

Cuarta Parte
ESTUDIOS EMPÍRICOS DE
SECTORES PRODUCTIVOS EN LOS
DIFERENTES PAÍSES

Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones

Marta Novick¹
Martina Miravalles²
Cecilia Senén González³

INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta dos estudios sectoriales sobre las relaciones interfirmas en el marco de la reconversión productiva en la Argentina -entendida como una nueva forma de producción y de acumulación a nivel macro y microsocio- y sobre las nuevas demandas que en materia de habilidades, calificaciones y competencias se efectúan sobre la fuerza de trabajo.

Analizar la relación entre procesos de transformación económico-productiva y la problemática de las calificaciones en la Argentina es tratar de dar cuenta del pasaje desde el “modelo de sustitución de importaciones”, hacia un proceso de “reconversión desarticulada” (Kosacoff, 1993); del pasaje de una economía centrada en la regulación estatal a otra, con eje en la regulación privada; de un sistema de relaciones laborales altamente protector -de estructura tripartita- a un campo social y laboral con un cambio de reglas, con tendencia a la desregulación y a la disminución de la protección a partir de la transformación de la legislación laboral. A nivel microsocio, se trata de la lenta pero sostenida transformación de un perfil de empresas en su origen alejadas de la frontera tecnológica internacional, con alto grado de integración vertical, de reducida escala operativa, con relaciones laborales rígidas y confrontativas, hacia un perfil de empresas cuyo desafío es, entre otras situaciones, manejarse en nuevos escenarios de globalización y competitividad, en con-

¹ Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas-CONICET y Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires-UBA, Argentina.

² Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-FLACSO, Buenos Aires, Argentina.

³ Instituto de Investigaciones “Gino Germani”, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires-UBA, Argentina.

⁴ Los datos sectoriales presentados provienen de la investigación "Educación, redes productivas y formación profesional", financiada por el Ministerio de Cultura y Educación en el marco de un convenio con la Confederación General del Trabajo de la Argentina. Fue coordinada por Marta Novick y participó un equipo de investigación integrado por M. Bartolomé, M. Buceta, G. González, A. Molina, M. Miravalles, C. Senén González y M. E. Vila.

⁵ En la educación secundaria desde muy temprano (1899) se implementó una rama, la escuela técnica industrial, dirigida a puestos medios en la industria, que creció a lo largo de los años integrando las antiguas escuelas de artes y oficios, y las escuelas de la Comisión Nacional de Orientación y Aprendizaje originalmente dependientes del Ministerio de Trabajo. A partir de fines de la década de los cincuenta, el Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET), una entidad autónoma en el Ministerio de Educación, centralizó y coordinó a las escuelas técnicas públicas nacionales, con una matrícula que llegó a cubrir un tercio de la educación secundaria. En el CONET

.../.

textos de privatización de empresas públicas, en una economía abierta y, en particular, en un proceso de integración regional.

En un entorno de crisis del sistema educativo (que trae aparejada la disminución de la calidad y la devaluación de las credenciales), el tema de las habilidades y calificaciones se ubica en el centro de un debate no sólo de carácter social, sino también político y económico, ya que afecta los criterios de productividad y competitividad de las propias empresas. El presente trabajo se propone analizar un proceso que comienza con una calificación obtenida en el puesto de trabajo y llega hasta otra que supone un complejo conjunto de saberes (comportamentales, intelectuales, técnicos) junto con el mejoramiento de las capacidades básicas. Se aludirá entonces, a un nuevo concepto: el de competencias.

El trabajo presenta, en una primera parte, el proceso de reconversión, cambio tecnológico y calificaciones en la Argentina, deteniéndose en las distintas etapas de transformación tecnológica y organizacional de las empresas locales, y en el análisis del tratamiento de la problemática de las calificaciones en cada período. El eje del artículo es el resultado de una investigación⁴ que tuvo por objetivo estudiar las relaciones interfirmas y las competencias demandadas al colectivo de trabajadores en los sectores automotriz y de telecomunicaciones, todo lo cual se expone en una segunda parte.

PROCESO DE RECONVERSIÓN, CAMBIO TECNOLÓGICO Y CALIFICACIONES

Las transformaciones tecnológicas y organizacionales que emprenden las empresas argentinas se diferencian, respecto de las de otros países de América Latina, tanto en sus características de origen cuanto en el perfil que adquieren durante los últimos años. Entre los rasgos de las empresas que fueron componiendo el escenario empresario local (Katz, 1986) se distinguen: una reducida escala operativa; un alto grado de integración vertical; relaciones laborales rígidas y confrontativas; esfuerzos tecnológicos orientados a la adaptación más que a la investigación y desarrollo autónomo.

La calificación de los trabajadores se obtenía en el puesto de trabajo. Los "viejos" convenios colectivos establecían categorías y jerarquías internas dedicadas a premiar la "antigüedad" en el puesto ya que la misma garantizaba de alguna manera el aprendizaje. Este proceso de aprendizaje *on the job* fue facilitado y acompañado por el desarrollo temprano de un sistema educativo altamente centralizado, con amplia cobertura en educación primaria que se fue extendiendo hacia el nivel medio.⁵

El proceso de reconversión en la Argentina, se inicia durante un ciclo de recesión global de la economía y fuerte retracción de la demanda interna. Para comprender tal proceso, que supone una nueva racionalidad y metodología productiva, es conveniente integrarlo en una caracterización de los cambios tecno-productivos que se estaban dando, a nivel microsocia, desde la década del setenta. A continuación se presentan las diferentes etapas de transformación tecnológica y organizacional de las empresas –y su implicancia en materia de calificaciones– de acuerdo con los estudios que en su momento analizaron cada período.⁶

La etapa de “modernización parcial o fragmentaria” y de “modernización organizacional incipiente” (mediados de los años setenta a fines de los ochenta)

Esta etapa, en su primer momento se caracteriza por la “**modernización parcial o fragmentaria**”. Corresponde a la segunda mitad de los años setenta cuando se verifica una introducción puntual y fragmentaria de tecnología basada en la microelectrónica para las industrias de producción en serie, y una mayor automatización para las industrias de proceso. Los cambios tecnológicos y organizacionales derivan todavía de la lógica basada en principios tayloristas-fordistas. En algunos casos se observan situaciones de retaylorización de las relaciones sociales que se dan al interior de las empresas (Walter, 1994). Esto se cumple en firmas que optaron por una fuerte racionalización de la ocupación y por un férreo disciplinamiento de la mano de obra, a partir de la represión sobre el movimiento obrero que se abre con la dictadura militar de 1976. En otros casos, se producen aumentos de productividad basados en el mayor rendimiento de la mano de obra, de acuerdo con un patrón taylorista-fordista informatizado, o mediante un modelo de planta industrial situada en zonas geográficas apartadas de la tradición sindical. Se constata también una fuerte reducción de la mano de obra en el sector industrial, facilitada por los cambios en la legislación que disminuyen significativamente los costos del despido.

En cuanto a la problemática de las calificaciones, la falta de análisis específicos que relacionaran cambio tecnológico y calificación condujo, en este primer momento, a que gran parte de los trabajos de la época consideraran la temática replicando las grandes líneas de los estudios europeos que analizaban el impacto sobre la calificación-descalificación a partir de la introducción de nuevas tecnologías. Se conocen reflexiones más bien de tipo teórico y escasos estudios basados en situaciones locales concretas (Galdiz, 1988; Neffa, 1989; Casalet y Riquelme, 1989; Rojas, 1990).

... participaban las centrales empresarias y los sindicatos. En las últimas décadas, surgieron también muchas escuelas privadas dentro de la misma orientación, y las provincias crearon las suyas, independientes del CONET (Gallart y Novick, 1996).

⁶ La periodización que se presenta fue elaborada por M. Novick y A. M. Catalano (Novick y Catalano, 1996).

Un segundo momento –ya en la década del ochenta– puede ser considerado como de **“modernización organizacional incipiente”**. En el marco de una larga recesión y crisis del mercado interno, la búsqueda de competitividad y productividad se orienta a la aplicación parcial de tecnologías organizacionales evitando fuertes inversiones de capital. Estos procesos de incorporación parcial de tecnologías de gestión se verifican tanto en industrias de proceso como de serie.

Con el avance de estas técnicas, se esbozan, paralelamente a una profesionalización del *management*, los primeros indicios de la búsqueda de “saberes” de tipo “comportamental” (Novick, 1991). El trabajo en equipo, la integración de tareas de producción con actividades de mantenimiento y calidad, la disminución de niveles jerárquicos, requieren de los trabajadores capacidades que comienzan a ser percibidas por las empresas como diferentes de las tareas propias y exclusivas de un puesto de trabajo.

Durante esta sub-etapa, el abordaje “sociológico” de la introducción del cambio tecnológico en la Argentina se transforma: se caracteriza por encararse a partir de múltiples estudios de casos y menos desarrollos teóricos. M. A. Gallart, M. Moreno y M. Cerrutti, en su análisis acerca de trabajos realizados en el país, señalan otras transformaciones en el enfoque sociológico:

“... en cuanto a los cambios socio-organizacionales, predomina la posición que, frente al determinismo tecnológico, sostiene que existe una variedad de elecciones de organización a igualdad de técnicas adoptadas, dado que las estrategias gerenciales son las que influyen en última instancia en la asignación de las tareas...” (Gallart y otros, 1993).

En síntesis, el período 1975-1990 se divide en una primera etapa de “modernización parcial fragmentaria” y una segunda de “modernización organizacional incipiente” de la estructura productiva. Esta incorporación de tecnología en las plantas no significó para el país un real proceso de reconversión y de innovación, ya que no sólo tuvo un carácter parcial, sino que tampoco respondió a un desarrollo endógeno y reproducible. No puede establecerse, en ese momento, una relación entre desempleo o subempleo e introducción de tecnología, ya que hubo una primera etapa de reducciones de personal efectuadas durante el período de la dictadura militar (1976-1983), y una segunda que, a consecuencia de la fuerte crisis de los años ochenta, está ligada a la racionalización y ajuste de los costos.

En los sectores operativos y en materia de calificaciones (siempre de acuerdo con los distintos trabajos ya mencionados) podría sintetizarse que, ya en los primeros cambios que se observan, se apunta a un complejo proceso de transformación en la estructura de las mismas. No ne-

cesariamente las investigaciones coinciden en el contenido de tal transformación, en parte por tratarse de análisis sobre diferentes sectores estudiados, y en parte por la diversidad de abordajes metodológicos. Habría una ligera coincidencia en caracterizar al cambio como tendiendo preponderantemente a una polarización de las calificaciones, al requerir menor cantidad de puestos de trabajo de baja calificación y aumentar la exigencia de conocimientos para un mayor número de puestos.⁷

Los años noventa: ¿un modelo de modernización integral o sistémica?

La apertura y desregulación de la economía que caracteriza la década del noventa exige el tránsito de las empresas hacia una “modernización de carácter integral”. Esta modernización constituye aún un modelo en transición, en la cual tienden a prevalecer los rasgos de una flexibilidad externa por sobre aquellos basados en el desarrollo de una política empresaria dirigida a promover una autonomía responsable.

Sobre este modelo se cuenta con algunos estudios que describen el grado de difusión de la innovación tecnológica y la extensión del proceso de «modernización» en el país. Buena parte de estos estudios apuntan a que las empresas (sobrevivientes a la hiperinflación del año 1989 y a los cambios de reglas establecidos por el Plan de Convertibilidad en 1991) están atravesando en su mayoría por procesos de transformación interna, aunque de diferente magnitud y carácter. En algunos sectores se produjo una fuerte inversión en tecnología -por ejemplo en telecomunicaciones o siderurgia- que los acercan a la frontera internacional (Chudnovsky, Lopez y Porta, 1994). En otros, a pesar del incremento de la inversión, no se llega a un nivel similar, como es el caso del sector automotriz (Shaiken, 1995). Diferentes investigaciones muestran que las formas de adaptación al nuevo contexto competitivo no fueron uniformes ni en las políticas aplicadas ni en los pasos iniciales dados a tal efecto.

A los fines del análisis es útil discernir, del conjunto de estudios aludidos, aquellos que se centran en la temática del **cambio tecnológico y organizacional** en el marco de la reconversión y aquellos que hacen foco en las **nuevas lógicas productivas en términos de procesos de externalización, terciarización y/o subcontratación**.

Dentro del primer grupo pueden citarse múltiples estudios de caso en diferentes sectores⁸ además de otros que presentan tipologías para dar cuenta de las estrategias de cambios tecno-organizativos implementados por las empresas y los “tipos” de polivalencia que de ello emerge.⁹ Algunos elementos comunes que surgen de esta serie de investigaciones son los siguientes:

⁷ Debe tenerse en cuenta que en el período se inicia un sostenido proceso de disminución de la calidad del sistema educativo, situación que se verifica de manera particular en la escuela pública y que afecta a los sectores más vulnerables de la población. Si bien la cobertura del sistema sigue siendo alta, se produce una fuerte desproporción entre sectores sociales. Simultáneamente se asiste a un deterioro de las credenciales, lo que va a conducir hacia cambios en las demandas, acompañados por la situación del mercado de trabajo. Las exigencias en esta etapa para la incorporación de nuevos trabajadores se dirigen a “quienes hubiesen terminado el ciclo básico de técnico” (tres años) (Novick, 1991).

⁸ En el sector siderúrgico: Novick y Palomino (1993), Angélico y otros (1992). En tabaco: Catalano, Rojas y Serpi (1993). En automotriz: Catalano y Novick (1994a).

⁹ Soifer (1995) y Walter (1994).

- La reconversión a nivel microsocial puede ser caracterizada como un proceso heterogéneo tanto inter como intrasectorialmente. De aquí surge, entre otras cosas, que la variable firma adquiere mayor peso explicativo que la variable sector.
- Existe mayor énfasis en los aspectos organizacionales (los cuales no necesariamente incluyen el tema de recursos humanos) que en los tecnológicos propiamente dichos, producto de las bajas tasas de inversión de la Argentina en las últimas décadas, de las características propias del modelo de competitividad, y de la inestabilidad macroeconómica que rigió durante largos años, entre otras causas.
- Más allá de las diferencias y de las distintas iniciativas que se perciben entre ellas, son pocas las empresas cuya estrategia de adaptación pueda ser considerada de carácter global, y que muestren una transformación simultánea de la tecnología de producto, de proceso, de organización y, sobre todo, de una política de involucramiento y compromiso con delegación de responsabilidades hacia los trabajadores. El recurso humano como factor de competitividad tiene todavía escasa importancia.

El segundo grupo de estudios destaca aquellos temas ligados a las nuevas lógicas productivas en términos de procesos de externalización, terciarización y/o subcontratación. La extensión de estas prácticas remite al cambio que se verifica en las formas de interrelación de las empresas entre sí a partir del aumento de la terciarización o subcontratación, e incluso de la externalización de procesos completos a través de la entrega en “comodato” de las máquinas a los mismos trabajadores, antes asalariados.

En la Argentina, las investigaciones que abordan la temática de las relaciones interempresas, enfatizan la regionalización o “territorialidad”, desde perspectivas teóricas como la “especialización flexible”, los “distritos industriales” (Quintar y otros, 1993; Roldán, 1994), la *industrial governance system* (Borello, 1994) o centradas en la “vinculación de las empresas con las redes de apoyos privados-públicos” (Casalet y otros, 1995). Más allá de sus diferencias, los trabajos señalan para la Argentina –al igual que en otros países de la región¹⁰ la presencia de un sistema en transición en el cual, sin responder necesariamente a los modelos teóricos, se destaca el aumento de la subcontratación, tercerización y nuevas formas de vinculación entre los diferentes actores de la trama productiva.

Los estudios se centraron en las relaciones interempresarias para desentrañar el modelo de vinculación y su cercanía o lejanía respecto a los modelos teóricos, en el rol de las pequeñas y medianas empresas, sus niveles de competitividad e innovación, o en la red de apoyos públicos y

¹⁰ Los trabajos latinoamericanos sobre el tema -pueden citarse: Gitahy y otros (1993), Paiva y otros (1995), Selamé y Henríquez (1995), así como los estudios pioneros de Benería y Roldán (1987)- están revelando que la práctica de la subcontratación y de vinculaciones entre empresas responde escasamente a lo formulado en la bibliografía internacional. Dichos estudios señalan que en la Región hay múltiples formas de relación entre empresas, con cierto predominio de las de tipo asimétrico de poder entre las contratantes y las contratadas.

privados hacia estas firmas. Sin embargo, parecería que no existen trabajos que hayan tomado como eje de análisis una perspectiva que abarque el conjunto de las distintas empresas vinculadas en la producción de un determinado bien, tal como se propone el artículo, al encarar la “trama productiva”.

Las calificaciones en el nuevo escenario

A diferencia de las etapas anteriores, donde predominaban los estudios intentando establecer relaciones puntuales entre cambio tecnológico y calificación, podría aludirse a nuevas perspectivas en relación a la problemática de las calificaciones.

Se destaca el lugar privilegiado que adquiere la denominada calificación intelectual. Los trabajos en esta línea, como los de Eduardo Rojas (Rojas, 1994; Rojas y otros, 1995) y de M. A. Gallart (1994) adhieren a las tesis sobre la preponderancia que la “calificación intelectual” adquiere en las nuevas modalidades de producción. Este tipo de calificación, asentado sobre un “conocimiento indefinible” de difícil transmisión, obliga a un replanteo de las políticas de capacitación, y a un cambio en los modelos de gestión empresarial destinados a la movilización productiva de dichas capacidades.

Paralelamente al incremento de la dimensión intelectual de los saberes integrantes de la calificación laboral, comienzan a utilizarse casi indistintamente los términos calificación o competencia. A partir de la publicación del informe SCANS del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (1992) que indaga sobre el nivel inicial exigido para obtener empleo, la temática de las competencias cobra un carácter más explícito. Investigaciones realizadas en la Argentina (Gallart y Novick, 1994; Gallart, 1995) coinciden sobre la transición del concepto rígido de “calificación” (asociado al puesto de trabajo, que puede “medirse” o validarse a través de un certificado) a la noción de “competencia” para referirse al tipo de conocimientos requeridos en los nuevos contextos productivos. Estos estudios señalan que dicha noción supone un conjunto de propiedades en permanente modificación, que se actualizan en la capacidad de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo con cierto margen de incertidumbre y complejidad técnica. Se subraya la importancia de los saberes técnicos (que aumentan con el progreso de la microelectrónica), junto a las competencias básicas (matemáticas y lecto-escritura). Asimismo, frente a la difusión de técnicas como las de trabajo en equipo o la rotación de tareas, la capacidad de relacionarse y de trabajar grupalmente se tornan fundamentales para el logro de productividad y calidad por parte de las firmas. Finalmente,

esta adquisición de competencias es planteada en el marco de trayectorias de vida que combinan educación formal, aprendizaje en el trabajo y educación no formal.

Lo anterior da lugar a una serie de interrogantes. Esta tendencia hacia la intelectualización de las competencias, y hacia los saberes “comportamentales”, ¿es una real necesidad de todas las empresas del entramado productivo?, ¿o hay una demanda general facilitada por la situación del mercado de trabajo?, ¿o está dada por la difusión de un nuevo paradigma productivo? ¿Hay diferencias entre los diversos sectores y tipo de empresas?, ¿cuáles son?. Tales demandas, ¿corresponden a situaciones actuales o están respondiendo a escenarios posibles en el mediano o largo plazo?¹¹

RELACIONES INTERFIRMAS Y COMPETENCIAS

La investigación que sirve de base a este artículo arroja algunos resultados significativos en relación a las nuevas modalidades de vinculación interfirmas, así como sobre las modernas competencias requeridas en los puestos de trabajo en el contexto de una “trama productiva”, la cual puede definirse así: la compleja red de relaciones interempresarias y productivas que participan, de manera directa o indirecta, en el proceso de producción, transmisión y/o venta de un objeto, producto o servicio determinado.

Es preciso también trascender al concepto de calificación, vinculado tradicionalmente con un “stock de conocimientos y habilidades” para arribar al de competencias, “... entendidas como la capacidad de actuar, intervenir, decidir en situaciones no siempre previstas o previsibles” (Leite, 1996).

Este artículo analiza las relaciones interfirmas y las competencias requeridas en dos ámbitos seleccionados en función de su estructura dinámica, de su capacidad de generación de empleo y de su significativa transformación en la última década: el sector automotriz y de autopartes, y el de telecomunicaciones. Parte de la hipótesis de que en la medida que el nuevo escenario de reconversión impone una o varias formas diferentes de producir, se está frente a cambios en los modos de trabajar y, en consecuencia, frente a modificaciones en las calificaciones y competencias necesarias para acceder a un puesto y desempeñarse satisfactoriamente en él.

La investigación no se redujo al análisis de la firma en sí misma, sino que la considera como unidad constitutiva de una trama productiva compleja con múltiples interrelaciones. El conjunto de empresas de cada sector es analizado en tanto cadena o eslabonamiento productivo

¹¹ El análisis del nivel educativo de los trabajadores ocupados en la Argentina presenta algunos datos reveladores. En 868 empresas de la industria manufacturera relevadas según monto de facturación, el nivel era sorprendentemente bajo. El estudio identifica, para el personal de producción: primaria incompleta: 13,7%; primaria completa: 68,5% y secundaria (sin identificar si completa o incompleta): 17,3%. (Subsecretaría de Programación Económica, Ministerio de Economía y de Obras y Servicios Públicos, *La competitividad en el sector manufacturero*, 1995).

con un enfoque que indaga si esta configuración implica cambios en el terreno de las calificaciones para los diferentes puestos: operativos, de mantenimiento y administrativos. Este abordaje permite acercarse a las pequeñas y medianas empresas, la mayoría de las veces excluidas de este tipo de estudios centrados en los establecimientos de “punta”. Por otro lado, posibilita trascender los límites sectoriales y dar cuenta de interfases con otros sectores implicados en la dinámica integral de los eslabonamientos.

El diseño metodológico utilizado para el abordaje de las competencias demandadas consistió, primero, en la identificación de las calificaciones y de los conocimientos requeridos en los diferentes puestos. A partir de estos listados se elaboró un perfil de competencias, las cuales fueron clasificadas en cinco grupos:¹² básicas, intelectuales, técnicas, comportamentales, y de orden. Las competencias **básicas** incluyen lectura y comprensión de textos y relaciones matemáticas; las **técnicas** abarcan los conocimientos de esta índole relacionados con la tarea específica; las **comportamentales** remiten a la capacidad para trabajar en grupo, escuchar, observar, comunicarse oralmente, y a la adaptabilidad; las **intelectuales** incluyen comprensión de entornos y procesos, concentración, y resolución de problemas; por último, las de **orden** se refieren a la capacidad de seguir prescripciones que hacen al orden y a la rutina de trabajo, a las destrezas y habilidades de tipo manual y/o práctico.

EL CASO AUTOMOTRIZ

Presentación sectorial

La producción automotriz¹³ ha sido de tradicional referencia en tanto sector dinámico de la economía y paradigmático, no sólo en el análisis de modelos de producción en serie de bienes de consumo, sino también en cuanto al empleo (Catalano y Novick, 1996). La investigación en la que se basa este trabajo¹⁴ indaga sobre la modalidad que adquiere la reestructuración en este ámbito (que no se halla al margen de la dinámica a nivel mundial), atendiendo a los eslabonamientos y en particular a la modificación de las lógicas de relación de las firmas terminales con sus proveedores y de estos entre sí.

Luego del auge que experimentó el sector en 1974, con una producción de 300.000 vehículos y un empleo que alcanzó a 57.400 personas, el año 1976 constituyó un punto de inflexión para la industria automotriz (como para la industria argentina en general) en el contexto del agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones. Un nuevo régimen auto-

¹² Ver Anexo I.

¹³ El análisis de este sector y el relevamiento de datos fueron realizados por Mara Bartolomé y Mariana Buceta con la coordinación de Marta Novick, y la colaboración de María Esther Vila en el trabajo de campo.

¹⁴ La investigación se realizó sobre la base de: entrevistas en profundidad con informantes claves provenientes de las Cámaras Empresarias del Sector Autopartista y Metalúrgico, y con agentes gubernamentales relacionados con las temáticas de formación profesional y promoción de acciones relativas al desarrollo de proveedores; una encuesta semiestructurada a empresas del sector automotriz (4 firmas terminales y 22 autopartistas).

¹⁵ Se verificó un dramático descenso del empleo. Durante el primer año del gobierno democrático (1983), se registró un nivel de ocupación para el conjunto de firmas terminales cercano a las 23.700 personas, mientras que la productividad, como resultado de la racionalización de la fuerza de trabajo, del aumento de la intensidad del trabajo y del número de horas trabajadas aumentó significativamente, pasando de 3,6 en 1974 a 7,08 en 1984.

¹⁶ El componente importado en los modelos nuevos pasó de 511 dólares promedio por auto para el período 1973-1980 a 1.600 dólares a mediados de los años ochenta, y a alrededor de 2.000 dólares a fin de la década (Moori-Koenig y Yoguel, 1994).

¹⁷ Sobre un total de 810.507 millones de dólares aplicados a inversiones en el sector automotriz y autopartes -para el período 1990/1993- un 47% corresponde a inversión extranjera directa (IED). La proyección de inversión esperada para el período 1994/1996 ascendía a 405.909 dólares, de los cuales 168.253 dólares (41,45%) representan al estrato IED (Chudnovsky, López y Porta, 1994).

motriz, sancionado en 1979, eliminó la prohibición de importaciones y fijó un cronograma de disminución de los aranceles para entrada al país de automóviles y vehículos utilitarios, autorizó el aumento del porcentaje de contenido importado de los vehículos fabricados y redujo las tarifas de importación de partes y subconjuntos. Tales medidas, sumadas al proceso de reestructuración del sector a nivel mundial y a la política represiva de la dictadura hacia los trabajadores y los sindicatos,¹⁵ modificaron profundamente su configuración.

Hacia el final de los años setenta y durante la década del ochenta se verificó un proceso de cambio tecnológico que puede caracterizarse como parcial y que se expresó en la modernización y automatización de diversas fases (por ejemplo pintura, fabricación de componentes plásticos o soldadura). En el terreno de las innovaciones organizacionales puede decirse que durante la década del ochenta gran parte de las firmas produjo -en mayor o menor grado- cambios a nivel de tecnología de gestión, técnicas de calidad, círculos de calidad, etcétera.

Al promediar los años ochenta las **terminales** avanzaron en la creación de proveedores controlados para la producción de autopartes de alto valor agregado. Y, ante el retraimiento del mercado interno, se desarrolló una línea exportadora que dio lugar al crecimiento de la integración vertical intra-grupo, vía autopartistas controlados (Kosacoff, Todesca y Vispo, 1991).

El **sector autopartista** se vio expuesto en esta etapa a una competencia intensa por parte de firmas proveedoras extranjeras;¹⁶ la crisis del sector automotriz de 1990 fue el punto culminante de un proceso de concentración del grupo de firmas autopartistas independientes. Se verificó el desplazamiento de proveedores hacia mercados de reposición marginales y la conformación de una red piramidal jerarquizada entre empresas proveedoras, de acuerdo con el grado de complejidad tecnológica e inserción crítica del producto en el eslabonamiento productivo.

En el período 1991-1995, la difusión de estrategias globalizadas, y en particular regionales frente al avance del Mercosur, replanteó la inserción de las firmas transnacionales en el país, por medio de inversiones extranjeras directas (IED) que apuntaron a dos objetivos: la reconversión de las filiales locales hacia la especialización productiva, y el intercambio comercial con otras filiales de la corporación.¹⁷ El régimen especial para la industria del automóvil, junto con la fuerte demanda insatisfecha del mercado local y las perspectivas de estabilidad económica, fueron determinantes para la reestructuración del complejo automotriz nacional durante este período.

A diferencia de lo sucedido con otros sectores, no se abrió de modo irrestricto la importación sino que se planificó un sistema de cuotas pro-

gresivas anuales de entrada al país, a cargo de las propias firmas productoras. Los resultados de este régimen especial se cristalizaron en un espectacular aumento de la producción y un considerable incremento del comercio intraindustrial, dado por un descenso de alrededor del 35 por ciento en el precio de los automóviles (Catalano y Novick, 1996). En marzo de 1991 se firmó el Acuerdo para la reactivación y crecimiento del sector automotriz entre el gobierno, las firmas terminales (ADEFA), las concesionarias (ACARA) y los sindicatos (SMATA y UOM). Todos los actores involucrados acordaron una serie de compromisos para favorecer la dinámica sectorial.¹⁸

En el terreno de la organización de los procesos de trabajo, se señala la tendencia de las firmas terminales a aplicar las lógicas de “producción ligera” (*lean production*), con dispar difusión de prácticas de tipo *just-in-time*. Esto significó una serie de acciones tales como: el refuerzo de los requerimientos de calidad a lo largo de la cadena de suministros, para lo cual las empresas generaron estructuras específicas para la atención a los proveedores (desarrollo de proveedores con calidad certificada, por ejemplo); reducción de stocks; programas de mejora continua, círculos de calidad y sistema de sugerencias; tendencia a la polivalencia funcional de los trabajadores; implementación de células o módulos de trabajo; y movilización de saberes ligados principalmente a competencias prácticas y socio-relacionales.

Finalmente, en esta etapa y a partir de las nuevas prácticas productivas de las terminales, se desarrolla una particular estructura de subcontratación. Tal estructura influirá en la constitución actual de esta industria, determinando los diferentes niveles de proveedores, los perfiles de los puestos y las competencias requeridas a los trabajadores en los distintos grupos de empresas.

Hacia fines de 1994, la evolución del **sector terminal** permitía presentar así a las firmas locales: como armadoras a escala reducida, con especialización en unos pocos modelos, y como importadoras de unidades terminadas. Para el **sector autopartista**¹⁹ se verifica la localización de firmas proveedoras en las cercanías de las plantas de armado en función de las técnicas *just-in-time*, la contracción del segmento de Pymes independientes y la creciente adquisición total o parcial de firmas locales por parte de sus pares brasileñas. Se destaca también la figura de «proveedor homologado» como exigencia al esquema de proveedores de primera línea por parte de las terminales. Esto implica, prácticamente, la integración del propietario de la licencia original con el proveedor de la casa matriz en la firma local, a modo de estrategia para acelerar la adaptación a las nuevas exigencias de «calidad certificada».

¹⁸ El Gobierno se comprometió a desgravar impuestos que inciden sobre el precio de venta de los automotores; ACARA a disminuir su comisión en la venta al público; los proveedores autopartistas nacionales a reducir sus precios por determinado tiempo; los sindicatos resignaron la discusión salarial a cambio de una tregua en materia de despidos; y finalmente, las terminales se comprometieron a no trasladar a los precios el aumento en dólares producido previo al acuerdo.

¹⁹ De acuerdo con datos de las cámaras sectoriales, existen unas 600 empresas autopartistas afiliadas a las mismas. Por su parte los resultados provisorios del Censo Nacional Económico de 1994, publicados en diciembre de 1994, indican la existencia de 3.419 locales censables en todo el país, dedicados a la fabricación de equipos de transporte, partes y repuestos, localizándose alrededor del 70% en la Capital Federal, Gran Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. En cuanto a la distribución por personal ocupado, sólo el 38% ocupa más de cinco personas, registrándose casi el 44% de éstos en los distritos antes mencionados.

Relaciones interfirmas

Las terminales automotrices a nivel internacional han introducido cambios que alteran de manera significativa las prácticas de los fabricantes de autopartes, las vinculaciones entre las firmas a lo largo de la cadena de producción y su relación con el mercado local. Un rasgo principal es la reducción del número de proveedores con los cuales las terminales operan directamente y un incremento de las prácticas de subcontratación y de externalización de partes del proceso productivo y servicios. En este sentido, se ha comenzado a privilegiar la demanda de subconjuntos o conjuntos completos para ser montados en el armado final de los vehículos, en detrimento de la compra de partes o componentes individuales.

Si bien todavía no se ha avanzado en el afianzamiento de vínculos cooperativos contractualizados, podría observarse a nivel local una tendencia a la disminución del número de proveedores directos.²⁰ Sin embargo, esta nueva configuración de las relaciones interfirmas no llega a establecer vínculos cooperativos recíprocos, tales como intercambios de información o mecanismos de asistencia técnica sistemáticos y extensivos a toda la red de proveedores. Prevalece entonces, una lógica de transacción comercial en función de programas periódicos de producción -revisables mes a mes- como elemento central de las relaciones interfirmas.

Las firmas terminales refuerzan sus exigencias en materia de calidad y ajuste de los plazos de entrega y presionan al mercado cautivo de proveedores, reforzando el perfil subordinado de los mismos.

Como resultante de esas relaciones interfirmas y de las recientes lógicas de producción de las empresas terminales surge una nueva forma de articulación entre firmas proveedoras y clientes, la cual podría graficarse como una red piramidal de proveedores jerarquizados en función de la complejidad de las tareas que realizan. Se visualizan tres niveles:

1. Un primer nivel: **proveedores de conjuntos y subconjuntos terminados**. Abarca las firmas controladas por las terminales, es decir que forman parte del mismo grupo empresario, y también algunas que operan con licencias extranjeras. En ambos casos se trata de empresas cuya capacidad tecnológica se halla a nivel de la frontera internacional. Este segmento cuenta con mayores posibilidades de desarrollar estrategias comerciales autónomas, respecto del mercado local. De todas maneras, mantiene una posición subordinada en relación a su cliente principal, las terminales.

2. Un segundo nivel: **proveedores de insumos, piezas y componentes críticos**, principalmente, que luego son montados en conjuntos

²⁰ Por ejemplo, una de las firmas terminales analizada opera actualmente con un conjunto de 300 proveedores, previendo en un plazo de dos años reducir su vinculación a sólo 140.

de mayor complejidad o bien con el armado final del vehículo. Dado el *mix* de productos fabricados, podrían –simultáneamente– pertenecer al primero o segundo grupo de proveedores, tanto para un mismo cliente como para varios. En su mayoría, las firmas de este segmento operan bajo licencia extranjera, pero pueden ser definidas dentro de la categoría de autopartistas independientes. En la medida que proveen a la mayoría de las firmas terminales simultáneamente, se les demanda un proceso de adaptación e ingeniería de diseño permanente para atender las especificaciones de la alta gama de modelos existentes en plaza. Orientan también una fracción de su producción al mercado de reposición para atender con repuestos originales la demanda de piezas de repuesto, incluso de modelos discontinuados.

3. Por último, un tercer nivel: **proveedores de piezas o insumos con un alto grado de estandarización**, lo cual les permite abastecer tanto al sector automotriz como al metalmecánico en general. Este segmento se encuentra conformado por empresas de pequeña o mediana envergadura, generalmente de capitales nacionales. Su desarrollo tecnológico es significativamente menor que el de los niveles anteriores. Por el tipo de especialización de su producción y el amplio *mix* de productos, son las firmas que se encuentran expuestas a mayor competencia interna y externa. Los requerimientos de nuevos diseños o adaptación de los actuales suelen ser significativamente inferiores, lo que demanda menores esfuerzos de modernización tecnológica; aunque al igual que los proveedores de rango superior, se encuentran expuestos a los controles y exigencias de calidad de sus clientes.

En cuanto al tipo de relación establecida entre los distintos niveles de proveedores y las firmas terminales, es preciso mencionar la creación de áreas específicas para el seguimiento y control de la calidad por parte de las automotrices. En este sentido, son los proveedores de primera línea, fabricantes de conjuntos y subconjuntos terminados, los que cuentan con mayores posibilidades de adaptarse a las nuevas lógicas de producción. Estos tienen condiciones para cumplir con las pautas de certificación de calidad y pasar sin demasiadas dificultades los controles periódicos y la clasificación anual de las terminales, lo cual condiciona la permanencia del proveedor en el mercado sectorial. Estas firmas constituyen la base del grupo de «proveedores homologados». Los dos niveles restantes, en cambio, se hallan en posiciones más vulnerables.

Caracterización de las empresas terminales y las autopartistas

De acuerdo con los resultados de la investigación de base (realizada en 1995 en las cuatro empresas terminales de automóviles líderes),²¹

²¹ Actualmente (1997), se están incorporando nuevas plantas (Volkswagen, General Motors, Toyota, Fiat y Chrysler), pero al momento de realizarse el estudio (1995) eran solamente cuatro.

la situación de la industria terminal argentina se caracteriza por atravesar un proceso de transformación hacia una mayor competitividad. Las empresas procuran encontrar un nicho de mercado donde puedan competir y, simultáneamente, financiar parte de su reconversión productiva en un escenario de internacionalización. Si bien la industria automotriz argentina no ha alcanzado todavía un nivel de desarrollo que le permita competir a ese nivel, se evidencia que ha logrado superar la situación del acotamiento a un mercado interno altamente protegido. Para poder definir su inserción en la producción mundial, así como una mayor presencia en los mercados nacionales y regionales, necesita desarrollar una logística en materia de red de proveedores locales, regionales e internacionales que la habilite para competir en calidad y precio.

Las siguientes son algunas de las características de la actual situación de las **terminales**:

- **Organización del trabajo.** Se generaliza la organización de las plantas sobre la base de células o equipos de trabajo. En cuanto a su funcionamiento, estos equipos presentan escasa autonomía para fijar objetivos y tiempos de producción. Se observa una intensificación de la rotación horizontal entre puestos de similar complejidad tecnológica, más que una polivalencia de tipo vertical.

- **Calificaciones requeridas.** A pesar de observarse en general una simplificación del trabajo y escasez de puestos que supongan la movilización de saberes y competencias específicas de relativa complejidad, hay demanda de mayor escolaridad y de competencias de nuevo tipo. Se trata de modernos perfiles que requieren saberes tecnológicos diferentes, exigiendo conocimientos más abstractos.

- Se verifica, además, la emergencia de un conjunto de **nuevos puestos** de trabajo ligados a la logística interna, balanceo de líneas, y coordinación de los equipos de trabajo recientemente organizados.

Enfocando ahora al **sector autopartista**, el análisis de las estrategias adoptadas por las firmas permite delinear tres maneras diferentes de responder a las exigencias del entorno. Sobre esta base, y tomando como referencia la tipología elaborada oportunamente por R. Ruas (Ruas, 1994) y los conceptos relativos a la organización del trabajo de J. Walter (Walter, 1994), se identifican tres tipos de adaptación: restrictiva, limitada y global.

En el primer caso, denominado de **adaptación restrictiva**, se trata de ajustes inmediatos a las variaciones del mercado, con una lógica donde predomina la flexibilidad externa (despidos y personal temporario, entre otros), y con una estrategia de uso de la mano de obra que refuerza la intensificación del trabajo vía una “polivalencia improvisada”. Las empresas de este grupo presentan bajo dinamismo de renovación tecno-

lógica, y ausencia de políticas y prácticas de formación de la mano de obra, lo que estaría indicando escaso interés en la reprofesionalización de sus trabajadores. Son firmas pertenecientes al tercer nivel de proveedores o, eventualmente al segundo, con más de veinticinco años en el mercado y mayoritariamente familiares. En los pocos casos en los que hubo incorporación tecnológica, esto ha provocado procesos de simplificación en los puestos de trabajo. Los trabajadores actuales se encuentran en el nivel de calificados o semicalificados.

La **adaptación limitada** corresponde a empresas que han intentado mejoras localizadas o parciales destinadas a la resolución de problemas específicos. El énfasis se coloca sólo en algunas áreas problemáticas, o en determinados ámbitos productivos. Hay un fuerte grado de improvisación en la implementación de las técnicas, por lo que parecería que la filosofía de la calidad se declama, pero sólo pretende aumentar la productividad. En este caso, los mecanismos de capacitación de los trabajadores tienden a orientarse a esas mismas cuestiones específicas. Hubo una incorporación no demasiado relevante de equipamiento, centrándose las estrategias en la introducción de modificaciones en la organización del trabajo, lo que aumenta los requerimientos de polifuncionalidad (con programas de rotación de tareas) y polivalencia en puestos calificados. Convergen en este tipo empresas clasificadas dentro del primero y segundo nivel de proveedores.

Por último, las estrategias de **adaptación global** comprenden la búsqueda genuina de nuevos patrones de productividad y competitividad sustentada en la adecuación de los recursos internos a las condiciones impuestas por los actuales escenarios. Generalmente estos procesos tuvieron fases de implementación y prueba, y tienden a atribuir nuevas responsabilidades a los trabajadores, aunque no en todos los casos. Esto exigiría a las firmas un proceso de gestión que considere la implicación y cooperación de los trabajadores como factor estratégico, lo que generalmente debe acompañarse por fuertes inversiones en capacitación y formación de la fuerza de trabajo. Las empresas comprendidas en este tipo de adaptación son las que integran el primer nivel de proveedores (y claramente, las terminales).

Perfiles de competencias requeridos

La política de gestión de personal ha sufrido importantes cambios en el contexto de transformaciones que se está analizando. Entre las áreas más significativas pueden identificarse las políticas de capacitación y de selección de personal.

En materia de capacitación, la gestión varía significativamente según la estrategia empresarial adoptada. En las firmas con una adaptación caracterizada como **global**, la capacitación se constituye en un factor clave, con una estructura generalmente propia y con actividades dirigidas a todos los niveles de la organización. En las firmas de estrategia **limitada**, la capacitación tiene carácter esporádico y está focalizada en los segmentos de dirección e ingenieros. Cuando la adaptación es de tipo **restrictivo**, hay acciones escasas que se limitan a charlas inductivas sobre temas de calidad, aunque circunscriptas a los sistemas de seguridad, orden y limpieza. Esta dinámica desordenada indica que la capacitación en el sector no ha adquirido aún un desarrollo sistemático, ni un carácter extensivo a todos los niveles, ni a todos los trabajadores. Mantiene rasgos de selectividad, ya sea por nivel, ya sea por decisión gerencial.

En relación a las políticas de selección, en todas las firmas autopartistas analizadas se observa una disminución del nivel de empleo global. Asimismo, se detecta un cambio en la estructura de calificaciones: disminución del número de supervisores y del personal de baja calificación; un 50 por ciento de las firmas entrevistadas no poseen personal en la categoría de operario no calificado. La tendencia se orienta hacia la concentración en los agrupamientos de técnicos y calificados.

Se operó también una modificación en el perfil de los puestos de supervisión media asignados anteriormente a trabajadores con experiencia, que han sido reemplazados por personal técnicamente más calificado -ingenieros y técnicos- los cuales pueden conjugar tareas técnicas con responsabilidades sobre la conducción de grupos. Esto implica una reducción de niveles jerárquicos y mejores condiciones para la introducción de innovaciones en las modalidades de trabajo, intentando generar mayor compromiso con la calidad y la productividad.

Esta transformación en la estructura de calificaciones, se ve reforzada al analizar las exigencias que se plantean a los trabajadores para el ingreso:

- Todas las firmas encuestadas han mostrado un aumento del nivel de escolaridad requerido. En la mayoría de los casos se pide secundario completo (12 años de escolaridad) para los puestos operativos. Para el sector mantenimiento, se mencionó también la necesidad de contar con trabajadores que hubieran completado estudios secundarios aunque privilegiando la orientación técnica. Esta exigencia de mayor nivel de escolaridad formal parecería implicar -en la percepción de los entrevistados- cierta confianza en la educación como facilitadora para desarrollar las competencias requeridas por los nuevos imperativos de producción y calidad: capacidades básicas, de razonamiento y de comunicación.

- El perfil de edad disminuye para los sectores operativos. Luego de un período donde se privilegió la incorporación de jóvenes entre 18 y 22 años, se apunta a reclutar una franja que oscila entre 24 y 30 años. Este cambio obedece –según lo expresado en varias oportunidades por los miembros de las empresas– a la necesidad de reducir los índices de rotación y ausentismo, propios de las dotaciones compuestas por operarios recientemente egresados de la escuela media. Se trata entonces, de incorporar jóvenes con algunos años más pero con familia constituida, lo que obraría como herramienta de disciplinamiento frente a un mercado laboral recesivo. Para el sector mantenimiento, en cambio, el perfil de edad requerido es algo superior, lo mismo que para los trabajadores calificados en oficios específicos, por ejemplo matricería.

En el terreno de las **competencias requeridas**, los datos resultan indicativos de las tendencias generales señaladas por la bibliografía internacional, relacionadas con un aumento de las competencias de carácter intelectual, a partir de la existencia de trabajos más abstractos. Es interesante, sin embargo, analizar esos datos de modo de identificar las diferencias por nivel de subcontratación.

Cuando el análisis se efectúa desde una perspectiva que incluye al sector en su totalidad (gráfico 1), se destaca la importancia de una tendencia generalizada hacia una alta exigencia en todo el espectro de competencias. Prevalecen las competencias intelectuales, por la necesidad de comprensión de entornos y procesos, de la capacidad de concentración y de resolver problemas. Esta línea avalaría la tesis de Zarifian (1996), en el sentido de que “... la competencia implica un ejercicio sistemático de reflexividad en el trabajo, entendido como un distanciamiento crítico de su trabajo, de la forma de hacerlo y de los conocimientos que moviliza”.

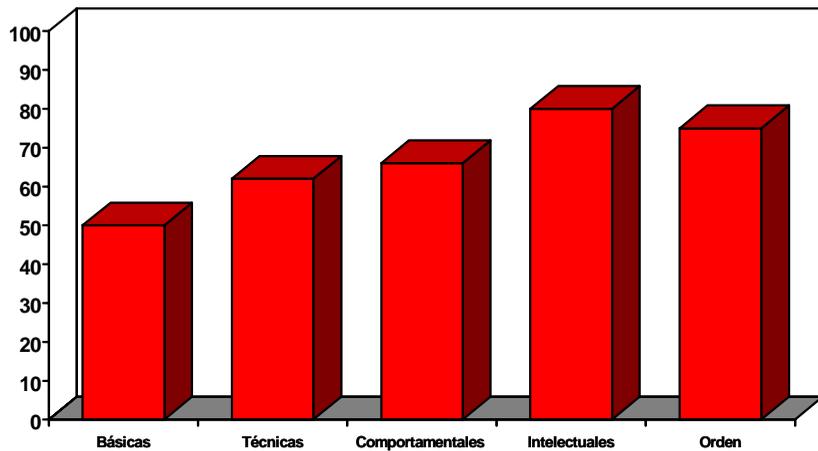
A continuación emergen las exigencias **comportamentales**, que involucran la capacidad de trabajar en grupo, de escuchar y observar procesos y personas, de adaptabilidad y de comunicación oral, como por ejemplo transmisión de mensajes a la superioridad o a los compañeros; es decir, el conjunto de habilidades ligadas a ciertos saberes sociales, tácitos del trabajador. Las competencias comportamentales constituyen el complemento de la reflexividad, si se entiende a la competencia como una toma de responsabilidad personal del asalariado frente a las situaciones productivas, caracterizada como una actitud social antes que como un conjunto de conocimientos profesionales (Zarifian, 1996).

La importancia que adquieren las competencias **básicas** –lectura y comprensión de textos, y relaciones matemáticas– debe interpretarse también como complemento necesario para la movilización de competencias de tipo intelectual (por ejemplo, la matemática en muchos casos es

un insumo indispensable para la resolución de problemas). En efecto, la mayoría de los puestos requiere comprensión de órdenes escritas, y conocimiento de estadísticas simples o complejas (desde visualizar las curvas de ausentismo de los miembros de un equipo o la relación entre las normas de calidad exigidas y la performance real de trabajo, hasta los registros del control estadístico de proceso).

Las competencias **de orden**, ligadas a las habilidades sensorio-motrices y al respeto a las normas y estándares de producción, tienen un nivel significativo de demanda, especialmente en las empresas más pequeñas, que introdujeron menos cambios y que, por lo general, se ubican en el tercer nivel de subcontratación.

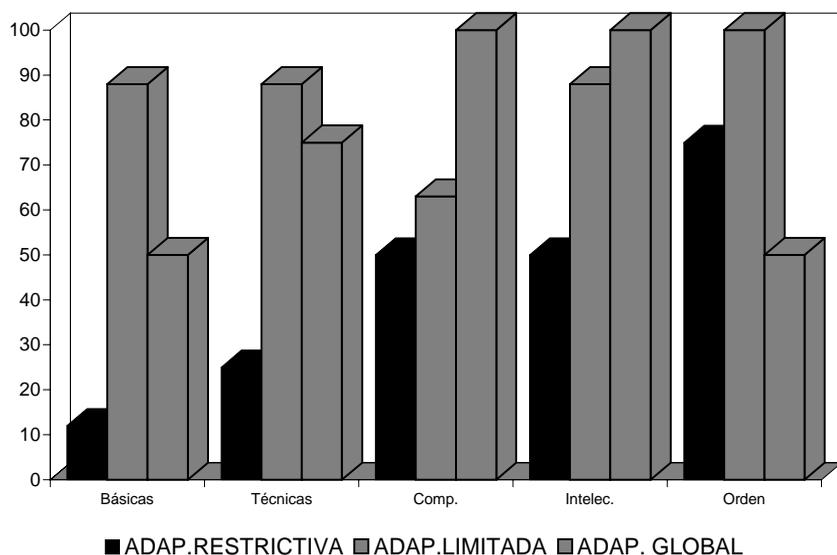
Gráfico 1
Perfil de puestos. Competencias requeridas
en el ámbito automotriz



Si se considera la diversidad intrasectorial, se aprecian diferencias en la exigencia y en el tipo de competencias de acuerdo con el nivel en que se encuentre la empresa en la línea de subcontratación y con su estrategia de adaptación. En términos de la mayor o menor exigencia, ocupan el lugar más destacado las empresas del primer nivel de la cadena, o aquellas cuya estrategia de adaptación se acerca a la de carácter global. En cuanto al tipo de competencias requeridas, las compor-

tamentales e intelectuales son claramente demandadas en las firmas con incorporación de tecnologías duras y organizacionales, indiscutiblemente las empresas más modernas. En el caso de las empresas del tercer nivel en la cadena de subcontratación, con estrategias de cambio muy limitadas o restrictivas, el perfil de las competencias requeridas -aunque con un aumento en las exigencias demandadas- se acerca a las habilidades motrices y a las de orden: cumplimiento de las prescripciones que hacen a la rutina del trabajo. El gráfico 2 muestra este perfil diferencial de competencias según nivel de subcontratación.

Gráfico 2
Sector automotriz. Perfil de competencias requeridas



El gráfico identifica diferencias destacables. Las empresas terminales o las del primer nivel de subcontratación, como se señalara, son las que presentan los mayores requerimientos en términos de competencias intelectuales y comportamentales, que involucran factores ligados a los procesos de “intelectualización” del trabajo. Ello significa privilegiar

rasgos inherentes al trabajador y no a conocimientos específicos, dada la importancia que adquieren los saberes tácitos o capital social, entre otros. Paralelamente, las competencias técnicas adquieren cierta relevancia sobre todo en los puestos de mantenimiento.

En las firmas de adaptación limitada, la demanda se amplía hacia el conjunto de las competencias, sumando a los conocimientos necesarios relativos a los métodos de trabajo tradicionales, los vinculados a las nuevas formas de organización del trabajo. Los guarismos escasamente diferenciados de este segmento, son también indicadores de la heterogeneidad de empresas incluidas en este grupo, algunas más cercanas a procesos de modernización global y otras a los de tipo restrictivo.

Si las competencias de orden remiten a la capacidad de seguir prescripciones que hacen a la rutina del trabajo y a las destrezas y habilidades de tipo manual, puede suponerse que las firmas con estrategias de adaptación restrictiva mantienen aún una fuerte demanda de lo que es posible caracterizar como un rasgo típico del taylorismo. Son asimismo las que menos referencia hacen al conjunto de competencias básicas ligadas a la lectura/comprensión de textos y matemáticas. Finalmente, son las menos exigentes en general en materia de habilidades y saberes demandados.

Para sintetizar las características del sector automotriz presentadas (cuadro 1), podría agregarse que:

- Se encuentra una estrecha relación entre el nivel de subcontratación, las estrategias de adaptación y las competencias requeridas. Significativamente, el tamaño de las empresas no aparece como variable explicativa.
- Hay relación entre el perfil de calificaciones del personal ocupado en las firmas y las demandas que estas formulan, lo cual va construyendo y/o reforzando una importante segmentación intrasectorial. La vieja homogeneidad de la identidad obrera y de los colectivos de trabajo va cediendo lugar a los fenómenos de heterogeneidad y segmentación.

Finalmente, debe señalarse que parecería haber cierta desproporción entre los requerimientos de calificaciones -sobre todo en su dimensión comportamental- y las transformaciones efectivamente implementadas en los talleres y fábricas. Esto podría explicarse por la búsqueda de saberes potenciales -que en determinadas circunstancias es necesario movilizar- pero también por una situación del mercado de trabajo que permite reclutar trabajadores con niveles de formación escolar superior por igual salario, independientemente de las demandas del puesto.

Cuadro 1
Sector automotriz. Estrategias adaptativas de las firmas encuestadas

	Estrategia restrictiva	Estrategia limitada	Estrategia global
Tipo y antigüedad de las firmas	Más de 25 años, de origen familiar y capital nacional.	Más de 30 años, algunas recientemente adquiridas por capitales extranjeros.	Más de 30 años, subsidiarias o licenciatarias de firmas internacionales.
Producto-mercado	Productos estandarizados. Mercado altamente competitivo (interno y externo).	Productos estandarizados y/o de mayor complejidad técnica (piezas, componentes críticos, conjuntos y subconjuntos). Mercado interno terminal y de reposición.	Conjuntos y subconjuntos, automóviles, mercado globalizado.
Nivel de proveedor	Segundo y tercer nivel.	Primero y segundo nivel.	Primer nivel y firmas terminales.
Ejes del proceso de reestructuración	Adaptación a las variaciones coyunturales del mercado vía flexibilidad externa para reducir costos directos.	Estrategia de mejoras localizadas y parciales para responder a las demandas de calidad y flexibilidad impuestas por el mercado.	Reformulación global de la concepción del negocio, orientada a estrategias de especialización para el Mercosur.
Cambios en la organización del trabajo y en el proceso de producción	Rotación de tareas y requerimientos de polivalencia horizontal. Modificación del <i>lay out</i> para optimizar tiempos de interfases. Baja o nula incorporación tecnológica. Tendencia decreciente del empleo en todas las categorías.	Implementación idiosincrática e improvisada de nuevas formas de organización del trabajo y de gestión de la producción -reducción de stocks- Implementación de control estadístico de proceso en determinados puestos. Políticas de racionalización y ajuste interno, acompañadas por un discurso modernizador.	Externalización de fases del proceso productivo y de servicios. Achatamiento de las jerarquías. Implementación de tecnologías de gestión (células de trabajo, programas de mejora continua, JIT, <i>Kamban</i> , calidad total). Cambio tecnológico planificado. Desarrollo de proveedores. Estímulo a la implicación del trabajador como factor estratégico.
Perfil de puestos	Edad promedio: 40 años. Nivel de instrucción: primaria completa. Mayores requerimientos de adaptabilidad y flexibilidad frente a los cambios impuestos; orden y disciplina. Alto grado de rutinización y fragmentación del trabajo.	Disminución de la edad requerida. Aumento en el nivel de escolaridad requerido. Polivalencia horizontal y vertical en puestos determinados.	Edad promedio: entre 18 y 25 años. Nivel de escolaridad: secundario completo. Polifuncionalidad y polivalencia vertical.
Competencias requeridas	Principalmente competencias de orden.	Aumento de requerimientos de competencias técnicas, de orden y comportamentales.	Requerimientos de competencias técnicas, intelectuales y comportamentales.
Estructura de calificaciones actual	Concentración en el segmento de operarios semi y no calificados.	Concentración en el segmento de operarios semi y calificados.	Concentración en el segmento de operarios semi y calificados.
Capacitación	Coyuntural y focalizada. Temas: sistemas de seguridad, orden y limpieza (primer eslabón de las técnicas de aseguramiento de la calidad).	No sistemática y limitada; dirigida a la alta gerencia y a técnicos. Temas: calidad, liderazgo, JIT. Temas específicos para determinados puestos de producción y mantenimiento.	Programada y sistemática con estructura y recursos propios. Dirigida a todos los niveles. Temas: calidad, trabajo grupal, liderazgo, comunicaciones, resolución de problemas.

EL CASO DE LAS TELECOMUNICACIONES

Presentación sectorial

El sector de telecomunicaciones, cuyo origen en el país se remonta a principios de siglo, presenta hacia la década del noventa un cambio radical. A partir de fines de los años ochenta el mapa se modifica con la incorporación de buena parte de las empresas que actualmente lo conforman. Esta renovada estructura se constituye como resultado de tres procesos convergentes: la privatización del servicio básico de telefonía, la desregulación del mercado de equipos y la masiva incorporación de tecnología.

El eje de producción fue –y continúa siendo– la provisión del servicio de transmisión de voz. Este **servicio básico de telefonía** comprende los enlaces fijos de telecomunicaciones que forman parte o que están conectados a la red pública, y la provisión por dicho medio del servicio de telefonía urbana, interurbana e internacional. Tradicionalmente en América Latina, dicha prestación era monopolizada por los Estados nacionales. Las empresas operadoras estatales estaban sometidas a estrictas regulaciones de su actividad (el derecho a acceder a mercados nacionales cautivos, el establecimiento de normas y procedimientos para la compra de equipos y la fijación de tarifas, entre otras) (Herrera, 1992). En la Argentina, el gobierno nacional adquirió la *International Telephone and Telegraph* (ITT) estadounidense²² en el año 1947 y creó la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) detentando desde entonces el monopolio sobre la prestación del servicio y la compra de equipos de telefonía.

En la década del setenta, los fuertes cambios tecnológicos en la estructura industrial del sector, sumados al desarrollo económico de las naciones europeas y del Japón, generaron una competencia en el mercado mundial que tuvo como consecuencia la pérdida del carácter monopólico del servicio de telefonía básica y dio paso a mercados abiertos, poco regulados y muy competitivos. Estos factores modificaron rápidamente el panorama regional. En la primera mitad de la década del ochenta se abrió para al sector privado la posibilidad de ofrecer servicios de telefonía móvil.²³ Finalmente, a comienzos de los años noventa, se concretó la privatización de los servicios básicos en países como México y Chile.

En la Argentina, la privatización total de la empresa ENTEL se concretó en 1990 por medio de una licitación internacional. Como resultado de la misma, la red telefónica nacional quedó dividida en dos zonas –norte y sur– otorgándose la concesión a dos empresas: Telefónica de

²² Hasta entonces, fue la *International Telephone and Telegraph* (ITT) estadounidense la compañía que prestó el servicio de telecomunicaciones del mercado argentino, llegando a controlar más del 90% de la red telefónica. Sólo en algunas regiones del interior del país, la red era atendida por una filial de la empresa Sueca Ericsson, cuyo mercado representaba apenas el 6% de los usuarios totales (Herrera, 1992).

²³ En la Argentina, durante 1989 se instauró un sistema de concesión para la prestación de «nuevos servicios telefónicos» como la telefonía celular. Este servicio quedó bajo la responsabilidad de la Compañía de Radiocomunicaciones Móviles (Movicom) a la cual se otorgó el monopolio privado de este tipo de radiofonía (Minsburg, 1991).

Argentina y Telecom.²⁴ Los contratos firmados otorgaron licencias de explotación que implican un permiso exclusivo para la provisión de los servicios básicos telefónicos. Dichas licencias conceden la explotación monopólica de la red por un período de siete años prorrogable por tres más, si se cumplen determinadas metas: inversiones, instalación de teléfonos públicos, reducción del precio de la conexión, de los tiempos de demora para la reparación de averías y de instalación de líneas, etcétera.

Estructura de las telecomunicaciones²⁵

La privatización de la empresa estatal –ENTEL– marca un hito sustancial en lo que se refiere a la descentralización de actividades (productos y servicios) que se produce con posterioridad. Durante el período de la empresa estatal, la misma tuvo a su cargo no sólo la prestación del servicio sino también todas aquellas actividades relacionadas con la extensión y reparación de la red pública, así como con la compra de equipos.²⁶

La nueva estructura descentralizada se apoya, en buena medida, en la dinámica de expansión y crecimiento de las dos licenciatarias del servicio básico de telefonía.²⁷ Junto al elevado monto de inversiones comprometido por éstas, supone el surgimiento, continuidad en el mercado y crecimiento de múltiples empresas, en su mayoría vinculadas por los modernos productos y servicios a las licenciatarias. La desregulación del mercado de equipos, a su vez, también implica la constitución de nuevas empresas y de una dinámica renovada en la competencia sectorial. Finalmente, el cambio tecnológico –en este sentido se trata de una industria “de punta”– se vincula con modificaciones que afectan desde el tipo de inversiones hasta los perfiles de puestos y competencias requeridas. Así, el sector se presenta dividido en tres grandes niveles, en cada uno de los cuales se encuentran distintos grupos.

El **primer nivel** abarca tres grupos:

- El **Grupo servicio básico de telefonía** (SBT): compuesto por las empresas licenciatarias del mismo, de capital mayoritariamente transnacional. Por SBT se entienden los enlaces fijos de telecomunicaciones que forman parte de la red pública y la provisión, por dicho medio, del servicio de telefonía urbana, interurbana e internacional. El grupo presenta una estructura monopólica, ya que las dos empresas que lo componen poseen la licencia de explotación hasta el año 1997 (prorrogable por tres años). Registra a su vez el mayor nivel de inversiones dentro del sector. En cuanto al plano tecnológico, alcanza la frontera internacional. Este grupo concentra la mitad de la ocupación del sector. Tiene un marco regulatorio favorable debido a su laxitud, lo cual permite a las

²⁴ La zona sur se adjudicó a la empresa española Telefónica y la norte a la Telecom de Francia, en sociedad con la Stet de Italia, todas ellas operadoras estatales en sus países de origen. De acuerdo con las especificaciones del pliego licitatorio, la privatización dio origen a la constitución de otras dos empresas bajo control compartido por Telefónica y Telecom: Telintar (servicios de larga distancia internacionales en régimen de exclusividad, por siete años prorrogables a diez) y Startel (servicios dentro del territorio nacional, en régimen de competencia con otros prestadores, tales como telex, transmisión de datos, telefonía móvil y radio móvil marítimo). Ambos consorcios participan asimismo del capital accionario de Movistar (móvil celular), y controlan a título individual dos empresas: Teleinver (Telefónica) y Publicom (Telecom) (Senén González y Walter, 1995).

²⁵ El relevamiento de datos y análisis de este sector fue realizado por Cecilia Senén González y Martina Miravalles, con la coordinación de Marta Novick. La investigación se realizó sobre la base de: entrevistas en profundidad a informantes claves prove-
.../.

empresas, además de minimizar el riesgo sectorial, garantizar la amortización de capital en plazos previsibles (Gerchunoff, 1992).

- El **Grupo de subcontratistas de actividades primarias para el SBT (SAP)**: se ubican aquí las empresas cuya actividad contribuye a la expansión, renovación o mantenimiento del SBT. Se trata por lo general de tareas básicas relacionadas con actividades de plantel externo (infraestructura civil: edificios y torres de radioenlace; y redes exteriores de enlace: cañerías y cables de fibra óptica). Es un grupo formado por grandes empresas, con largo tiempo de radicación en el país y una composición mixta desde el punto de vista de su capital. En cuanto al nivel tecnológico, también este grupo se sitúa en la frontera internacional o cerca de ella. Otra característica de las firmas que lo componen es que su actividad (productos y/o servicios) no está circunscripta sólo a telecomunicaciones.

- El **Grupo de nuevos productos (NP)**: aglutina a un conjunto de empresas nuevas, de capital mixto, cuya actividad se relaciona con el desarrollo de nuevos productos o servicios, tan variados como telefonía celular móvil, transmisión de datos, radiomensajería, información y servicios telefónicos, entre otros. Si bien se vinculan a la red pública de telecomunicaciones, hacen uso de la misma sólo como “soporte” de los productos que ofrecen y no como participantes en la prestación del servicio de telefonía básica. Este grupo comprende tanto empresas con tecnología de punta en el plano de la telecomunicación, como otras cuyo eje pasa por una gestión muy moderna relacionada con el plano comercial. Algunas de éstas últimas pueden ubicarse también en el segundo nivel.

Dentro del **segundo nivel** se ubica el **Grupo de proveedoras, productoras e instaladoras de equipos (PPE)**, constituido por grandes empresas proveedoras y productoras locales de equipos (las últimas en menor proporción). En su mayoría son de capital transnacional, subsidiarias de firmas extranjeras cuya casa matriz se encuentra en el exterior. Su actividad principal se orienta a la comercialización, instalación y mantenimiento de los grandes equipos producidos fuera del país. El grupo incluye a las antiguas proveedoras exclusivas de la empresa estatal y a nuevas empresas que ingresan al mercado a partir de la desregulación. Algunas pertenecen al mismo capital accionario que las SBT. Todas estas firmas se encuentran a nivel de la frontera tecnológica.

En el **tercer nivel** se encuentran:

- El **Grupo de subcontratistas de servicios varios (SSV)**: formado por empresas pequeñas y medianas, en su mayoría de capital nacional. Este conjunto reúne a empresas dedicadas tanto a la instalación de equipos de telecomunicaciones, o a las radiocomunicaciones (radioenlaces, radiotransmisión), como a la provisión de repuestos y accesorios para

... nientes de los sindicatos, cámaras empresariales, funcionarios del gobierno que se desempeñan en las áreas de capacitación y formación profesional; y una encuesta semiestructurada a una muestra de empresas del sector telecomunicaciones: las dos firmas licenciatarias del servicio básico de telefonía y veinte empresas proveedoras y subcontratistas de servicios varios.

²⁶ La privatización implicó que se rompiera el “duopolio” que constituían las empresas Siemens y Pecom-Nec (desde mediados de los años setenta) en la provisión de equipos telefónicos. A partir de este hecho hacen su entrada nuevos proveedores, algunos de los cuales están representados en los consorcios que conforman las empresas licenciatarias (por ejemplo el caso de Italtel, subsidiaria de Stet y de Alcatel asociada a Techint).

²⁷ Dichas inversiones se deben a la potencialidad de expansión de un parque subexplotado de acuerdo con lo estimado internacionalmente en términos de densidad telefónica: 20 líneas cada 100 habitantes.

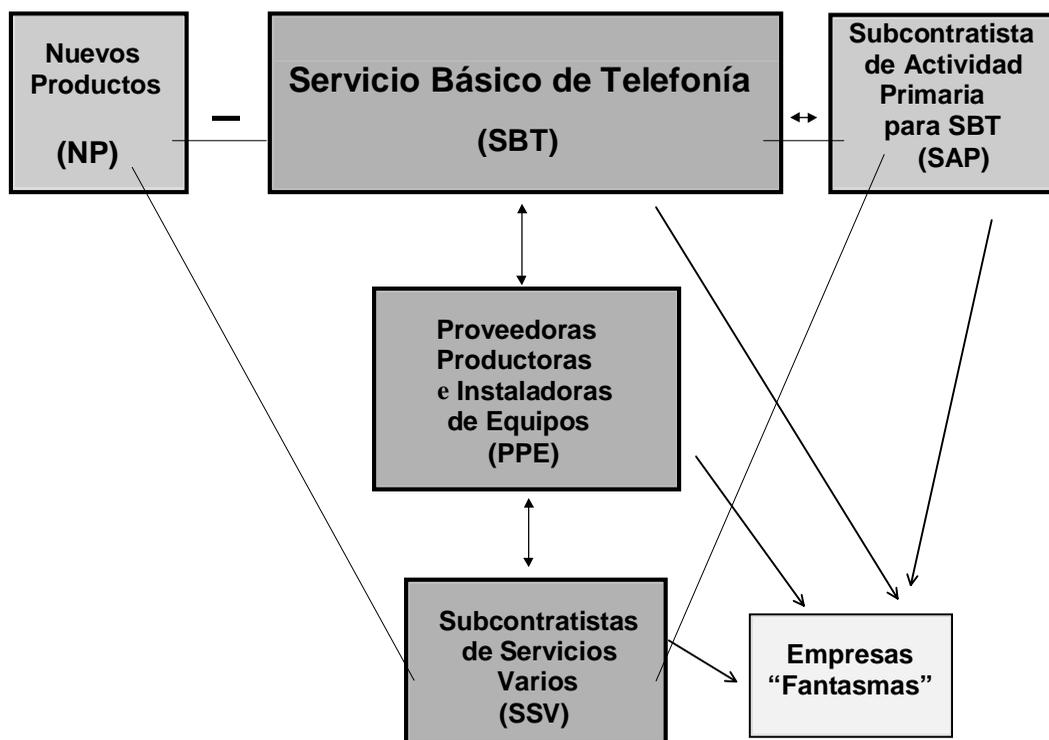
telefonía. Algunas de estas empresas fueron en el pasado proveedoras o subcontratistas de ENTEL (estatal), mientras que otras surgen con su privatización. Desde el punto de vista tecnológico, el grupo es sumamente heterogéneo.

- El **Grupo de empresas “fantasmas”**: estaría conformado por aquellas dedicadas a tareas poco especializadas (generalmente relacionadas con la construcción) llevadas a cabo por trabajadores poco calificados, informalizados e inclusive por mano de obra inmigrante precarizada. De acuerdo con informaciones obtenidas en el trabajo de campo, estos trabajadores se encontrarían, en gran parte de los casos, en situaciones linderas a la ilegalidad.²⁸

El gráfico 3 presenta la trama sectorial tomando como eje los diferentes productos y servicios de telecomunicaciones.

²⁸ Cabe aclarar que en varias entrevistas se hizo mención a este tipo de mano de obra, contratada generalmente para tareas tales como el zanjado; pero en ningún caso se brindó la identificación de las empresas empleadoras.

Gráfico 3
Estructura de las telecomunicaciones



Relaciones interfirmas

Cabe resaltar nuevamente la centralidad del Grupo SBT en tanto núcleo articulador del sistema (gráfico 3). Estas firmas juegan un rol estratégico debido a que generan gran parte de las actividades de los otros grupos y, en algunos casos, de ellas depende la permanencia de otras empresas en el mercado.²⁹

Es posible distinguir una relación directa entre los tres niveles de empresas que conforman el **eje del sistema** (la provisión del servicio básico de telefonía): las licenciatarias (SBT), las productoras/proveedoras de equipos (PPE) y las subcontratistas de servicios varios (SSV). Esta relación se da a través de la compra/contratación de productos y servicios entre los tres grupos. En este sentido pueden distinguirse diversas interacciones:

1. Las licenciatarias (SBT) compran los equipos de telefonía a las productoras-proveedoras de equipos (PPE).
2. Las productoras-proveedoras de equipos (PPE) contratan a su vez a las empresas subcontratistas de servicios varios (SSV) para la instalación y/o mantenimiento de los mismos.
3. Las licenciatarias contratan a las empresas subcontratistas de actividades primarias (SAP) para tareas de extensión y desarrollo del servicio, como por ejemplo construcciones, y también a empresas subcontratistas de servicios varios (SSV) para actividades diversas, en general de instalación y mantenimiento.
4. Las licenciatarias, las empresas subcontratistas de actividades primarias y las subcontratistas de servicios varios se vinculan con las empresas “fantasmas” contratándolas para actividades de baja calificación.

²⁹ Algunas respuestas de las entrevistas realizadas son gráficas en cuanto a la dependencia relativa de un grupo importante de empresas respecto a las inversiones de capital previstas por las licenciatarias. Consultada acerca del futuro, una empresa proveedora de equipos respondió: “... dudo del destino a partir del fin de las inversiones de las telefónicas ..., (...) ... cinco o diez años... supongo seguirán invirtiendo, luego, si no hay cambio tecnológico...”.

Además de las relaciones contractuales entre las firmas que urgen de procesos licitatorios según lo establecido en el marco regulatorio del sector, existe otro tipo de interacción entre los tres niveles: la vinculación accionaria o de capital. Este vínculo surge de la presencia de grupos económicos que poseen capital accionario en más de una de las empresas que participan en los distintos niveles. Desde este punto de vista podría considerarse a una parte importante de las firmas de este complejo como una red de accionistas (línea punteada del gráfico 3).

Capacitación

La capacitación constituye un eje clave de desarrollo en el ámbito de las telecomunicaciones. Como está condicionada por el tipo de tecnología, la formación de la propia fuerza de trabajo constituye una activi-

dad estratégica para la mayoría de las firmas. La necesidad de capacitar por parte de las empresas es ineludible, ya que son escasas las instituciones preparadas para formar a los trabajadores de acuerdo con las nuevas exigencias.

A partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se elaboró una tipología que permite analizar el binomio empresas-capacitación tomando como variable el estilo de gestión que desarrollan las firmas en esta materia. Los indicadores para operacionalizar tal variable fueron: existencia de una estructura identificable de capacitación; nivel de recursos e infraestructura asignados; cantidad de acuerdos y convenios de capacitación-formación con instituciones públicas y/o privadas; extensión de las actividades de capacitación a otras empresas y/o a la comunidad.

Como resultado se identificaron tres tipos de gestión:

a. **Gestión propia autónoma.** La definen los datos siguientes: estructura identificable de capacitación; importantes recursos e infraestructura destinados a tal fin (laboratorios o centros propios de capacitación o escuelas); múltiples acuerdos y convenios de capacitación-formación con instituciones públicas y privadas; y extensión de sus actividades a otras empresas y, en ocasiones, a la comunidad. Se inscriben en este tipo el grupo de empresas SBT, una de las empresas del PPE (proveedora tradicional de ENTEL y una de las pocas que fabrica localmente) y las del grupo SAP. Se trata en su mayoría de firmas cuyo capital es de origen multinacional.

b. **Gestión propia.** Se caracteriza por no tener una estructura identificable de capacitación, aunque sí recursos destinados a tal fin; y por realizar acuerdos y convenios de capacitación-formación con instituciones públicas y privadas. Se agrupan en este tipo de gestión las empresas de nuevos productos (NP) y casi la totalidad del conjunto PPE. También en este tipo la mayoría de las empresas son de capital multinacional.

c. **Gestión escasa.** Presenta las siguientes notas: escasa o nula estructura de capacitación; carencia de sistematicidad; pocos recursos destinados a tal fin; ausencia de vínculos permanentes con instituciones públicas y privadas en materia de capacitación-formación. En este tipo se ubican las empresas del grupo SSV. Resulta el más desguarnecido en el terreno de la formación, la cual, a diferencia de los otros tipos de gestión, no se incorpora ni a la rutina de producción ni a la organización de la empresa. A diferencia de los grupos anteriores, la mayoría son de capital nacional.

Es relevante destacar, entre las empresas de gestión propia autónoma, las políticas y programas de capacitación del grupo servicio básico de telefonía (SBT),³⁰ tanto por los montos de inversión como por la am-

³⁰ A modo de ejemplo, una de las empresas del SBT, Telecom, invirtió 10 millones de dólares en la construcción de un centro de capacitación. En 1993, destinaba 52 horas anuales, en promedio, por empleado, cifra que preveía elevar a 70 horas (4% de las trabajadas) para alcanzar los estándares de France Telecom.

plitud de la temática y la cobertura en los distintos niveles. Parte de los programas se desarrollan a través de convenios de formación con el sistema educativo formal, público y privado, con los sindicatos y con otras empresas. Estos programas consisten en una oferta de capacitación amplia –cursos, pasantías, posgrados, etcétera– que tienden a abarcar a todo el personal de la organización.

El análisis de los programas de formación-capacitación que se resumen en el cuadro 2 muestra dos rasgos centrales: la importancia de la capacitación para un sector con permanente incorporación de tecnología; y una segmentación de los objetivos y de las contrapartes para la formación de los diferentes niveles de la fuerza de trabajo.

Cuadro 2
Programas de capacitación en las empresas de
servicio básico de telefonía (SBT)

Niveles	Objetivo	Institución contraparte
Gerenciales	Desarrollo gerencial	Consultoras; universidades
Profesionales	Maestrías-postgrados	Universidades públicas y privadas de alto nivel tecnológico
Técnicos	Reclutamiento por pasantías *	Universidades tecnológicas, escuelas técnicas secundarias y terciarias
Operativos	Reconversión laboral	Sindicatos con apoyo de programas especiales nacionales

* Los convenios de pasantía garantizan una primera práctica laboral durante seis meses de trabajo y eximen a las empresas de pagar cargas sociales (obra social, aportes jubilatorios, etcétera).

Perfil de competencias requeridas

Las características sectoriales mencionadas (privatización, desregulación y cambio tecnológico) y las fuertes inversiones de capital implicaron transformaciones en el comportamiento gerencial (pasaje de la gestión pública a la privada), en la estructura de calificaciones (mayor proporción de ingenieros y técnicos) y en el perfil de trabajadores operativos en general (aumento de los requisitos de educación y calificación). Los cambios en materia de selección de personal sesgaron los rasgos distintivos de los trabajadores del sector.

En términos de edad del personal se trata de un perfil joven que no excede los 40 años, registrándose un descenso importante en el promedio de edad que históricamente caracterizaba a estas empresas. Es una tendencia que se verifica para el conjunto de las firmas. Hay también un aumento en el nivel de educación formal requerido (por lo general, el ciclo secundario completo),³¹ y se acrecienta el requisito de experiencia laboral para todos los puestos.

Si se considera el crecimiento del empleo en términos agregados, se observa un incremento de los puestos técnicos (ingenieros y técnicos), seguido por los administrativos y en tercer lugar por los trabajadores calificados. Este proceso alude a un sector con necesidades operativas en aumento, ya sea las relacionadas con la gestión de comercialización (puestos administrativos) o con las tareas de índole técnica que definen la actividad sectorial (ingenieros, técnicos y trabajadores calificados operativos). En consonancia con esta tendencia, los trabajadores no calificados tenderían a desaparecer de acuerdo con las proyecciones de las empresas encuestadas. Se trata entonces, de una estructura de calificaciones que concentra a los segmentos técnicos y de alta calificación por un lado y a los administrativos-comerciales por otro.

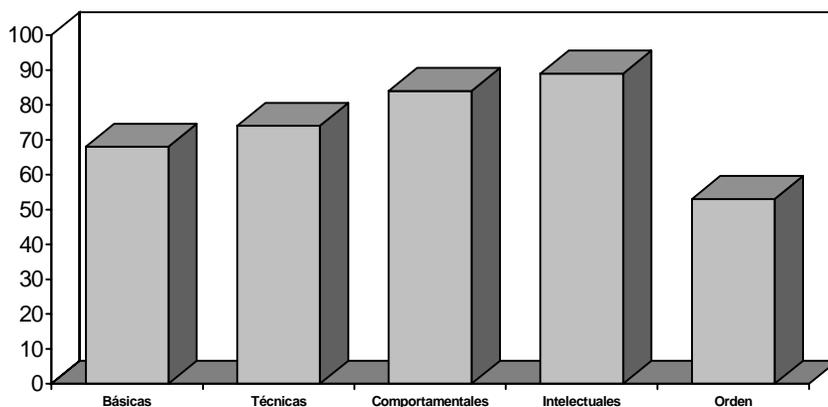
Desde la perspectiva de las competencias requeridas, es interesante destacar que al perfil emergente en el sector cabría definirlo como **integral**, ya que alude a una demanda de tipo global en tanto incorpora los diversos grupos de competencias, a excepción de las de orden. En telecomunicaciones, constituyen puestos complejos, con tecnología de punta, cuya operación exige una práctica articulada de competencias técnicas, intelectuales y básicas. En cuanto a la relevancia de lo comportamental, se inscribe en la tendencia general que cruza todos los sectores. En el gráfico 4 se puede observar el “perfil integral” de competencias requeridas en el sector.

Al indagar en las subcategorías de cada grupo de competencias, dentro de las intelectuales emerge como prioritaria la capacidad para resolver problemas (46% de las empresas). Este rasgo se asocia con la propia definición de competencia caracterizada como “... la capacidad de actuar, intervenir, decidir en situaciones no siempre previstas o previsibles...” (Leite, 1996).

A diferencia del sector automotriz, donde se verificó una estrecha vinculación entre el nivel de subcontratación y el tipo de competencias demandadas a los trabajadores, en telecomunicaciones esta relación no es tan marcada. Por un lado, no son todas las empresas del primer nivel las que mayores exigencias presentan en materia de habilidades y conocimientos (la excepción es el Grupo SAP), y por el otro, las firmas con

³¹ La excepción está dada por algunas empresas cuyas actividades incluyen tareas de construcción y para las que el requerimiento básico es el ciclo primario.

Gráfico 4
Telecomunicaciones. Perfil de competencias requeridas



más altos requerimientos no pertenecen sólo al primer nivel sino también al segundo e incluso al tercero.

Si se profundiza el tema de las competencias exigidas a los trabajadores del sistema de telecomunicaciones, se pueden señalar, además, otros datos:

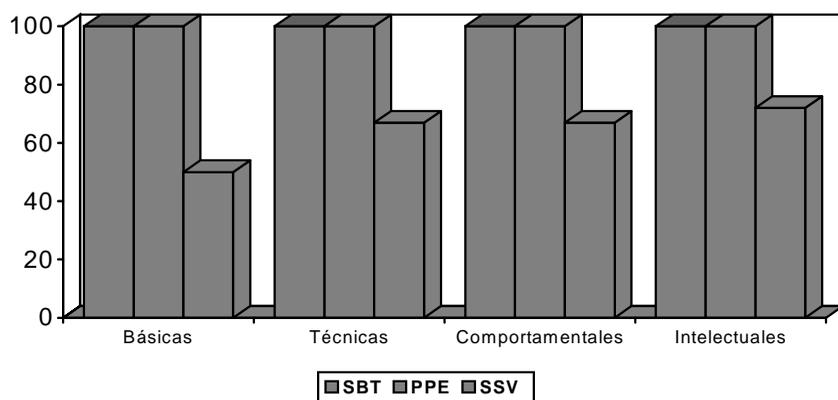
La tecnología “de punta” atraviesa los tres niveles de empresas de los tres grupos que conforman el eje del sector (SBT, PPE y SSV). Puede identificarse que operan con una base tecnológica avanzada y es en ese conjunto de firmas donde existe una demanda de mayor exigencia y homogeneidad de competencias (gráfico 5).

El análisis del ámbito de telecomunicaciones muestra la complejidad de la trama sectorial, en la que se integran firmas pertenecientes a diversas ramas de la economía: telecomunicaciones (servicio básico de telefonía), manufactura (producción de equipos); comercio (venta de nuevos productos) y construcciones (instalaciones de alta complejidad, por ejemplo torres de transmisión; o trabajos de menor complejidad, por ejemplo zanjeo).

Por ello, los perfiles de competencias requeridos son resultado de una demanda que surge de una compleja relación entre el nivel de subcontratación, el proceso tecnológico específico y el producto o servicio que se ofrece.

El “perfil integral” ya descrito no excluye diversidad hacia el interior del eje del sector relacionado con la provisión del servicio básico de telefonía (SBT/PPE/SSV). Pueden apreciarse diferencias entre el conjunto de firmas exponentes de la tecnología más sofisticada (como las licenciatarias del SBT o las PPE) y las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría de capital nacional (SSV), que presentan menor nivel de especialización técnica y de calificación de su fuerza de trabajo.

Gráfico 5
Perfil de competencias requeridas
para las firmas SBT, PPE y SSV



Una síntesis de las características del sistema de telecomunicaciones (cuadro 3) puede expresarse así:

- La estructura actual de calificaciones se orienta hacia un modelo de alta calificación o hacia un “perfil integral”. Ello se expresa tanto en el nivel educativo de las dotaciones (secundaria completa y más) como en la disminución de los promedios de edad. Se trata de una población joven y calificada. El conocimiento es en este sector una ventaja competitiva.
- Los recursos invertidos en capacitación y la infraestructura existente para ello (con excepción de las empresas subcontratistas de servicios varios-SSV) revelan a la capacitación como estratégica para el desarrollo de esta actividad.

- Existe una importante demanda de las competencias técnicas. Los grupos de empresas que conforman el eje del sector -SBT, PPE y SSV- mencionan requerimientos de este orden, lo que revelaría el peso de la tecnología en las competencias exigidas.
- En materia de organización del trabajo, la presencia de un conjunto numeroso de nuevas firmas no permite hablar de cambios, sino de un espectro de empresas cuyo modelo de origen está centrado en la polivalencia y la flexibilidad, entre otras características. En las de servicios básicos de telefonía (SBT) y en las productoras-proveedoras de equipos (PPE) se pone en práctica una política importante en materia de introducción de nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). En el grupo de los subcontratistas de servicios varios (SSV) se verifica menor innovación de tipo organizacional.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se ha intentado indagar sobre el desarrollo de las relaciones interfirmas en los últimos años en la Argentina, para visualizar cómo las transformaciones tienen su contrapartida en el nivel de las calificaciones demandadas a los trabajadores.

La investigación sobre la bibliografía permitió delimitar un proceso de cambio “idiosincrático” (parafraseando un término utilizado por los economistas), caracterizado por una dinámica lenta, de marchas y contramarchas, que avanzó desde la introducción puntual o “fragmentaria” de tecnología hasta una integración más sistémica o de adaptación «global» a nivel de las empresas. En un contexto de apertura de la economía, de pasaje de la regulación estatal a la privada, en el marco de un mercado de trabajo segmentado por el aumento de la desocupación abierta y del subempleo, las empresas están delineando nuevas estrategias en busca de mayor calidad y productividad. Sin embargo, no puede afirmarse que dicha búsqueda se efectúe a través de mecanismos o políticas similares. Por el contrario, se identifican caminos diferenciados aún dentro de un mismo sector, lo que lleva a caracterizar el proceso como heterogéneo, asimétrico y desordenado. Se trata simultáneamente de una transformación permanente, constante y fluida.

La indagación apuntó a identificar los cambios en los requerimientos de calificaciones y competencias para los nuevos perfiles de los puestos de trabajo. En el intento de quebrar la vinculación tradicional entre innovación tecnológica (definida como transformación sistémica y organizacional) y calificaciones, la búsqueda se orientó a la comprensión de los actuales espacios de producción –entendiendo como tal a los

Cuadro 3
Tipología general de las firmas encuestadas en telecomunicaciones

	N1 Licenciatarias servicio básico de telefonía SBT	N1 Nuevos productos NP	N1 Subcontratista de actividades primarias SAP	N2 Productoras proveedoras de equipos PPE	N3 Subcontratistas de servicios varios SSV
Tipo de firma	Grandes empresas, de capital mayoritariamente transnacional, estructura monopólica.	Medianas empresas, de capital mixto.	Grandes empresas, de capital mixto.	Grandes y medianas empresas de capital transnacional o subsidiarias de empresas extranjeras.	Pequeñas y medianas empresas nacionales.
Producto / mercado	Servicio básico de telefonía, a usuarios directos.	Nuevos productos (por ejemplo telefonía celular, radiomensajería).	Obras básicas de infraestructura para la extensión del SBT a licenciatarias.	Comercialización y, eventualmente, producción de grandes equipos de telecomunicaciones a licenciatarias de SBT.	Instalación de equipos de telecomunicaciones, radioenlaces, radiotransmisión, y varios a licenciatarias SBT, PPE y grandes empresas en general.
Nivel de proveedor	A usuarios.	A usuarios.	Subcontratista de primera línea.	Subcontratista de primera línea.	Subcontratista de segunda o tercera línea.
Cambios en la organización del trabajo y el proceso de producción	Descentralización de actividades, polivalencia, incorporación tecnológica, reducción de niveles.	Empresas nuevas en su mayoría. Desde su origen asumen flexibilidad, polivalencia, etcétera.	No se verifican mayores cambios.	Polivalencia, incorporación de tecnología a nivel de la frontera tecnológica internacional.	No existe un planteo explícito de cambio organizacional, estrategia muy ligada a la coyuntura, personal eventual.
Perfil de puestos	Tendencia a la profesionalización de los planteles. Nivel de instrucción: secundaria completa (como base). Disminución de la edad promedio (39). Involucramiento.	Nivel de instrucción: secundaria. Tendencia a la disminución de la edad requerida. Requerimientos de flexibilidad e involucramiento.	Nivel de instrucción: primaria (para la mayoría de la dotación). Requerimientos de flexibilidad .	Nivel de instrucción: secundaria completa (como base). Requerimientos de flexibilidad, polivalencia e involucramiento.	Nivel de instrucción varía de acuerdo a la empresa (se tiende a evaluar el conocimiento del oficio, más allá del certificado). Fuertes requerimientos de flexibilidad y polivalencia.
Competencias requeridas	Técnicas, intelectuales, básicas, comportamentales y de orden (todas con el mismo énfasis).	Principalmente comportamentales e intelectuales, seguidas por las básicas, técnicas y de orden.	Técnicas.	Técnicas, intelectuales, básicas, comportamentales y de orden (menor importancia).	Intelectuales, técnicas y comportamentales; seguidas por básicas y de orden.
Estructura de calificaciones	Prevalencia de profesionales, técnicos y calificados.	Calificados.	No calificados y semicalificados.	Prevalencia de profesionales, técnicos y calificados.	Técnicos, calificados y semi-calificados.
Capacitación	<u>Gestión propia y autónoma</u> , sistemática, con fuerte inversión, múltiples convenios con instituciones públicas y privadas. Para todos los niveles. Temas: técnicos específicos, motivacionales, comportamentales, calidad, normativa, seguridad.	<u>Gestión propia</u> planificada, con inversión, acuerdos con instituciones públicas y privadas, para todos los niveles de trabajadores. Temas: comercialización, motivacionales, comportamentales, calidad, normativos y técnicos en menor medida.	Capacitación puntual con recursos propios. Temas: técnicos específicos.	<u>Gestión propia</u> , planificada, con inversión, acuerdos con instituciones públicas y privadas, para todos los niveles de trabajadores (con énfasis en los técnicos y gerenciales). Temas: técnicos específicos, comercialización, comportamentales, calidad, normativos.	<u>Gestión escasa:</u> asistemática, con poca inversión. Focalizada a determinados trabajadores en función de necesidades coyunturales. Temas: técnicos específicos, normativa.

conformados por las relaciones interfirmas– y la demanda de modernas competencias.

Se puede entrever, a través de la investigación un aumento de las políticas de subcontratación. No obstante, no se ha consolidado un sistema articulado entre empresas que responda a los análisis teóricos, ni de “especialización flexible”, ni de contratación a la “japonesa”. Los “modelos” encontrados, sin relaciones de tipo contractualizado³² y con fuerte poder por parte de la empresa “madre”, son similares a los que algunas investigaciones ya mencionadas dan cuenta en otros países de América Latina (como Chile o Brasil). Para el caso argentino, se identifica un sistema en transición en el cual se destaca el aumento de la subcontratación, de la tercerización y de nuevas formas de vinculación entre los diferentes actores de la trama productiva, aunque no se vislumbra claramente un único perfil para dicha tendencia.

En los sectores estudiados, se evidenciaron interesantes rasgos. Con respecto a la subcontratación, en la industria automotriz pueden visualizarse distintos niveles de empresas proveedoras en términos de mayor o menor complejidad de los productos que ofrecen y de la diferente relación con las terminales. Hay un primer nivel de proveedores, donde se encuentran algunas de las empresas autopartistas controladas por las mismas terminales, que se ocupa de abastecer subconjuntos significativos. El segundo nivel abastece de insumos críticos, que requieren calidad certificada, al igual que los del primer nivel. El tercer nivel de empresas corresponde a los insumos más estandarizados.

En telecomunicaciones, en cambio, puede hablarse de “redes de accionistas”, aludiendo a un tipo de vinculación centrada en un entramado de capitales y no en una gestión conjunta de capacitación y/o transferencia tecnológica. En este sector las relaciones interfirmas abarcan empresas de diversas actividades económicas y con fuertes diferencias tecnológicas: desde las licenciatarias del servicio básico de telefonía y las firmas proveedoras de equipos, hasta las pequeñas empresas de dudoso *status* legal, muchas de ellas subcontratadas para actividades menos calificadas, como zanjeado y cableado.

La investigación confirma –para ambos sectores estudiados– cierta correlación entre el nivel de subcontratación y las competencias requeridas. En las empresas de la industria automotriz la correlación se establece entre dicho nivel, la estrategia de adaptación implementada y las competencias exigidas a los trabajadores. Esta vinculación obedece a dos órdenes de factores: el aumento general en las exigencias, y el tipo de competencias demandadas. Mientras que esta lógica, propia de la industria manufacturera, podría compararse con lo que Castillo y Santos (1994) caracterizan como relación entre la empresa “cabeza” y la empre-

³² Incluso en algunas empresas que, siendo subsidiarias de firmas multinacionales, utilizan esas modalidades en los otros países, no lo hacen en la Argentina.

sa “mano”, en el sector de telecomunicaciones el grueso de las firmas, debido al tipo de tecnología, requieren un perfil integral. Este último alude a una demanda más global y homogénea de competencias que abarca firmas de los tres niveles. En este ámbito, dos factores complejizan la relación entre nivel de subcontratación y competencias requeridas: uno es la tecnología que procesa la firma y otro la heterogeneidad del producto y/o servicio que ofrece. Estas diferencias sectoriales estarían mostrando que el avance tecnológico, al menos en los sectores de *high tech*, tiene un peso no desdeñable en materia de exigencia de saberes y competencias.

De todos modos, los datos de la investigación indican que, indiscutiblemente, se está en presencia del requerimiento de una nueva estructura de calificaciones que genera demandas diferenciadas al sistema educativo, por una parte, y a los subsistemas de formación profesional, por otra.

¿Pero cuáles son estas nuevas demandas? Ellas se inscriben en la lógica general de una mayor intelectualización del trabajo obrero. Se trata de una exigencia basada en la necesidad de comprender los procesos y el entorno global del trabajo, y no necesariamente en una mayor complejidad técnica de los puestos de trabajo. El eje de esta lógica pasa por la relevancia que implica, en los nuevos procesos, el tener que tomar decisiones en tiempo real, situación que se extiende al conjunto de los trabajadores y no queda reducida a los estamentos superiores de la empresa.

Desagregando esta necesidad de intelectualización, se pueden establecer las siguientes comparaciones:

1. **Conocimientos de procesos y entornos:** son los más requeridos en ambos sectores: 85 por ciento en el sector metalmecánico y 45 por ciento en telecomunicaciones (se verifica una fuerte diferencia entre personal operativo y administrativo).

2. **Mayor capacidad para resolver problemas:** es una competencia más exigida en el sector de telecomunicaciones que en el automotriz: 70 por ciento *versus* 45 por ciento.

3. **Mejoramiento de las competencias básicas:** lectura e interpretación de textos y planos, y comprensión de relaciones matemáticas: 80 y 65 por ciento en el sector automotriz y autopartes; y 35 y 41 por ciento en telecomunicaciones.

4. **Conocimientos técnicos:** en el sector automotriz la demanda de graduados de escuelas técnicas se focaliza especialmente hacia las áreas de mantenimiento, aunque no se explicitan contenidos muy específicos. En el sector de telecomunicaciones el saber técnico es un requisito para casi todas las empresas del sector.

Se verifica fundamentalmente un aumento en el nivel de escolaridad requerido, una disminución de la franja de edad considerada adecuada para el ingreso y una creciente importancia de la experiencia laboral.

Es conveniente destacar que se observa una mayor homogeneidad en el discurso gerencial que en la realidad de los talleres, células y puestos de trabajo. Si bien el “modelo” de la *lean production* ha adquirido a nivel discursivo una generalización importante precisamente por la variedad de las estrategias empresariales descripta, no se lo encuentra con ese nivel de homogeneidad y extensión en el terreno de los hechos. Una visión de las competencias solicitadas y de las transformaciones reales de los procesos de trabajo, permite suponer que las primeras no responden exclusivamente a tales transformaciones. Parecería haber alguna desproporción entre los nuevos requerimientos, y los cambios efectivamente implementados. Este desajuste podría relacionarse con la exigencia de saberes potenciales -que en determinadas circunstancias es necesario movilizar- pero también con la situación de un mercado de trabajo que permite reclutar trabajadores con niveles educativos mayores por igual salario, independientemente de las demandas concretas de los puestos.

Precisamente por ello, la compleja relación entre el sistema productivo y el educativo debe constituirse en eje de estudio y reflexión. Por un lado, se trata de responder a cambios y exigencias reales, a la necesidad de un conjunto de competencias para cuya transmisión el sistema educativo no está verdaderamente preparado. Pero, por otro lado, también se trata de poder desentrañar la distancia entre el discurso hegemónico y la realidad del mundo del trabajo.

Bibliografía

- ANGELICO, H., D. Hernández, J. Testa y F. Rojo (1992) *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Buenos Aires: Fundación F. Ebert (Colección Debate Social).
- BENERIA, L. y M. Roldán (1987) *The crossroads of class and gender: industrial homework, subcontracting and households dynamics. A case study in México City*. Chicago: The University of Chicago Press.
- BORELLO, J. A. (1994) *From craft to flexibility*. Buenos Aires: CEUR (Informes de Investigación).
- BUNEL, J., C. Montero y M. F. Prevot Shapira (1994) *Les entrepreneurs sous le choc liberal*. París: CREDAL (Document de recherche).
- CASALET, M. y G. Riquelme (1989) *La reestructuración productiva y las nuevas formas de calificación*. Buenos Aires: Proyecto PNUD-OIT.

- CASALET, M., H. Palomino y C. Senén González (1995) *Redes públicas y privadas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires: mimeo.
- CASTILLO, J. J. y M. Santos (1994) "La cualificación del trabajo y los distritos industriales", *Economía y Sociología del Trabajo*, N° 20, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- CATALANO, A. y M. Novick (1994a) *Estrategias sindicales en el marco de la inestabilidad macroeconómica y las políticas de ajuste. El caso de la industria automotriz argentina, 1982 - 1994*. Buenos Aires: mimeo.
- CATALANO, A. y M. Novick (1994b) *Redefiniendo actores y sistemas. La reconversión productiva en la Argentina de los años 90*. Buenos Aires: mimeo.
- CATALANO, A. y M. Novick (1996) Redefiniendo estrategias, mercados y relaciones laborales. El caso de la industria automotriz argentina. In: Héctor Lucena (comp.) *Estructuración productiva y cambios en la relación capital/trabajo*. Valencia (Venezuela): Universidad de Carabobo.
- CATALANO, A., E. Rojas y E. Serpi (1993) *Las tecnologías de gestión y los actores en proceso de reconversión productiva: estudio de caso sobre la implantación de un programa de calidad total y calidad de vida laboral en una empresa del sector manufacturero*. Buenos Aires: CEDEL.
- CHUDNOVSKY, D., A. López y F. Porta (1994) *La nueva inversión extranjera directa en la Argentina. Privatizaciones, mercado interno e integración regional*. Buenos Aires: CENIT (Documento de trabajo).
- GALDIZ, A. (1988) Cambio tecnológico y organizacional: división técnica del trabajo y movilización de saberes. In: F. Suárez y M. Albornoz (comp.) *Sociedad e informática*. Buenos Aires: EUDEBA.
- GALLART, M. A. (1994) *Aproximación a una tipología de ocupaciones según su nivel de calificación desde el punto de vista de la capacitación*. Buenos Aires: mimeo.
- GALLART, M. A. (coord.) (1995) *La formación para el trabajo en el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social*. Buenos Aires, Santiago, México: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP y OREALC-UNESCO (Lecturas de Educación y Trabajo, 4).
- GALLART, M. A. y C. Jacinto (1995) "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo", *Boletín Educación y Trabajo*, 6(2), Buenos Aires.
- GALLART, M. A. y M. Novick (1994) "Reestructuración industrial, capacitación y redes productivas", *Boletín Educación y Trabajo*, 5(2), Buenos Aires.
- GALLART, M. A. y M. Novick (1996) *Educación y empresa en un contexto cambiante*. Washington: Interamerican Dialogue.
- GALLART, M. A., M. Moreno y M. Cerrutti (1993) *Educación y empleo en el Gran Buenos Aires (1980-1991). Situación y perspectivas de investigación*. Buenos Aires: CENEP (Cuadernos, 49).
- GERCHUNOFF, P. (1992) *Las privatizaciones en la Argentina, Primera Parte*. Buenos Aires: Ed. Instituto Di Tella.
- GITAHY, L., F. Rabelo, R. Ruas y E. Antunes (1993) *Interfirms relations, collective efficiency and employment in two brazilian clusterd*. Final Report, ILO (mimeo).
- HERRERA, A. (1992) "La privatización de la telefonía argentina", *Revista de la CEPAL*, 47, Santiago.

- KATZ, J. (1986) *Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana*. Buenos Aires: BID, CEPAL, CIID, PNUD.
- KOSACOFF, B. (comp) (1993) *El desafío de la competitividad*. Buenos Aires: CEPAL-Alianza Editorial.
- KOSACOFF, B., J. Todesca y A. Vispo (1991) *La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil*. Buenos Aires: CEPAL (Documento de Trabajo, 40).
- LEITE, Elenice (1996) *Reestructuración industrial, cadenas productivas y calificación en Brasil: trayectorias convergentes, tercerización "inteligente"?* Versión original del artículo de la autora incluido en esta misma publicación.
- MINSBURG, N. (1991) "Políticas económicas en torno al papel del Estado" *Privatizaciones*. Buenos Aires: Ed. Letra Buena.
- MOORI-KOENIG, V. y G. Yoguel (1994) *Competitividad de las Pymes autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional*. Buenos Aires: Programa CFI-CEPAL (Documento, 30).
- NEFFA, J. C. (1989) *Nuevas tecnologías, proceso de trabajo y condiciones de trabajo*. Buenos Aires: Fundación F. Ebert.
- NOVICK, M. (1991) "Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical". *Estudios del Trabajo*, 1, Buenos Aires, ASET.
- NOVICK, M. (coord.), M. Bartolomé y M. Buceta (1995) *Educación, redes productivas y formación profesional en el Sector Automotriz*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación de Argentina y CGT (informe de avance, mimeo).
- NOVICK, M. (coord.), M. Miravalles y C. Senén González (1995) *Educación, redes productivas y formación profesional en el Sector de Telecomunicaciones*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación de Argentina y CGT (informe de avance, mimeo).
- NOVICK, M. y A. M. Catalano (1995) "Sociología del trabajo en la Argentina. Ruptura del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos", *Revista del Trabajo*, 8. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- NOVICK, M. y H. Palomino (1993) "Estrategias empresariales frente a la reestructuración económica y respuesta sindical", *Revista de Economía y Trabajo*, 1(2), Santiago.
- PAIVA, A. Abreu de, B. Sorj y J. R. Ramalho (1995) *Tercerização e precarização. Os impactos sociais da reestruturação industrial no Rio de Janeiro*. Documento presentado en el XIX Congreso Internacional de LASA. Washington, septiembre.
- QUINTAR, A., A. Ascuá, F. Gatto y C. Ferraro (1993) *Rafæla. Un cuasi-distrito Italiano "a la Argentina"*. Buenos Aires: CFI-CEPAL (Documento de trabajo, 35).
- ROJAS, E. (1990) *Nuevas tecnologías y acción sindical*. Buenos Aires: Fundación F. Ebert.
- ROJAS, E. (1994) "Las calificaciones y la formación profesional desde la perspectiva de la empresa. Una aproximación práctica", *Revista del Trabajo*, 1. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ROJAS, E., A. M. Catalano, D. Hernandez, R. Rosendo y M. Sladogna (1995) *Los sindicatos y la tecnología: cambios técnicos y de organización en las industrias Metalmeccánicas y de la Alimentación*. Santiago: OIT/ACDI (Documento, 14, Partes I, II y III).

- ROLDAN, M. (1994) *Flexible specialization, technology and employment in Argentina: critical Just in Time in a cluster context*. Ginebra: OIT (Working Paper).
- RUAS, R. (1994) Reestruturação sócio-econômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho. In: Leda Gitahy (org.) *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. Campinas y Buenos Aires: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, IG-UNICAMP y UNESCO-OREALC.
- SCANS (1992) *Lo que el trabajo requiere de las escuelas. Informe de la Comisión SCANS para América 2000*. Washington: Departamento de Trabajo de Estados Unidos.
- SELAME, T. y H. Henríquez (1995) Estudio acerca de la mujer trabajadora a domicilio. In: Laís Abramo, *La inserción de la mujer en los nuevos paradigmas productivos*. Santiago: Dirección de Políticas y Proyectos Sociales, ILPES, CEPAL.
- SENEZ GONZALEZ, C. y J. Walter (1995) *La privatización telefónica argentina (1990-1994). Modernización tecnológica sistémica, recursos humanos y relaciones laborales*. Buenos Aires: CEIL-CONICET (documento, informe preliminar).
- SHAIKEN, H. (1995) *Technology and work organization in Latin American motor vehicle industries*. Santiago: ECLAC.
- SOIFER, R. (1995) Cambio tecnológico y mercado de trabajo. In: *Los sindicatos y la tecnología: cambios técnicos y de organización en las Industrias Metalmeccánicas y de la Alimentación*. Santiago: OIT/ACDI (Documento, 14).
- WALTER, J. (1994) «Nuevas formas de organización del trabajo en las empresas argentinas», *Revista OIKOS*, 2(4), junio, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- ZARIFIAN, P. (1996) *A gestão da e pela competência*. Documento presentado en el seminario internacional "Educación profesional, trabajo y competencias", CIET, Rio de Janeiro, noviembre.

Anexo 1
Competencias requeridas

Competencia	Habilidad que comprende
Competencias básicas	Lectura y comprensión de textos; comprensión de relaciones matemáticas
Competencias técnicas	Conocimientos técnicos específicos
Competencias comportamentales	Capacidad para trabajar en grupo; capacidad de escuchar y observar; capacidad para comunicarse oralmente; adaptabilidad
Competencias intelectuales	Capacidad para comprender procesos y entornos; capacidad de concentración; capacidad de resolver problemas
Competencias de orden	Capacidad de seguir prescripciones que hacen al orden y la rutina del trabajo; destrezas y habilidades de tipo práctico manual