecto al sector, se observan fuertes articulaciones entre actividades productivas que se complementan con los vínculos entre agentes públicos y privados lo que explica la complejización de los procesos tendientes al desarrollo productivo-innovativo. Según estadísticas municipales, el sector se caracteriza por una amplia diversificación productiva en donde el mayor peso en la estructura está concentrado en pocas actividades económicas, igual que la distribución sectorial del empleo. A su vez, se considera un sector activo en términos de creación de empresas. La mayoría se encuentran en la categoría de pequeñas y medianas empresas y abarcan casi la mitad del empleo industrial. Sin embargo, las grandes empresas son las que explican el dinamismo de los puestos de trabajo creados en la ciudad.

Tomando en cuenta lo expuesto, este trabajo parte de la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las principales características

---

43 El presente trabajo se enmarca en los siguientes proyectos de investigación financiados: “Transformaciones tecnológicas, tendencias sobre el futuro del trabajo e impactos recientes en las relaciones laborales de la ciudad de Rafaela”, Proyecto de Investigación edición 2020, Modalidad B, Universidad Nacional de Rafaela, Director: Dr. Rodrigo Carmona; y “Empleo, organización del trabajo y procesos de aprendizaje ante la emergencia de nuevas tecnologías”, Universidad Nacional de General Sarmiento, código 30/4107, Directora: Dra. Sonia Roitter.

que asumieron las transformaciones tecnológico-productivas y la organización interna del trabajo en empresas del sector manufacturero de la provincia de Santa Fe?

En este marco, el objetivo general consiste en analizar las principales características que asumen las transformaciones de índole tecnológico-productivo y en la organización interna del trabajo en dos empresas del sector industrial de una importante ciudad productiva del oeste de la provincia de Santa Fe, en los últimos cinco años. Del mismo se desprenden los siguientes objetivos específicos: (i) examinar la evolución de los cambios en la organización tecno-productiva en el sector local, teniendo en cuenta el contexto reciente de pandemia; (ii) indagar las particularidades de la organización interna del trabajo en este escenario; (iii) comparar las estrategias implementadas por ambas empresas en términos de competencias, aprendizajes y procesos de reconversión de sus trabajadores.

## **Abordaje metodológico**

La investigación se basa en el estudio de casos múltiples (Neiman y Quaranta, 2006) de dos empresas, de las cuales una de ellas es filial de una empresa multinacional (en adelante “empresa M”), mientras que la otra pertenece a capitales nacionales (en adelante “empresa N”). La selección de los casos responde a su similitud en relación con los eslabones de la cadena de valor en los que se insertan (producción, distribución y comercialización), en su tamaño medido por la planta de trabajadores (más de 1000 empleados), comparten un mismo entorno geográfico e institucional, y ambas se encontraban en procesos de incorporación tecnológica durante los últimos cinco años.

El diseño metodológico es cualitativo ya que se orienta a la comprensión e interpretación del fenómeno social desde la perspectiva de los participantes y en su propio contexto. El principal instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación fueron entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes clave pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos (RR. HH.) y de Relaciones Públicas (RR. PP.) de ambas empresas. Para complementar la información se recurrió tanto a la recopilación y sistematización de fuentes secun-

darias como a informes elaborados por diversos organismos estatales nacionales, provinciales y municipales.

Dado el contexto de la pandemia las entrevistas se realizaron de manera virtual, entre noviembre del 2020 y marzo del 2021. La guía de pautas de las entrevistas se estructuró en torno a dos grandes ejes. Por un lado, la caracterización tecnoproductiva y, por otro lado, la organización interna del trabajo. En la primera se indagó sobre la trayectoria de las empresas, sus procesos productivos y la incorporación de tecnología. Las dimensiones exploradas en el segundo eje fueron los equipos de trabajo, la autonomía, la adquisición de competencias, la participación, la flexibilidad, la evaluación de desempeño y las relaciones laborales. Se elaboró una matriz de análisis de datos en la que se volcó la información recolectada a través de las entrevistas con el fin de facilitar la comparación entre los casos.

En las siguientes secciones se presentan las definiciones conceptuales y los resultados alcanzados para cada una de las dimensiones relevadas.

## **Transformaciones tecnoproductivas**

En el presente apartado se consideran las diferentes características tecnológicas presentes en las empresas, tanto las que ya se venían aplicando como las que fueron incorporándose recientemente; la toma de decisiones para la incorporación de tecnología; y, por último, los efectos que produjo la incorporación de tecnología en la generación de competencias y la implementación de sistemas de capacitación.

En el caso de la empresa M durante los últimos cinco años ha realizado una fuerte inversión para mejorar la eficiencia y la automatización. Se estableció la construcción de una planta nueva para mejorar la optimización y se importaron algunas partes de la robótica principalmente desde Alemania, debido a que no se producen en Argentina. Además, tuvieron que desarrollar tecnología local dado que los técnicos extranjeros no podían ingresar al país por la pandemia. La estrategia adoptada respecto a las inversiones estu-

vo limitada por las restricciones a la utilización de ganancias de las multinacionales en el extranjero, por lo tanto, se decidió invertir las ganancias de la compañía en la división argentina.

En relación con los efectos de la incorporación de tecnología, la empresa considera que les permitió ser los más eficientes en términos de producción final versus empleados. A su vez, no se caracteriza por tener políticas referidas a implementar sistemas de capacitación aún, pero actualmente como filial se encuentran en un proceso de alineación a los procesos y las políticas de la multinacional, privilegiando el desarrollo de capacidades y el conocimiento de forma interna. En este sentido, si bien la empresa promueve la carrera interna, también incorpora perfiles con conocimientos necesarios para la realización de tareas puntuales.

En la empresa N implementaron procesos de digitalización en las áreas no operativas como método de control e incorporaron tecnología para mejorar la capacidad productiva, aumentando el índice de automatización y de robótica. Esta implementación significó mucho más que un cambio tecnológico, sino también uno cultural. En sus palabras:

*No solamente fue la implementación de un sistema sino que un cambio casi que en la cultura (...) Generó en muchos equipos una nueva organización a nivel logístico, una nueva organización en las distribuciones. Algunos sectores más autónomos tuvieron que trabajar de forma más coordinada para no generar cuellos de botella (RR. HH., empresa N).*

En lo que concierne a la toma de decisiones, la estrategia estuvo orientada principalmente a la reducción de costos, al lanzamiento de nuevos productos, o la modificación de alguna fórmula. Las prácticas de capacitación se orientaron a lograr la adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías, y en general fueron llevadas adelante por los mismos proveedores de la tecnología. Este acompañamiento reduce la resistencia al cambio e impulsa el desarrollo de nuevas habilidades.

Respecto a la reconversión y capacitación de trabajadores, en la empresa M se crearon nuevos puestos de trabajo porque se requerían competencias puntuales para el manejo de ciertos sistemas, en tecnología e informática para el apoyo a áreas administrativas,

logística, operaciones y producción y para reforzar con personal de mantenimiento a los equipos productivos. Las búsquedas se realizaron internamente y aquellos perfiles que no estaban dentro de la organización fueron incorporados. En la empresa N se realizaron inversiones importantes en la adaptación de las nuevas tecnologías y la capacitación del personal estuvo a cargo de cada proveedor.

## Organización del trabajo

Para desarrollar este apartado, se parte de la idea de que ciertas formas de organizar el trabajo al interior de las firmas promueven la producción de conocimientos y el desarrollo de procesos de aprendizaje mientras que otras configuraciones limitan estas dinámicas internas. Las características que adoptan los equipos de trabajo, las estrategias para la adquisición de competencias, el nivel de autonomía para la resolución de problemas, los espacios de participación, la flexibilidad en los puestos de trabajo y el sistema de evaluación de desempeño implementado, así como las relaciones que se establecen entre estas dimensiones, permiten configurar distintas formas organizacionales, ya sea que se trate de formas más rígidas o formas más flexibles y dinámicas (Erbes *et al.*, 2008; Roitter *et al.*, 2013; Erbes y Roitter, 2020).

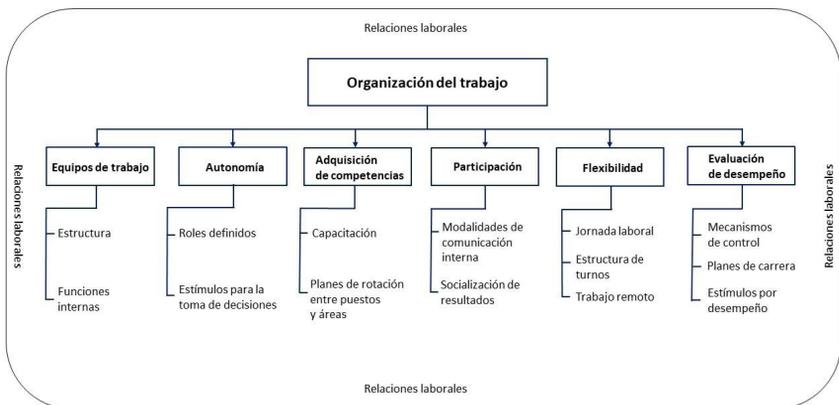


Fig. 1. Dimensiones constitutivas de la organización del trabajo. Fuente: elaboración propia.

## **Equipos de trabajo**

El aprendizaje organizacional es una construcción social apropiada por las personas que conforman la organización, en donde el conocimiento se genera a partir de la interacción, el intercambio y la sociabilización de experiencias, motivaciones y las formas de hacer las cosas. Al interior, se gestan acuerdos y se construyen relaciones que, si bien están marcadas por el espacio y la definición misma de la organización interna del trabajo, la creación de vínculos y el establecimiento de sus propias normas les ayuda a generar nuevas rutinas y formas de aprendizaje organizacional que promueven la adquisición de competencias y el fortalecimiento de las capacidades de las firmas. Algunos equipos de trabajo actúan como enlaces, personas que están comunicadas con otras áreas, programas y actividades, que ayudan al fin mismo de la organización. Las estructuras de organización basadas en la existencia de equipos de trabajo, al permitir intercambiar experiencias y opiniones, posibilitan difundir el conocimiento tácito a través de la observación, imitación e intercambio de experiencias empíricas, lo cual implica una necesidad constante de interpretación (Rullani, 2000).

Los equipos de trabajo en las empresas estudiadas están estructurados de acuerdo con el tipo de conocimiento requerido para la ejecución de actividades, que actúan como enlaces, desarrollando actividades operativas, control de calidad, identifican problemas y ayudan a la resolución de estos. En la empresa N, los equipos de trabajo están enmarcados en departamentos, áreas y sectores, en donde las distintas jefaturas reportan a las diferentes gerencias y otros equipos de trabajo están dados por turnos específicos. Por otro lado, existen equipos conformados para intervenir ante decisiones importantes que son transversales a varias áreas, como los equipos de calidad, ingeniería y mantenimiento. Estos trabajan de manera interdisciplinaria con el fin de resolver una situación específica:

*Todos esos equipos que están conformados no a la jerarquía, sino en base al conocimiento y a la necesidad que ese equipo necesite según el objetivo pero sí, en general, están esponsorados [sic] por alguna gerencia, porque llega un punto que tal vez hay ciertas decisiones que pueden implicar no sé, la necesidad de una inversión, entonces el equipo hasta ahí puede llegar con su análisis, con sus conclusiones y con*

*sus recomendaciones, entonces por eso en algunos casos están esponsorados [sic] por alguna gerencia que conforman un comité ejecutivo, que son las gerencias estratégicas de la empresa que después elevan a través de la gerencia general ciertas necesidades (RR. PP., Empresa N).*

Por su parte, en la empresa M los equipos de trabajo están organizados en áreas de trabajo, tales como operaciones, recursos humanos, *play chain* (compras, logística, distribución, ventas) y algunas de ellas cuentan con servicios y recursos compartidos y, los responsables de las gerencias son integrantes locales. La estructura es bastante simple, con una línea de jerarquía y de responsabilidad. Existe también un equipo de optimización:

*Hay un equipo que es interdisciplinario entre producción y mantenimiento, que se juntan para generar estas cuestiones de optimización o se entrenan (...) En realidad apunta a mejoras y optimizaciones de todos los procesos (RR. HH., Empresa M).*

### **Autonomía**

Promover el protagonismo de los trabajadores en la ejecución de las tareas constituye la posibilidad de que los operarios solucionen situaciones imprevistas y/o se anticipen a ellas. De esta manera, la capacidad de que los mismos intervengan como actores, no solo ejecutantes, del proceso productivo favorece el desarrollo de procesos de aprendizaje y estimula el desarrollo de competencias. En este sentido, en la empresa M se estimula a los empleados a atender problemas inmediatos, proponer acciones correctivas y documentar las actividades críticas de los procesos productivos. Sin embargo, aún no es propio de la dinámica de trabajo el poder explorar nuevas oportunidades productivas. Por su parte, en la empresa N la capacidad de acción ante situaciones imprevistas se produce solo en ocasiones particulares por lo que se requiere, hasta el momento, que su personal posea competencias comunicativas básicas ante aquellas vinculadas a la prevención y solución de inconvenientes técnicos específicos.

## **Adquisición de competencias**

En relación con los programas de capacitación en la empresa N, existe una planificación anual de capacitaciones reglamentarias que se desarrollan de manera presencial o mediante el centro de formación virtual o *e-learning* que la empresa tiene implementado desde hace varios años. Además, para operaciones específicas de ciertos equipos, se recibe capacitación directa de los proveedores de dichos equipos.

Por su parte, en la empresa M poseen un esquema obligatorio de capacitación relacionado a los temas de calidad y normas de seguridad. Con la virtualidad exigida por la pandemia, están procurando habilitar plataformas en la que los colaboradores puedan tener entrenamiento en buenas prácticas y capacitación en temas relacionados a liderazgo, comunicación y toma de decisiones. Si bien no tienen procedimientos o políticas encaminadas a programas puntuales de desarrollo de personas, la empresa concibe importante dar oportunidad de crecimiento y priorizar el talento humano que ya se encuentra en la organización a través de capacitaciones específicas para cubrir diferentes puestos. Respecto a perfiles puntuales y con grandes requerimientos realizan una búsqueda externa:

*Muchos de los gerentes y hasta los vicepresidentes han llegado, siendo o empezando su carrera como operario o supervisor en alguna de las plantas. Pero sí, en el caso del área de mantenimiento por supuesto que en estos últimos años se ha ido incorporando nueva gente ya con requisitos en el perfil mucho más específicos (...), competencias en el perfil del puesto mucho más exquisitos (RR. HH., Empresa M).*

## **Participación**

El comportamiento social en el espacio de trabajo, la gestión participativa del talento humano, mediante la delegación hacia los trabajadores del poder y capacidad de tomar decisiones organizativas contribuye a incrementar la eficiencia de la organización, su productividad y calidad, en tanto se potencie, se capacite y se dote de los recursos y herramientas necesarias que les permitan avanzar junto con los intereses de la firma. Es decir, se desarrollan y aplican dispositivos participativos que comprometen a los trabajadores a avanzar con los objetivos empresariales. Estas prácticas se

consolidaron, en los últimos tiempos, a partir de la inclusión de los trabajadores en equipos de mejora o en círculos de calidad. En este marco, en la empresa M se ha estimulado en los últimos años a que los trabajadores participen en aspectos referidos a calidad y seguridad e higiene utilizando la información procedente de sugerencias y quejas que trabajadores plasman en una plataforma, aunque en lo referido a calidad hay personas puntuales que se encargan de ello. Y, a su vez, se fomenta el desarrollo de reuniones de trabajo para analizar y proponer nuevas formas de hacer las cosas. Respecto a la empresa N, posee mecanismos internos de comunicación como los buzones, en donde los trabajadores colocan sus disconformidades y sugerencias, y también instancias de encuentro como charlas y reuniones. Respecto a la realización de círculos de calidad, la empresa tiene un equipo de calidad que es transversal a todas las áreas en donde se fomenta también, aunque parcialmente en términos de integración, el desarrollo de reuniones de trabajo para analizar y proponer nuevas formas de hacer las cosas.

### ***Flexibilidad***

La flexibilidad en el proceso productivo corresponde, por un lado, a la reorganización del trabajo y, por el otro, a la modificación de los atributos productivos de los trabajadores; la capacidad con la que cuentan para desarrollar eficientemente distintas tareas en momentos específicos que son definidos por las necesidades de la organización y del mercado. Todo ello tiene consecuencias tanto en la empresa como en los trabajadores. Para la empresa N, la disposición de los turnos responde a las necesidades del proceso productivo. En la empresa M, además de responder a las características productivas de la empresa, la definición de la jornada atiende a las oscilaciones del mercado, con los recursos humanos idóneos en cada turno de trabajo. En ambas firmas la rotación es horaria, las empresas definen horarios de trabajo rotativos que deben ser respetados por los trabajadores. Por último, se destacan los cambios en la flexibilidad horaria ante la pandemia por COVID-19, que llevó a organizar rápidamente prácticas de teletrabajo que aún no estaban desarrolladas en las firmas y, a su vez, en la empresa M organizaron protocolos internos de ocupación de oficinas y puestos al cien por ciento entre el personal con cupos definidos por día, de acuerdo con el espacio de cada área de trabajo. Por último, en los casos en que los trabajadores

podían desarrollar su labor desde sus casas, áreas no operativas, se les brindaron los recursos necesarios y se invirtió en ampliar las capacidades del soporte informático de la empresa.

### ***Evaluación de desempeño***

La evaluación de desempeño es un sistema de medición del rendimiento laboral cuyo diseño puede contemplar diversos parámetros tanto cuantitativos como cualitativos. Este tipo de evaluación puede ser un mero control sobre la plantilla, o puede tener consecuencias en la aplicación de incentivos o incrementos salariales extraordinarios.

En los casos estudiados, la evaluación de desempeño no se encuentra estipulada dentro del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) que regula la actividad de dichas empresas, por lo tanto no se aplica al personal bajo convenio. De hecho, en el caso de este último, los ascensos y la carrera interna se encuentran vinculados exclusivamente a la categoría y a la antigüedad. Por esta razón se explica que ambas empresas realizan evaluaciones de desempeño solo al personal jerárquico.

La empresa N implementa evaluación de 360 grados a jefes y gerentes de departamento, y de 90 grados a los mandos medios. Estos instrumentos son aplicados para identificar las brechas entre las competencias esperadas y las efectivamente adquiridas, con el propósito de elaborar planes de formación específicos. Con respecto a los impactos en las remuneraciones, en los niveles gerenciales y de jefatura se define una compensación anual que depende de tres elementos: el resultado de la empresa, el resultado del cumplimiento de objetivos individuales y una parte proporcional a la evaluación de desempeño.

Antes de la pandemia la empresa M aplicaba un sistema que han tenido que poner en *stand by*, el cual alcanzaba al personal fuera de convenio y era optativo para aquellos dentro de convenio. Hacia abril del 2021 comenzaron a formalizar en directores y gerentes un nuevo sistema de evaluación orientado al cumplimiento de indicadores de gestión, que servirá para identificar necesidades de capacitación. En las entrevistas se mencionó que a mitad del año estimaban ampliarlo en una segunda etapa hacia el nivel de jefatura y supervisión. Asimismo, prevén que toda la información sistematizada tendrá impacto en los planes de sucesión.

## **Relaciones laborales**

La dimensión de las relaciones laborales remite a los vínculos que se establecen entre el capital y el trabajo y sus respectivas organizaciones en el marco del proceso productivo. Una característica relevante de los casos estudiados es que los trabajadores pertenecen al mismo sindicato, ya que ambas empresas operan en la misma rama de actividad. Esto conlleva la existencia de un solo Convenio Colectivo de Trabajo (CCT), lo cual es considerado como un aspecto positivo desde el punto de vista de las empresas de acuerdo con lo manifestado en las entrevistas:

*Sí, nosotros tenemos un solo convenio (...) por suerte, por eso digo. Ahora es uno solo, porque como todo es tercerizado ya Camioneros y todos otros convenios no son de la compañía, no son propios, al menos. Nos afectan, pero no son propios (RR. HH., Empresa M).*

A su vez, cabe destacar que dicho convenio cuenta con una amplia cobertura, que alcanza en el caso de la empresa M al 80 % de sus trabajadores, mientras que supera al 90 % en la empresa N. En términos generales, quienes quedan por fuera de la cobertura del convenio forman parte del personal jerárquico.

Por su parte, otro elemento importante que debe resaltarse es el alto nivel de sindicalización, puesto que los trabajadores cubiertos por el CCT pueden o no estar afiliados a un sindicato. La tasa de afiliación se ubica entre el 75 % y el 80 % de la planta. Asimismo, la presencia de representación gremial en los lugares de trabajo también es muy elevada. Por un lado, la empresa N cuenta con 15 delegados, 8 de los cuales se encuentran en la planta principal, en tanto que la empresa M posee 4 delegados en cada una de sus dos plantas, junto con 2 delegados ubicados en distintos lugares del país.

Estos indicadores permiten realizar una aproximación al peso que poseen las relaciones laborales, y en particular los vínculos (negociaciones y conflictos) con el sindicato del sector que terminan siendo plasmados en los acuerdos y CCT, en la configuración de la organización interna del trabajo en cada una de las firmas. De esta manera, se pudo observar que el marco institucional descrito impone determinadas restricciones a las decisiones que deben tomar

las empresas. Dicha situación no resultaría tan problemática para la empresa de capitales nacionales como lo es para la empresa M, dado que en su caso las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo no pueden ser completamente homogeneizadas de acuerdo con los lineamientos que emanen de la casa matriz. Por el contrario, se enfrentan con mayores exigencias de adaptación al marco normativo y cultural local.

## Conclusiones

El presente trabajo se propuso analizar las transformaciones tecnoproductivas y en la organización interna del trabajo en dos empresas industriales de una importante ciudad productiva de Santa Fe, en los últimos cinco años. Como resultado del estudio se encontró que durante ese período las firmas lograron planificar e implementar procesos de incorporación de tecnología, evitando el despido de trabajadores mediante procesos de capacitación y reconversión.

Sin embargo, estos esfuerzos se vieron atravesados por el contexto impuesto por las condiciones sanitarias de la pandemia, que las obligó a readaptar sus estrategias y reorganizar rápidamente algunos procesos de trabajo: turnos, movilización, adecuación de oficinas, adaptación al *home office* y cubrimiento de licencias concedidas a personal de alto riesgo. Asimismo, las restricciones a la circulación de bienes y de personas limitaron fuertemente los procesos de incorporación de tecnología que habían sido planificados, como por ejemplo al impedir la instalación de equipamiento importado por parte de técnicos extranjeros que no pudieron ingresar al país. En este aspecto un elemento relevante que surgió del análisis está vinculado al entorno económico e institucional en el que se encuentran ubicadas las firmas, dado que lograron recurrir a agentes del entramado productivo local que fueron capaces de dar solución a las demandas que surgieron a partir del nuevo contexto.

El estudio de casos permitió ahondar en las estrategias implementadas para sostener las diversas actividades productivas del sector, a la vez que puso de manifiesto altos niveles de incertidumbre acerca del futuro del trabajo. En el análisis se incorporaron las dimensiones que dan cuenta de la forma en la que se organiza internamente el

trabajo y cómo ello se vincula con el desarrollo de competencias y la generación de procesos de aprendizaje que contribuyan a la competitividad y calidad del empleo.

Dentro de este marco, se sostiene que los factores estructurales que conforman la organización del trabajo muestran el alcance limitado de los cambios organizacionales frente a las transformaciones que producen las nuevas tecnologías. Las estrategias en relación con la gestión del trabajo presentan rasgos que propician la dinámica de circulación y producción de conocimientos y otros que las restringen. En términos generales, en ambas firmas es limitada la interacción entre integrantes en equipos de trabajo porque se fomenta el desarrollo de tareas de forma individual y especializada, y se encontraron niveles reducidos de rotación entre puestos y/o áreas. Sin embargo, se destaca la importancia que presentan las instancias de capacitación al incorporar tecnología y los planes de implementación de sistemas que promuevan el desarrollo de competencias específicas en sus colaboradores, prevaleciendo sobre la búsqueda externa de personal calificado para cubrir las vacantes.

En lo referido a la autonomía y la participación activa de los trabajadores, se evidencia el interés en estimularlos a formar parte de las decisiones referidas a su labor, pero los espacios dispuestos hasta el momento son aún restringidos. Asimismo, los turnos de trabajo presentan características que corresponden a la flexibilización horaria con el propósito de aumentar la productividad y mejorar el desempeño, al establecer horarios rotativos que el trabajador debe respetar.

Asimismo, se observó que las relaciones laborales y, en particular la existencia de un único convenio colectivo de trabajo, operan como una importante restricción institucional que afecta el margen de decisión de las empresas. Ello se ve reflejado, por ejemplo, en la imposibilidad de implementar sistemas de evaluación de desempeño, con sus posibles impactos sobre los ingresos, en el personal que se encuentra cubierto por el CCT.

En suma, en la evidencia encontrada se destacan las similitudes por sobre las diferencias tanto en relación con las transformaciones tecnoproductivas como con respecto a la organización interna del

trabajo. En este sentido, el presente trabajo resulta un aporte empírico que abona a la corriente teórica de la divergencia, puesto que se ha comprobado la mediación de factores institucionales y culturales que han obstaculizado la tendencia a la estandarización de prácticas para el caso de la filial de la empresa multinacional, influyendo a su vez en la homogeneidad de las características encontradas entre ambas firmas estudiadas.

Por último, si bien el acotado número de casos no permite realizar generalizaciones para todo el sector, del análisis de estas firmas parece surgir que el origen del capital tiene menor peso explicativo en comparación con otros factores como el tamaño de las empresas, el nivel de penetración tecnológica, la configuración de las relaciones laborales, las vinculaciones con otros agentes, las estrategias tecnológicas implementadas y, a su vez, la acumulación de capacidades internas.

## Referencias

- Erbes, A., Roitter, S. y Delfini, M. (2008). Conocimiento, organización del trabajo y empleo en tramas productivas. *Revista de Trabajo. Nueva Época*, 4(5), 73-86.
- Erbes, A. y Roitter, S. (2020). Estrategia Tecnológica y Organización del Trabajo: Especificidades de la Industria Manufacturera Argentina. *Revista de Economía y Estadística*, 58(1), 81–111. Recuperado de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/31868>
- Ferner, A. y Quintanilla, J. (2002). Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations. *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 243-51.
- Freyssenet, M. (1990). Dos formas sociales de automatización. *Sociología del Trabajo*, 10, 3-24. Traducción de Carlos Martín Ramírez. Ediciones numéricas, freyssenet.com, 2007, 260 Ko. Recuperado de: <http://www.freyssenet.com/files/Dos%20formas%20sociales%20de%20automatizacion.pdf>
- Gutman, G. y Rivas, D. (2017). *Empresas multinacionales y heterogeneidades territoriales en la Argentina*. Santiago: CEPAL.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- OIT (2016). *La iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo*. Informe I, 104ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT. Recuperado de: [https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_370408.pdf](https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_370408.pdf)

- Roitter, S., Erbes, A., Pujol, A., Rodríguez Miglio, M. y Delfini, M. (2013). La calidad del empleo en actividades manufactureras: un análisis de la perspectiva de los trabajadores automotrices y de la alimentación. 11º Congreso Nacional de Especialistas de Estudios del Trabajo, ASET. Buenos Aires: agosto.
- Roitter, S. (2019). *Cambio tecnológico y empleo: aportes conceptuales y evidencia frente a la dinámica en curso*. Documento de trabajo N° 15.1. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Rullani, E. (2000). El valor del conocimiento. En F. Boscherini y L. Poma (comps.), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global*. Buenos Aires: Miño & Dávila editores.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Vernon, G. y Rees, C. (2001). Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19(1), 149-179.
- World Economic Forum (2016). *The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution, Global Challenge insight report*. Ginebra: World Economic Forum.