

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/112/>

**La gestión de la mano de obra en firmas marplatenses:
educación, cambio técnico y generación de empleo
El caso de firmas productoras de bienes de capital**

*Skilled Labour Management in Mar del Plata's Firms: Educations,
Technological Innovations and Employment Generation.
Case Study: Manufacturing firms of Capital Goods*

María Estela Lanari¹

RESUMEN / SUMMARY

La educación, como atributo personal de la mano de obra, suele ser una señal de empleabilidad. Sin embargo, es frecuente encontrar sobre calificación en los puestos de trabajo que se han creado en los últimos años en los que el mercado laboral se ha caracterizado por el aumento de las tasas de desocupación y subocupación, como así también por la precariedad de las relaciones laborales. Uno de los argumentos que intentan explicar el desempleo es la incorporación de tecnologías duras y blandas en las empresas y la falta de calificación de la mano de obra. Por ello, en este estudio se busca por una parte, argumentar cómo emplean las empresas, a quienes y porqué. Por otra, se analizan mediante un estudio de casos las implicancias que tienen las transformaciones tecnológicas en la capacitación y el empleo, tomando a modo de ejemplo las trayectorias de empresas productoras de bienes de capital asentadas en Mar del Plata.

Education, as a personal feature of skilled labour, is one of the facts of employment. However, over qualification is frequently found among the jobs created over the last few years. This has led to an increase in unemployment and sub employment rates as well as in the precariousness of labour relationships. The aim

¹Docente investigadora del Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Directora del grupo Estudios del trabajo.
melanari@mdp.edu.ar

of this study is to find out how, why and to whom companies recruit. On the other hand, the impacts of technological innovations on qualifications and employment are analyzed, considering the path of the manufacturing firms of capital goods located in Mar del Plata.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

Educación, empleo, innovación tecnológica.

Education, employment, technological innovations.

NUEVAS NECESIDADES Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Debido a que, a menudo, habilidades, capacidades, nivel de educación y competencias laborales suelen englobarse en el grado de conocimiento que debe poseer quien se postula a un puesto de trabajo, resulta de interés conocer por qué existen cambios en los perfiles demandados y qué es lo que estrictamente requieren los empresarios al contratar trabajadores.

La nueva lógica que ha ido abarcando las actividades productivas, (Freeman, 1988; Freeman y Pérez, 1988; Pérez, 1982, 1986; Sutz, 1994, Calvo, 1996; Louçã, 1997), ha enfrentado todos los sectores con la necesidad de ser competitivos. Una economía es competitiva, resume Coriat (1997), cuando es capaz, mediante sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento, proceso que debe acompañarse de un aumento en el nivel de vida. Sin embargo, cabe precisar que existen formas diversas de lograr competitividad; por un lado, está la opción vía costos (salarios); por otro, la competitividad-calidad asociada a la innovación tecnológica tanto de productos como de procesos. Esta última garantizaría, tal como argumenta Russo (1998), desempeños más exitosos y sustentables en el mercado internacional.

En esta misma línea, una serie de estudios, realizados en España a principios de los '90, con el fin de evaluar la posición competitiva de 19 grandes sectores industriales ante el Mercado Único, revelaron como prioritarios los siguientes factores: gestión comercial y de mercadotecnia; eficiencia de los procesos productivos; gestión de la calidad y estructura de los costes de la empresa e innovación. Entendiéndose que la clave de la competitividad radicaba en aquellas actividades de gestión empresarial cuyo desempeño eficiente resulta crítico para alcanzar una posición competitiva

fuerte a largo plazo frente a los competidores, (Espina, 1992). Sin embargo, en nuestro país, el impacto de la apertura y la desregulación económica de los noventa plantearon un escenario difícil de encarar por el empresariado en su conjunto que, aun reconociendo la validez de los factores competitivos arriba enunciados, alteraría seguramente el orden de los mismos. Sin más, tan sólo por reconocer la brecha tecnológica que la Argentina ya arrastraba desde décadas atrás, (Fajnzilber, 1989). No obstante, las grandes firmas han tenido ventajas facilitadoras para desarrollarse competitivamente, en tanto que la realidad de las de menor tamaño no se da en el mismo sentido. La opción por competir ha estado básicamente, entre pequeñas y medianas empresas, sostenida por estrategias basadas en las políticas de empleo más que en la implementación de los elementos antes destacados. Situación que posiblemente es impulsada por la necesidad de mantener márgenes aceptables de utilidad y por las capacidades limitadas para desarrollar otro tipo de estrategias, sea por una limitación de sus recursos (fundamentalmente financieros - los créditos para este tipo de empresas son más caros y de corto plazo-, humanos, posición de mercado, etc.) O por la experiencia acumulada en su propia trayectoria según el sendero recorrido, (Kantis, 1996; Nelson, 1991).

Cuando se alude a PyMEs se opta por una definición que tiene en cuenta no el tamaño del establecimiento sino también con sus características organizacionales. De este modo, Pequeñas Empresas son aquellas en la que se verifica la existencia de no más de dos niveles jerárquicos, predominio de comunicación verbal, decisiones centralizadas y superposición de funciones en la figura del empresario/dueño. Se trata mayoritariamente de empresas familiares, con bajos niveles de inversión, orientadas, casi exclusivamente al mercado interno. Y medianas empresas, firmas en la que se verifica la existencia de dos o más niveles jerárquicos; formas de delegación de autoridad; presencia de niveles de información inconexos y procesos decisorios centralizados con coexistencia de componentes racionales e intuitivos. (Vispo, 1994). Con este criterio se puede argüir que las PyMEs que lograron sobrevivir en la pugna del libre mercado lo hicieron mediante conductas ofensivas o defensivas, resultando simplemente su permanencia sinónimo de competitividad. No obstante que los estudios que evalúan el desempeño de este tipo de firmas focalizan los casos entre las del sector manufacturero, las dedicadas a dar servicios no tendrían comportamientos muy diferentes.

Sea cual fuese el atajo que les permitió asimilar los cambios, las firmas,

grandes, medianas o pequeñas, fueron introduciendo modificaciones que se reflejan en la forma de producir, organizar el trabajo o comercializar. Paulatinamente, algunas sustituyeron controles y procesos pasando así de lo que antes era producción en masa a la llamada especialización flexible. De este modo, organizaron las funciones del trabajo mediante criterios postayloristas, posfordistas, neofordistas o utilizando las FOJ -formas de organización japonesas: *just-in-time*, Kaizen; Kanbam-. Mientras que otras optaron por realizar transformaciones en la dotación de equipos, mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas o bien combinando, según las posibilidades, mejoras en tecnología y en organización.

El mecanismo con que se articulan estos cambios ha sido abordado desde diversas corrientes de pensamiento, entre ellas, desde la regulacionista que concibe dos dinámicas que trabajan simultáneamente: los regímenes de acumulación (regulaciones económicas) y las modalidades de regulación (formas institucionales). El ajuste de ambos procesos -la regulación- permite la reproducción del sistema económico y social. El peso de las modalidades de regulación consiste en que estas últimas son más penetrantes que la "mano invisible" de los mercados y están, por lo tanto, sujetas a las peculiaridades de los capitalismos y circunstancias sociopolíticas locales. El agotamiento de un modo de acumulación y el surgimiento de otro debe acompañar un también nuevo modo de regulación (entre los que se encuentra, en la esfera del trabajo, las formas de organización flexibles internas y externas) que harán posible el desarrollo de reproducción económica vigente, (Burawoy, 1978, 1979, 1983)

Este aporte permite advertir que las consecuencias de construir un mercado más heterogéneo y más especializado impactan en los requerimientos de mano de obra, ya que los empleadores demandan una fuerza de trabajo más cualificada, dispuesta a ser polivalente e involucrarse en los procesos de gestión, (Piore y Sabel, 1984; Cressey, 1990; Coriat, B. 1992; Aoki, 1990; Neffa, 1996).

Si bien la relación entre nuevas tecnología y nuevas formas de organización parecería ser una dirección inevitable, abundan los análisis que evidencian que las tecnologías *per se* no cambian la fuerza laboral ni tampoco determinan por sí mismas la forma que adoptan las relaciones sociales de producción, (Cressey, 1990; Elster, J. 1992; Araujo e Oliveira, 1994). Lo que sí cambia con la incorporación de nuevas tecnologías es la naturaleza del trabajo y, por ende, el perfil de quien desempeña la tarea; así, por ejemplo, el grado de complejidad que supone el manejo de alta tecnología implica mayor

capacidad de quien la usa. Algunas de estas cuestiones se resuelven con poseer más y mejores habilidades y otras con mayores conocimientos.

¿Resulta, entonces, suficiente la calificación obtenida en la educación formal y son suficientes las habilidades básicas de nuestra mano de obra para dar respuesta a las innovaciones introducidas y satisfacer a la demanda?

FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

Según afirma Labarca (1996), el contenido del concepto de habilidades básicas, que se obtienen en la educación inicial, evoluciona en función del progreso técnico y está en relación con la capacidad de planificar, formular problemas, poseer capacidad analítica, capacidad para trabajar en equipo, disposición de aprender, etc.

En los países de la OCDE, acorde con la necesidad de avanzar hacia una sociedad del aprendizaje, tanto desde el estado como desde las empresas, se ha tratado de definir contenidos comunes de lo que se llama el alfabetismo tecnológico que la mano de obra debería poseer ante el avance técnico. En Estados Unidos, según revelan informes del *United States Department of Labor*, estas competencias básicas se resumen en: saber leer, escribir, aritmética y matemática, hablar y escuchar. Asimismo, se considera que un recurso humano es competente si posee habilidad para pensar: pensar creativamente, tomar decisiones, resolver problemas, ver las cosas con el “ojo de la mente”, saber cómo aprender y razonar; y cualidades personales: responsabilidad individual, autoestima, sociabilidad, autoadministración e integridad.

Listas similares han sido elaboradas en otros países como Singapur o Corea, en las que claramente, al igual que en las otras regiones mencionadas, existe una concepción de la educación para el trabajo que no se resuelve únicamente en el mundo académico sino que se completa en el ámbito laboral y que excede la instrucción que brinda una educación tradicional. La nueva formación se asocia al concepto “competencias laborales” precisamente definido en el proyecto AXEPT, siglas que engloban una propuesta destinada a capacitar a trabajadores industriales suecos, como la combinación de actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para que diferentes empleados sean capaces de actuar con un sentido de propósito. (Araujo e Oliveira, 1994).

“El enfoque de competencias laborales, afirma CONOCER - Consejo de normalización y certificación de competencia laboral de México, surge en el

mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y la pertenencia de la educación y la formación de los recursos humanos, frente a la evolución tecnológica, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así la competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población". Este criterio, que avanza sobre el de calificación y pretende dotar al individuo de un instrumental que le permita resolver situaciones de incertidumbre, garantizaría un involucramiento mayor con el trabajo y rescata el "aprender haciendo". Lo cual tendría el atributo de asegurar tanto una mayor empleabilidad como también equidad. Sin embargo, esta nueva forma de concebir la dotación de recursos que debe poseer la mano de obra no está disponible para todos. Si bien muchos países se han afianzado en esta tendencia, otros no han logrado hacer converger educación y trabajo.

Está claro que la comunión entre conocimientos, capacidades, responsabilidad y adaptabilidad a la tarea sugiere ser una buena herramienta para el rendimiento que el empleador requiere, pero no en todos los casos la formación por competencias ha sido impulsada, como es en los Estados Unidos, por las fuerzas del mercado, lo cual hace, para ciertos sectores, cuestionable la estrategia. En algunos otros países, por caso México, Gran Bretaña y Australia, fueron los gobiernos los que diseñaron políticas públicas en tal sentido, tratando así de adecuar las divergencias surgidas de los cambios. Diferente es el proceso en España, Francia o Canadá, en los que los propios sindicatos y organizaciones empresariales llevan a cabo la calificación de su mano de obra mediante estos objetivos. En tanto que, en América del sur, el proceso aparece lentamente, aunque numerosas evidencias indican la existencia de transformaciones en este sentido sin que aún se hayan normado un protocolo de competencias ni mucho menos exista una certificación de poseerlas, como en los casos de los países citados. (Ducci, 1997; Mertens, 1997, Novick y Gallart, 1997)

Numerosos estudios, divulgados por la Red de Educación y Trabajo, que han puesto a prueba en nuestro medio los saberes demandados, han demostrado la relatividad que cobran, frente a los cambios en el trabajo, ciertas calificaciones y el afianzamiento de una propensión creciente a requerir competencias (Novick y Gallart, 1997). Sin embargo, también se demuestra que los requerimientos de la demanda son sumamente heterogéneos, aun en firmas pertenecientes a un mismo sector de la producción; que el aumento de saberes formales y "comportamentales" no siempre guarda relación con los puestos ni con las remuneraciones y que e

suelen demandarse competencias que exceden las transformaciones del proceso de trabajo. Aunque ello se deba a estrategias de reclutar personal así calificado en función de una demanda futura de saberes potenciales, la realidad es que las características actuales del mercado laboral propician captar por iguales salarios recursos humanos más calificados.

Sea cual fuera la motivación que induce a incorporar trabajadores así calificados, la educación formal y las estimaciones que miden rendimientos según grados de instrucción alcanzados, efectivamente no parecen ser indicador suficiente para dar cuenta del comportamiento del mercado. Al ser así, aún quedan preguntas sin respuestas; por ejemplo, saber si las competencias laborales, no adiestradas en nuestro sistema educativo, son provistas por el empleador y con qué objetivo en los casos en los que no existe correspondencia entre las habilidades-capacidades demandadas y las características del puesto y/o la organización del trabajo. Es decir, hay que elucidar cuáles son las políticas de las firmas cuando esgrimen la necesidad de determinados perfiles de la fuerza laboral.

EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LA GESTIÓN DE MANO DE OBRA LOCAL

Las empresas, como se sostiene anteriormente, al modificar su funcionamiento interno y también su relación con competidores, abastecedores y clientes, han desplegado estrategias con influencia directa e indirecta sobre el empleo. Este efecto puede ser cuantitativo, si modifica el tamaño del empleo directo e indirecto, o cualitativo, en cuanto altera las calificaciones requeridas y la forma que asume la relación laboral, o bien referirse al nivel y estructura de las remuneraciones.

Dentro de la estrategia global de las firmas, afirma Esquivel, (1997) las "políticas de empleo", mediadas por el poder de negociación relativo de los sindicatos y el papel del gobierno, son un subproducto implementado en respuesta a su contexto pero con un rol no trivial ya que articulan las "políticas de gestión de los recursos humanos". (Carcar, 1998; Roitter y Herrero; 1999). Y es en función de conocer estrictamente los aspectos de la gestión referidos a las calificaciones demandadas, que se buscó constatar en empresas marplatenses los criterios de selección de sus recursos humanos.

Al tener en cuenta que el análisis de la morfología del mercado laboral local demuestra una tendencia a emplear mano de obra con altos niveles de educación formal, tal como se evidencia en Lanari *et al.*, (2001), en este trabajo se indagó qué valor se daba en las firmas a este tipo de calificación y si

era necesario un posterior adiestramiento o recalificación en los puestos de trabajo. Es decir, se trató de medir el uso de la flexibilización interna - del trabajo - como política de empleo utilizada por las firmas con el objetivo de mejorar su posición en el mercado. Para ello se analizaron 53 casos de firmas locales, 14 de la rama industria y 39 de servicios.

Como ya se comentó, abundan estudios sobre firmas manufactureras (Pellegrini, 1994; Rearte, *et al.*, 1996; Azpiazu y Nochteff, 1996; Roitter, 1998, Dicapua y Andrenacci, 1998; Esquivel, 1998). Coincidentemente, estos trabajos analizan aspectos relacionados con el mercado de productos, procesos productivos, tamaño de los establecimientos, niveles de organización, capacidades innovadoras y de financiamiento, tecnología de equipamiento luego del avance de la microelectrónica, recursos humanos y las normas legales vigentes, para definir las estrategias globales de las firmas y, en ese contexto, la política de empleo. En parte motivados en que las productoras de bienes transables, ante la necesidad por aumentar su competitividad, debieron recurrir a tácticas más radicales como la modificación de la composición del "mix" de producción, diversificando o especializando su oferta de bienes, y/o ajustando la calidad de alguno de ellos; redefiniendo los mercados a abastecer, especializándose en alguno (exportaciones, por ejemplo) o diversificándose; realizando cambios en el grado de integración vertical de los procesos productivos, adquiriendo a terceros bienes y servicios que antes producían internamente, o viceversa. También haciendo modificaciones en el financiamiento, tanto de las ventas como en las adquisiciones de insumos, o realizando procesos de inversiones que conllevan actualizaciones tecnológicas y consecuentemente cambios en los procesos de trabajo asociados o no a la inversión; lo que permite una tipificación más clara de sus conductas.

La riqueza de información que brindan estas situaciones, y a la que no se sustrae este trabajo, como se expondrá más adelante, no parecería ser similar entre las oferentes de bienes y los de servicios no transables. Pero dado que en los servicios se concentra el grueso del empleo local y es donde los flujos de entrada y salida de mano de obra son más intensos, en el análisis se tomaron en cuenta ambos sectores de la producción haciendo hincapié entre los proveedores de servicios.

El universo de análisis, que como se señaló incluye más del doble de empresas de servicio que manufactureras, está compuesto fundamentalmente por PyMÉs. En los casos particulares de bancos y supermercados por poseer a nivel local logística propia e independiente en

relación con sus decisiones sobre recursos humanos -al menos en las sucursales seleccionadas- fueron considerados como unidades particulares. La encuesta que se aplicó se inicia interrogando sobre la apreciación que las firmas tienen acerca de lo acontecido al sector al que pertenecen durante el lapso que va entre 1994 y 1999 , como así también, y muy particularmente, acerca de sus propias evaluaciones. Las primeras respuestas marcaron notables diferencias de óptica. Mientras el segmento de firmas dedicadas a la prestación de servicios vio con optimismo su evolución y prospectiva, las dedicadas a producir manufacturas describieron un panorama regular o negativo. Los argumentos de la industria se relacionan con la apertura económica y la falta de incentivos institucionales, lo cual es esperable por la diferente situación de transables y no transables. Sin embargo, hay coincidencias al desvincular, o no identificar causalmente con la coyuntura sectorial, a los cambios técnicos que pudieron haberse incorporado en estos años.

Cuando la consulta se transfiere al plano de lo particular, la mayor parte de las entrevistas revelaron situaciones empresariales positivas. Vale acotar que detrás de la visión optimista de las firmas subyace el hecho de que las que responden sobrevivieron al shock estructural y a la mortandad característica de este tipo de empresas. En este sentido, las organizaciones que enfrentaron los cambios devenidos de los nuevos marcos regulatorios aseguraron tener un buen desempeño, desvinculando la situación de la empresa con la visión global del sector y atribuyendo la posibilidad de una buena prospectiva a haber realizado modificaciones sustanciales en la organización de la producción, de la comercialización y aumentado las inversiones en equipamiento. Situaciones que impulsieron a algunas de ellas modificaciones en la propiedad de la firma. En cuanto a la mano de obra, se asegura que por los cambios no hubo desplazamientos, pero sí ha sido necesaria una mayor calificación en el trabajo y la recalificación del personal parece haber satisfecho las necesidades. A pesar de que las modificaciones introducidas significaron reconfigurar las instalaciones de la mayor parte de la muestra, el ciclo iniciado parecería estar en permanente evolución ya que también hay coincidencia en que son necesarias inversiones futuras en vista de ser más competitivos.

Las respuestas obtenidas inducen a pensar que las transformaciones en la estructura de las empresas, redefinición de cargos y funciones, fueron casi totales. Que las mismas afectaron a la suma del personal, incluido el ápice de conducción de la pirámide organizacional sin que ello signifique una

Horizontalización de la misma. No hubo achatamiento en los mandos pero sí se redefinieron objetivos, se redistribuyeron tareas y en más de la mitad de las firmas se adoptó la polivalencia como una forma "flexible" de desarrollar el trabajo.

Tanto en industria como en servicios, aunque en mayor proporción en este último sector, se otorgaron más responsabilidades al personal en la ejecución de tareas; aunque muchas firmas, sobre todo las manufactureras, tercerizaron parte de las actividades que anteriormente se desempeñaban en los establecimientos. Claro está que la subcontratación está casi exclusivamente restringida a los servicios de limpieza, seguridad y, en menor medida, a servicios de computación. O sea, muy poco y en ninguna medida comparable con el proceso de externalización de economías "modernas".

En casi la totalidad de las firmas la reforma en la organización del trabajo es un proceso identificable, esencial y efectivo a partir de la reestructuración productiva que se produce en el período de análisis. Las innovaciones introducidas respondieron a la necesidad de buscar posiciones en el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos, fundamentalmente en la industria, como así también en alcanzar objetivos de calidad reconocida. Sin que esto signifique tener la mira puesta en diferenciarse a partir de superar la capacitación de su personal, ni sea un camino para cambiar la actividad, más bien la necesidad expresada ha sido la de bajar costos.

Resulta de interés conocer que si bien las firmas no manifiestan como objetivo prioritario alcanzar un standard de calificación de sus recursos humanos, a pesar de ello, los actuales desempeños imponen un rol activo de las propias organizaciones en función de la capacitación del personal para satisfacer la reorganización interna y sus efectos. En los sectores consultados, calificar es una acción primordial entre el personal jerárquico y administrativo, mientras que entre los técnicos y el personal operativo -o sea el de base-, difieren los criterios, obviamente es la industria la que más técnicos capacita. En todos los casos, la antigüedad en el puesto no significa condición sine qua non para la capacitación, contrariamente a lo que pudiera suponerse debido a los costos que implican a las firmas la formación del personal.

Este punto es un sendero posible para analizar las conductas respecto de los perfiles demandados. Si los años en las firmas no establecen una dirección directa con lo que se califica, ¿qué sucede con los que recién se inician? De ello, resulta que la calificación tampoco se brinda a las nuevas incorporaciones porque, entre las razones expuestas, son requeridos con más

conocimientos formales y, para el caso de la industria, preferentemente con experiencia previa. Si bien, la oferta está disponible para satisfacer a la demanda, algunos servicios manifestaron no encontrar calificaciones apropiadas, claro está que, de lo surgido en las entrevistas, la referencia se circunscribe a puestos de oficio en los que no existe vinculación con los grados de instrucción formal.

Al repreguntar sobre qué habilidades debían poseer las personas que actualmente se seleccionan, las respuestas concurren en que la escolaridad define niveles pero que el trabajo es otra cosa y que "el resto", lo brinda la empresa. Ninguna de las personas entrevistadas llamó competencias a "el resto", ni aun cuando surgió como sugerencia, o se planteó la utilidad que pudiera tener para el empleador habilidades previas como saber resolver problemas, trabajar en equipo, aportar propuestas, etc. "Eso, - respondió el gerente de recursos humanos de una empresa de servicios financieros - puede ser bueno o malo, lo importante es que el personal entienda los objetivos de la empresa y realice bien su trabajo. En general, - agregó -, nosotros no tenemos problemas ni con los que vienen con nosotros desde hace mucho ni con los que últimamente de incorporaron. Cada uno hace lo suyo y el que no sirve, se va. Acá no hay gremios ni sindicatos, ni nada de eso". Frente a la consulta de cómo se resolvía la necesidad de enseñarle a trabajar o a conocer las metas de la casa, las respuestas fueron unánimes, la solución se da fundamentalmente con "instrucción interna" y sólo en pocas circunstancias existe capacitación externa.

Nuevamente, varios puntos oscuros quedaron sin resolver ya que, si bien la demanda emplea mano de obra más educada, las nuevas condiciones del trabajo requieren un entrenamiento que garantice al empleador poder cumplir hábilmente con la organización del trabajo a un nivel de calidad suficiente y a bajo costo. Es el mercado que impulsa a la firma a tomar nuevas tecnologías y son éstas las que finalmente impactarán en la organización del trabajo y en la necesidad de calificaciones acordes o en recalificaciones. Por el momento, parecería que, al menos entre las pequeñas y medianas empresas marplatenses, los impactos del cambio técnico no demandaron formaciones específicas diferentes de las que posee la población, que los entrenamientos internos son suficientes. Bien puede ser porque la calidad de la educación es satisfactoria o porque las innovaciones no son tan radicales y pueden ser sobradamente comprendidas o decodificadas con los niveles de educación existentes o ambas situaciones. En los casos de la oferta de mano de obra instruida, tal como revelan estudios previos (Lanari *et al.*, 2001 op.cit.), los

nuevos puestos que cubre no se corresponden con el nivel de instrucción que posee.

Un indicio de esto lo demuestra la respuesta que da un empleador cuando se le preguntó acerca de la razón para requerir mujeres universitarias para despachar combustibles. Simplemente, argumentó: "al poner esos límites en el llamado sé que igual van a venir un montón y me saco de encima a los otros".

No obstante lo hasta aquí indagado, no es posible avanzar mucho más en conocer la vinculación entre educación y mercado laboral ya que un diagnóstico que uniformemente estudia a los sectores no permite apreciar la heterogeneidad de respuestas con que las distintas firmas se desenvuelven en un mismo contexto. Frente a lo cual, y en vista de que la variable tecnológica, como ya se señaló, reorganiza las formas de la producción y el trabajo, se optó por conocer qué relaciones establecen en Mar del Plata sólo un conjunto restringido de firmas integrantes de los casos analizados, dedicadas a la producción de bienes de capital.

LA INDUSTRIA Y SUS RAZONES

El motivo que prevalece al decidir indagar en el sector manufacturero es el esfuerzo de las empresas industriales por realizar innovaciones que las posicionen en el mercado y, en tanto ello demande perfiles particulares de trabajadores, es factible acercarse más a la naturaleza del problema. Sin embargo, sin pretender sumar a los diagnósticos ya hechos nuevas caracterizaciones, vale recordar sintéticamente el rol de la industria en la reestructuración del sistema productivo desde que el "desarrollo industrial protegido", como denominan Kosakoff y Azpiazu (1989) al proceso de sustitución conformado por una industria altamente diversificada y oligopolizada, se diluye en los 70. En 1976, bajo la propuesta de liberalizar los mercados, abrir la economía y eliminar los subsidios, se inició un proceso regresivo de reestructuración del aparato productivo. Así, el débil andamiaje construido en la etapa previa, a partir del desarrollo de un sistema industrial y científico-técnico, fue reemplazado por un conjunto de enclaves que, como sostiene Nochteff (1991), "por serlo no tienden a generar y consolidar las tendencias necesarias para el crecimiento y el aumento sostenido de la competitividad del sistema económico". La política industrial - desindustrial - produjo el cierre de numerosos establecimientos fabriles, entre ellos de varias transnacionales. La participación de la industria en el producto bruto

se redujo entre 1975 y 1982 en 6 puntos porcentuales afectando más intensamente a los sectores portadores de cambio técnico, como es el caso del complejo electrónico que se había consolidado dentro de la industria nacional como una trama articulada de productores, clientes, proveedores y mano de obra especializada. (Azpiazu, *et al.*, 1988; 1990).

Entre los ochenta y los noventa la esfera de lo político prevaleció sobre otras urgencias y la necesaria reconstrucción democrática no alcanzó para instalar una opción ni a favor ni en contra de un modelo industrial exportador. La deuda, la inflación, la concentración económica, fueron los focos a resolver y sólo existieron pequeños los espacios para implementar medidas que limitasen los privilegios que ciertos grupos empresarios lograron en el pasado. Nuevamente, con las privatizaciones resurgieron oportunidades de ganancias extraordinarias y estos beneficios orientaron las inversiones en tal sentido, en desmedro de otras actividades más productivas. Desde la apertura de los '90 en adelante, el modelo sustitutivo fue absolutamente desechado. En síntesis, si en los '80 el endeudamiento y la rentabilidad financiera provocan cimbronazos en la estructura industrial conduciéndola al estancamiento, en los años más recientes el cambio de juego terminó por desarticular el esquema fijando como pilares económicos a grandes conglomerados, tanto de capital local como extranjero o mixto, afectando negativamente al resto del empresariado. Ante lo cual las empresas, condicionadas por sus propias características y el sector de pertenencia, ensayan diferentes prácticas de reconversión en vista de las nuevas reglas de juego y del patrón de eficiencia que se impone, (Bisang *et al.*, 1996). En este sentido, existen evidencias que demuestran que esa desarticulación fue favorecida por el ambiente institucional en el que se ha debatido la industria particularmente en el período de alta inflación. Las firmas organizadas por procesos productivos separables o, en términos de Donato (1996), de "alta densidad contractual" fueron las más afectadas. Ello debido -entre otras causas, señaladas por los autores citados en los párrafos y notas anteriores- a los altos costos de transacción que se generan en períodos de menos estabilidad ambiental. Explicación que se ejemplifica con la comparación que el autor hace sobre el desempeño industrial de la Argentina respecto de otros países como México y Brasil en el lapso que va entre 1979 y 1990. Como así también, con el cambio estructural que implicó la consolidación de las exportaciones, en el mismo período, de industrias productoras de insumos intermedios caracterizadas por procesos productivos rígidos o "contractualmente menos densos".

En la misma vía de análisis, para los años subsiguientes, Kosakoff (1996) resalta el ambiente positivo que para el empresariado significaron la estabilidad, el crecimiento de la demanda y el "efecto riqueza", que traen aparejados los cambios devenidos del nuevo régimen económico. Las firmas que logran sobrevivir a la suma de vaivenes enfrentan el nuevo escenario, tal como se viene afirmando, mediante la implementación de mecanismos relacionados con aumento de la productividad, aumento del nivel de actividad, concentración de los mercados, y cambios organizacionales. Todo lo cual facilitado por acciones gubernamentales que a pesar de incidir en algunos segmentos positivamente en el camino hacia la competitividad, no tuvieron la entidad necesaria para orientar el desarrollo de un patrón de especialización industrial necesario para promover crecimiento sustentable. Sin embargo, las que anteriormente se vieron favorecidas, industrias de flujo continuo o de procesos como la industria siderúrgica y petroquímica, ahora, debido a la competencia de los productos importados y a la caída de los precios internacionales, enfrentan restricciones. Aunque estos sectores obtendrán posteriormente compensación por otras vías como las ganancias obtenidas de las condiciones con que se realizaron las privatizaciones, tal como se hizo referencia.

En este esquema de funcionamiento desigual resulta de interés profundizar las referencias hechas en el apartado anterior sobre el tipo de respuestas estratégicas que han desarrollado las empresas, principalmente las pequeñas y medianas empresas manufactureras, aceptando como óptica de análisis que las mismas tienen su propia lógica vinculada, generalmente, a la visión de su dueño, como así también a sus trayectoria, sus senderos evolutivos y el entorno del que participan, (Gatto, F. y Yoguel, G., 1993; Yoguel, G., 1998).

FIRMAS PYMES, ENTORNO Y CAPACITACIÓN

Los diversos trabajos que analizan la problemática PyMEs industriales ejemplifican su desarrollo en los países industrializados por la confluencia de varias razones: los cambios tecnológicos, los requerimientos de contratistas especializados de grandes firmas; los cambios organizativos e institucionales. En los casos en los que no se concentran en torno de grandes empresas, el asociativismo empresarial como el de los denominados distritos industriales surge como el modelo a imitar. Su rol evoluciona desde ser una fuente de empleo con niveles de productividad relativamente escasos, a funcionar

como una parte integrada del aparato productivo al estar favorecidas por procesos de fragmentación y descentralización productiva de las grandes firmas o/y por la sinergia del entorno.

Esta descripción en poco se asemeja a la situación de las PyMEs argentinas que en el paso de estos años han visto aumentar su mortalidad y, a diferencia de la trayectoria que tienen en los países ricos, aparecen más ligadas a sectores informales de la economía de escaso nivel productivo, que a una trama integrada interfirmas. Aunque esta generalización abarca a la mayor parte de ellas, la situación no es igualmente homogénea para el conjunto, ya que sus historias de vida, construidas sobre decisiones y elementos diferenciadores, les han permitido desarrollar estrategias heterogéneas y particulares aun en un mismo sector, en el que la experiencia acumulada en el pasado en pocos casos ha resultado válida para enfrentar el presente llevando a muchas de ellas a interrumpir sus actividades. Los numerosos estudios que abundan sobre la problemática coinciden en que su participación se ha visto reducida en el mercado en parte a causa del aislamiento en el que desarrollan sus actividades, o bien por ser vulnerables ante al aumento de competidores, por sus restricciones financieras, por limitaciones para decodificar la información proveniente del ambiente, por incapacidad para planear el futuro, como así también, por la ausencia de incentivos institucionales. A causa de lo cual transitan una situación de incertidumbre creciente. Sin embargo, algunas, conforme a su estructura, organización y "talento", pudieron responder activamente o adaptarse y en ello mucho incide la posibilidad que han tenido en el pasado para encontrar posiciones en el mercado externo o nichos bien diferenciados en el mercado interno. Generalmente, este tipo de firmas poseen relevantes trayectorias tecno-productivas, personal técnicamente apto, han logrado desarrollar capacidades innovativas y se han visto favorecidas por el ambiente. (Gato, 1996; Kantis, 1996; Lanari, 1998; Milesi, 1999).

Análisis de casos recientes de PyMEs argentinas, demostraron la alta correlación existente entre las capacidades innovativas de firmas en entornos donde existen externalidades positivas y el fortalecimiento de su competitividad, (Yoguel y Boscherini, 1996). Distintos conocimientos y capacidades que se desarrollan a través del tiempo en una organización constituyen el sedimento necesario para que, a través de una conducta organizacional adecuada, provoquen la puesta en marcha de un proceso innovativo - cuyo resultado será la competitividad -. Las competencias que en este sentido posee la firma "... se conciben como los "saberes",

conocimientos y rutinas organizativas de carácter productivo, tecnológico y de gestión que los agentes acumulan durante su desarrollo evolutivo. En este proceso, las características y las capacidades de los recursos humanos que trabajan en la empresa son de fundamental relevancia. Por lo tanto, los rasgos específicos de la gestión y el estilo de conducción constituyen elementos centrales para la formación de competencias. La producción y desarrollo de conocimientos al interior de la firma es un proceso dinámico, continuo y acumulativo, que modifica y recrea las competencias organizacionales y tecnológicas estáticas. En este proceso, el aprendizaje - tanto individual como colectivo - juega un rol central y determina que las competencias sean recursos dinámicos moldeables de acuerdo con la visión estratégica de la empresa," (Yoguel y Kweitel, 1998).

Amén de lo ya expuesto, es importante volver a considerar el valor del colectivo competencias, claro está que las cualidades antes enumeradas aparecen como atributos deseables de los individuos y ahora se concentran en otra entidad que es la empresa. En este punto se retoma entonces el espacio del conocimiento que surge como una necesaria interacción entre las habilidades de los individuos - competencias - y los saberes acumulados de las empresas o sea sus propias competencias.

Este juego resulta básico para el desarrollo de progreso técnico, de innovaciones, que finalmente contribuirán a que la empresa a logre una posición firme en el mercado. En suma, los agentes ideales deben poseer conocimientos codificados (saberes transmisibles como la educación formal) y tácitos (capital necesario para resolver) la interrelación entre ambos genera una práctica de aprendizaje tanto para los recursos humanos de las firmas como de la propia empresa. Yoguel, (1998).

De lo hasta aquí expuesto resulta nuevamente una justificación válida testear en aquellas firmas competitivas cómo desarrollaron sus competencias y qué conocimientos demandan a sus recursos humanos.

SINGULARIDADES DEL SECTOR METALMECÁNICO LOCAL

Un original análisis sobre capacidades innovadoras de firmas marplatenses, elaborado desde el enfoque de la competitividad sistémica que generan entornos territoriales dinámicos, reveló que en un rango de importancia las firmas del sector metalmecánico local se encuentran entre las mejor posicionadas del Partido en cuanto a las capacidades que poseen y, por tanto, se las reconoce como impulsoras de progreso técnico, (Rearte, *et al.*,

1999). Si bien el sector ha compartido las fluctuaciones de la rama a nivel nacional, las particularidades del desempeño de las firmas observadas las posicionan privilegiadamente.

En nuestro país la metalmecánica fue desde siempre el sector por excelencia en desarrollar una capacidad tecnológica doméstica significativa puesta a prueba con un grado de éxito importante durante el período sustitutivo, líder en la industrialización del país; pero, al mismo tiempo, fue uno de los que acusó situaciones más críticas en el proceso de reestructuración por muchas de las razones expuestas para el contexto de la industria en general. El interés demostrado en los estudios específicos, a nivel regional, nacional o local, se centra en las peculiaridades bien definidas de los procesos productivos, la organización de la producción, los factores que precipitaron su agotamiento, las posibles alternativas de reconversión, la capacidad de empleo que históricamente generó el sector, como así también, en el nivel de calificación de la mano de obra que ocupa, (Katz, 1986; 1997; Quintar, 1991; Beccaria, 1993; D'Annunzio y Pogorzelsky, 1996, Rojas, E. *et al.*, 1995).

En el estudio ya citado de Donato, es el sector metalmecánico lo que permite poner a prueba su hipótesis, ya que contiene subsectores de alta densidad contractual. Interacción que pudo ser construida entre los años '60 y '70 (en parte por estar protegidos) y sostenida a fines de los '80 en los que la relación contractual entre proveedores y clientes inició un deterioro muy importante. El impacto de la inestabilidad institucional aumentó la conflictividad afectando las inversiones y, finalmente, resultando en la fragmentación vertical del sector. Sin embargo, el marco de estabilidad posterior al año '90 hizo retomar un dinamismo optimista. Altimir y Beccaria (1999) demuestran que en el período 1991-97, las firmas metalmecánicas, en comparación con otras actividades y teniendo en cuenta características tales como el comportamiento respecto al producto y la productividad, tuvieron una mejor *performance*. Ya sea por una mayor eficiencia en el uso de sus recursos, como por el aumento de la relación capital/producto. Como así también, con relación al empleo, que se expandió notablemente entre 1995 y 1997, dado el crecimiento de la actividad del sector.

En Mar del Plata, según el censo económico de 1994, la metalmecánica representa el 10% del valor productivo del partido, genera el 11% del empleo industrial y alcanza un valor de producción cercano a los 90 millones. En orden de importancia se ubica por detrás de las industrias alimenticia y textil; ocupa el 26% de los locales manufactureros de los cuales el 82% tienen hasta ,

5 empleados, 15% más de 5 y sólo el 1% son grandes firmas. La heterogeneidad que se encuentra entre las ramas del sector está en relación con el producto y con su desempeño. Sin embargo, para el mismo año del censo, el conjunto registra una involución significativa cayendo a -4,1% respecto del año anterior, mientras que la pesca, el sector alimenticio no pesquero, la química, los proveedores de la construcción, el tejido de punto y la industria gráfica aumentaron en orden decreciente sus propios niveles. En el primer semestre de 1995, según datos obtenidos de los Informes de Coyuntura (CIE), comienza una ligera recuperación y en 1996 registra el primer valor anual positivo desde 1993; en 1997, la situación es alentadora para la industria en general y el sector en particular, no obstante según datos de 1998 la brusca caída respecto del año anterior del 30 % del índice de producción industrial -IPI-, muestra nuevamente un panorama negativo. Las ramas que tuvieron descenso más brusco son la pesquera (46,7%), la alimenticia no pesquera (28,8%) y la metalmecánica (-23,2%).

A pesar de ser éste un panorama sectorial negativo los datos relevados en la EPH demuestran que el empleo se mantuvo constante entre octubre de 1995 (cabe recordar que 1995 fue el año más recesivo del período pero se lo toma como referencia por ser el primer año de relevamiento de la EPH en el aglomerado y vale para constatar que, a pesar de los impactos negativos que registró el sector, particularmente en 1998, estos no se trasladaron al empleo) y mayo de 1999, el 1% de la población ocupada se desempeña como trabajador del sector, ocupándose principalmente en tareas relacionadas con la producción y con los servicios (administrativos, ventas, etc.).

Ahora bien, si se toma en cuenta el nivel de complejidad de esas tareas, a pesar de las limitaciones que producen para la interpretación de información la poca cantidad de casos detectados, se puede inferir que prácticamente no se ocupa personal no calificado y que más del 30% se agrupa entre quienes tienen las calificaciones más altas.

En cuanto al nivel de educación que se emplea en la metalmecánica, más del 90%, posee un grado de educación superior a la primaria completa, de los cuales cerca del 50% no finalizó la educación secundaria -NI-, aproximadamente un 30% si lo hizo pero no alcanzó un título final de estudios superiores -NM- y el 10% restante detenta diploma de educación superior NA-. La estructura del empleo y de la educación en la rama se mantiene en el breve lapso de análisis, lo cual coincide con lo que sucede con la ocupación total del aglomerado y revela que, a pesar del liderazgo competitivo del sector, parecería que los puestos que ocupa no requiriesen

una estructura de calificaciones evolutivamente creciente.

Claro está que, dentro de la metalmecánica, existen importantes diferencias entre las ramas que componen el sector y, ante la restricción de poder desagregarlas para ver qué sucede en cada una de ellas, se optó por analizar a empresas ubicadas en la calificación 29 de la CUII rev. 3 (aquellas dedicadas a la producción de bienes de capital), ya que poseen características distintivas en cuanto a su dinamismo, trayectoria, valor agregado, facturación, eficiencia organizacional, relación con el mercado interno y externo, capacitación técnica de su personal, entre otras calificaciones.

LAS FIRMAS DEDICADAS A PRODUCIR BIENES DE CAPITAL

Este tipo de firmas desempeña un papel ductor en cuanto a la calificación de mano de obra. "...en efecto, las habilidades y competencias técnicas requeridas para el diseño, fabricación y mantenimiento de una maquinaria y equipo constituye la mejor escuela para la calificación de la mano de obra requerida por el conjunto de la producción industrial, esto explica de que se considere a este sector - productor de bienes de capital - un mecanismo privilegiado de capacitación para el resto de los sectores industriales" (Fajnzylber, F, 1983).

Situación paradigmática para enfocar la mirada sobre el grupo de firmas señaladas, en Mar del Plata, las productoras de bienes de capital seleccionadas son empresas dedicadas al diseño, fabricación y venta de máquinas envasadoras, y empaquetadoras. El conjunto de las empresas reconoce prácticamente como único origen la iniciativa emprendedora de dos empleados especializados provenientes de una fábrica de equipos de calefacción. Ambas personas, por los años '60, se asociaron para producir maquinaria de factura propia. Particularmente, se señala que uno de ellos era dueño de una habilidad reconocida de tipo ingenieril pero idóneo para la disciplina y no profesional, con significativa capacidad creativa para el diseño y la fabricación de piezas. El producto clave fue el diseño y elaboración de los sacos envasadores de té. Las características de la maquinaria utilizada en la empresa, de ahora en más identificada como A, son de instrumentos y equipos mecánicos, algunos de ellos de alta precisión. En esa época, en la ciudad existían talleres, la mayoría de reparación de equipos y sólo dos empresas reconocidas como tales en el sector metalmecánico.

Durante aproximadamente una década la empresa, promovida por las características macroeconómicas, evoluciona significativamente y suma a un

ingeniero. Lo cual no significó que la matriz creativa fuera desplazada por la incorporación profesional. La firma A contaba entonces con personal formado en el medio proveniente de escuelas de capacitación obrera, además con artesanos, y su organización respondía a los objetivos de sus dueños.

En los '80, el contexto diferente cambió las reglas de juego. A las caracterizaciones anteriormente mencionadas del devenir de la década ('70-'80), algunos elementos del entorno cercano facilitan aún más los cambios. Entre ellos, el efecto multiplicador de la formación en recursos humanos provenientes de la buena preparación de las escuelas técnicas que existían en ese entonces en la ciudad, a lo que se suma la aparición en el medio de los primeros ingenieros egresados de la universidad local como químicos, mecánicos o electricistas. Posteriormente, surgirá la orientación electrónica, que acompañará las demandas que irán surgiendo. En este ambiente, y por una multiplicidad de causas circunscriptas a los dueños y al personal jerárquico, la empresa A se divide y surge una firma B, cuyo responsable y organizador es el profesional que anteriormente se desempeñaba en A. Ambas firmas coexisten por un tiempo en un mismo espacio físico. Sin embargo, separan el producto; A continuará fabricando máquinas envasadoras de té a lo que añade el proceso de etiquetado y, también la fabricación de saquitos para azúcar.

El sendero de A se basa en la producción con diseño propio, o adquirido y en la fabricación de equipos con bajo contenido ingenieril. Las características de venta, tanto al mercado interno como al externo, son sobre pedido; se establece una estrecha relación proveedor-cliente y se incluye la reparación post venta. En cuarenta años de existencia la firma, sólidamente instalada en otra localización propia pero siempre dentro del ejido del Partido, transferida generacionalmente, no ha incorporado prácticamente profesionales en planta. Posee una estructura de muy pocos niveles en la que el personal sigue resolviendo en función de su participación en lo que podría denominarse "cultura creativa de taller". Todo se resuelve en la propia empresa donde el conocimiento tácito, las rutinas aprendidas, tanto en el hacer como en el comunicar, son la dotación importante de la firma. Actualmente tiene 67 empleados, produce un promedio de ocho máquinas mensuales y utiliza el 80% de su capacidad instalada.

En tanto, B acompaña la evolución del diseño mecánico a la automatización. Se complejiza la tecnología, la naturaleza y el tamaño del producto y, tal como refieren Chudnovsky y Nagao (1987), la reputación del proveedor comienza a cumplir su función. Desde la separación de A y B, y ue

durante quince años, B se convirtió en un prototipo de firma exitosa. Su dueño, orientado por su capacidad empresarial y por una formación actualizada, fue incorporando equipamiento de alta tecnología, mano de obra especializada con formación técnica e ingenieros, adaptó las instalaciones a los nuevos requerimientos organizacionales, envió a formar personal al exterior, puso en práctica las FOJ, justo a tiempo, producción stock cero, círculos de calidad, e imprimió en el personal criterios eficientes, desarrollando competencias conjuntamente entre recursos humanos y firma. La expansión llevó a ubicar la producción de envases flexibles a mercados abastecidos por firmas internacionales de alta tecnología. Del sendero madurativo de la firma, resultó un aprendizaje y desarrollo técnico con fuerte impacto en el medio, tanto por la capacitación interna, como por los altos objetivos logrados que valieron de incentivo en el sector productivo, y aún en el ámbito académico. Sin embargo, a mediados de los '90 la empresa comenzó a ser afectada por turbulencias financieras e inició una etapa de ajuste utilizando, entre otras, estrategias de tipo outsider. Parte del personal fue desafectado de la planta mediante un acuerdo de conveniencia recíproca que consistió en entregarle maquinaria en préstamo para que efectuara parte del trabajo fuera de las instalaciones de la empresa, lo que de hecho significó la caducidad de la relación empleado/empleador.

A fuerza de no escapar al objeto del análisis, que es la calificación de la mano de obra, se puede sumariamente finalizar evaluando que, si bien la venta de productos de tecnología de punta a bajo precio que abastecía el marketing del cliente, fracasó empresarialmente, logró configurar un núcleo endógeno de difusión de aprendizaje productivo. La constitución de ese sedimento dio pie a desprendimientos de la propia empresa. Actualmente se contabilizan cinco firmas del mismo origen y con la misma especialidad. No todas con el mismo grado de éxito. Algunas se desmembraron más tempranamente, otras a causa del fin de la actividad de B. Resulta interesante ver las diferentes evoluciones del personal ya que la propia trayectoria condujo a que cada quien intente reproducir, dentro de los límites de la actividad aprendida, un nuevo emprendimiento. Y en ese intento, se instalan empresas conformadas por ex integrantes de B con menos de cinco empleados, otras con más de cinco, una sola se transformó en gran empresa - actualmente con más de cien empleados- y también dio lugar para que algunos ex trabajadores se establecieran como cuenta propia.

En 1994, antes de la liquidación de B, dos profesionales se abrieron con el propósito de armar una PyME que pudiera satisfacer con productos de buena

calidad y a precios competitivos de mercado a empresas similares que tienen como opción abastecerse en el mercado del usado. Esta nueva firma, C, se propuso desarrollar máquinas envasadoras verticales automáticas. Al poco tiempo se incorporó un nuevo integrante, proveniente como los anteriores de B, e inician sus operaciones en el mercado interno y latinoamericano.

Sin una intencionalidad expresa se había comenzado a consolidar una red de vinculaciones heredadas y, pasado el cierre de B, se incrementaron los nexos con las firmas más pequeñas. Dos situaciones convergen para ello, por una parte aún existe producción de B en el mercado y necesidad de asistencia; por otra, haber compartido trabajo con las características organizacionales que tuvo B, pudo haber posibilitado fluidez y confianza en las relaciones, razón suficiente para que C se afiance, captando profesionales provenientes de la liquidación de B o tercerice en las firmas más pequeñas producto del desmembramiento.

En 1996, la firma C tenía 25 empleados y facturaba \$100.000 anuales, en 1998, los empleados eran 100 y el nivel de ventas cercano al millón de pesos, ocupando el 100% de su capacidad instalada. Esta firma capitalizó la reputación adquirida por B y siguió la política de incorporación de personal NA, tanto en la producción como en las áreas de administración y venta. El mercado interno y regional siguió expandiéndose y en 1999 concretó el ingreso de una firma europea con la que se asoció en partes iguales. Si no, afirmó, el respondiente clave, "no sobrevivíamos"; nuevamente la amenaza para la empresa productora de bienes de capital es de índole financiera. Las puertas que abre la alianza empresaria integra a C a un conglomerado transnacional de tal envergadura que, a inicios de 2000, lleva a la firma a participar de un encuentro intra firmas productoras de equipamientos similares, todas adquiridas por la misma inversora. Entre los beneficios de la incorporación de capital está la posibilidad de operar en otros mercados con bajas barreras de entrada, usando como asentamientos empresas consolidadas del mismo grupo y utilizar los técnicos de mantenimientos que la tercera firma posee, lo que garantiza eficiencia en la respuesta al cliente. La estrategia visible, con el paraguas del fuerte grupo inversor, es lograr mayores niveles de especialización. Ante la consulta sobre la necesidad de actualizar la capacitación del personal, la respuesta no tiene ambigüedades. "La capacitación es constante, no trabajamos con prototipos, se responde a las necesidades del cliente y en función de eso, bajo normas estrictas de calidad se va logrando progresar técnicamente y obtener la más alta conformidad con el producto. El involucramiento de la gente es total", afirmó el

entrevistado.

Dado que existe un nexo importante entre la firma y el staff de investigación de la facultad de ingeniería local, fundamentalmente con el instituto de materiales INTEMA; que la institución comparte con el CONICET; que sus laboratorios dan servicios a empresas entre las que se encuentra la firma C; que muchos de los profesionales que trabajan en C se han formado en ese ámbito o que algunos son docentes de la facultad, se indagó acerca de lo preferencial de esos nexos y del grado de satisfacción con la formación profesional de los egresados que entran a trabajar en la empresa. En este punto, el reclamo manifestado por las personas consultadas fue sobre la necesidad de que la instrucción universitaria sea más general, que se den otras habilidades a quienes se forman, que se les enseñe a trabajar en una organización, que sepan funcionar dentro de ella, que sepan resolver, proponer. "Claro que la empresa enseña, no sólo se aprende haciendo sino, acotó uno de los entrevistado... que se aprende haciendo según los requerimientos que tenemos, eso es importante. Pero una visión más amplia de las cosas facilitaría acciones".

De las empresas restantes, de acuerdo con las consultas efectuadas, la suerte es disímil. La mayoría se dedica a realizar mantenimiento, servicios o repuestos de máquinas envasadoras, y están constituidas por técnicos y/o profesionales. Es visible que en cuarenta años, el know how acumulado habilitó a reproducir, independientemente el tamaño de la firma, un sendero evolutivo. Si bien volver a empezar ha sido diferente para cada grupo, todos empezaron desde un escalón más alto.

En síntesis, un itinerario como el de las firmas de bienes de capital marplatense, en el que incide fundamentalmente que en las etapas iniciales se arraigara un robusto proyecto de valor tecno-productivo que encontró nichos de mercado interno y externo, que se benefició de la sinergia con el entorno, permitió tanto consolidar una firma grande, como favorecer, por el proceso de fragmentación de la rama, la existencia de pequeñas. El proceso generó aumento de empleo que, junto a los saberes acumulados, permitió desarrollar la competitividad de texto, enunciada por Yoguel y Kweitel, oportunamente citados.

A MODO DE REFLEXIÓN

No obstante que la visión de lo que sucede a la oferta de trabajo es un parámetro importante para saber cómo se vincula con la demanda, surge la

duda por conocer si las capacidades certificadas de la mano de obra son las que ciertamente requiere un aparato productivo reestructurado que se vio provocado a realizar modificaciones en equipamiento, procesos, productos y organización con el fin de lograr posición en los mercados. En este tramo del análisis, se constata una diversidad de discursos alimentados por ciertos imperativos que pueden resumirse en las necesidades de capacitar para enfrentar los cambios, lograr calidad y competitividad; desarrollar competencias básicas para "ensamblar" al trabajador dentro de las nuevas tecnologías de las organizaciones o formar recursos humanos flexibles, como sinónimo de polivalentes. Este conjunto de preceptos, muchos de los cuales aparecen contabilizados luego de describir casos exitosos, suelen ser presentados como requerimientos previos de contratación o su ausencia suele justificar causas de desocupación. Todo lo cual, a pesar de no manifestarse las diferencias y particularidades existentes detrás de las diversas experiencias desarrolladas. Es decir, no es lo mismo nuestro aparato productivo que el de otras regiones que son ejemplificadoras en causas y consecuencias. La tendencia a mostrar como inevitables algunos desenlaces estaría ocultando una realidad diversa. Este punto en la indagación aparece como el resultado del análisis de casos, mediante el que se pone de manifiesto que las políticas de empleo de las firmas, muchas veces condicionadas por el tamaño de la empresa, por producir bienes o servicios y ante la necesidad de bajar costos, más allá de apreciar la calidad de la oferta, recluta en el mercado el excedente de mano de obra calificada por estar disponible más que por necesidades de calificación inherentes al uso de nuevas tecnologías. Por el contrario, tal como se transcribe en el apartado contenido bajo el título **Evidencias empíricas de la gestión de la mano de obra local**, se puede afirmar que cuando la escasez de vacantes laborales provoca el corrimiento en la fila de la oferta, sea cual fuese el puesto de trabajo ofrecido, quienes lo ocupan son los más calificados, asegurando de ese modo ciertos niveles de productividad que en otras circunstancias estarían ligados a costos adicionales de capacitación interna o, en otros términos, quienes menos educación tienen han perdido *chances* de ser activos como lo serían en mercados laborales "normales".

No obstante, lo hasta aquí corroborado cabe todavía resolver si, tal como indica la literatura y las indagaciones realizadas en aquellas firmas que lograron desarrollar capacidades innovadoras ya sea de equipamiento, procesos o productos, existe una demanda efectiva de recursos humanos "diferentes". La búsqueda de esta respuesta a partir del estudio en las firmas

dedicadas a producir bienes de capital permitió observar varias cuestiones, como ser que efectivamente los cambios técnicos-organizacionales guardan estrecha relación con la calificación de los trabajadores. Sin embargo, no resultaría excluyente para considerar a alguien capacitado el hecho de poseer credenciales educativas de alto rango es decir conocimientos codificados. Tal como se verifica en la presentación del caso A, otros saberes como los conocimientos tácitos pueden contribuir eficazmente al desempeño de una empresa. Como así también, resulta relevante comprobar que firmas como la empresa identificada C, que alcanzan estándares de competitividad internacional, aumentaron su productividad mediante innovaciones técnicas y crecieron en empleo al tiempo que optaron por captar técnicos y profesionales que debieron aprehender y hacer suyos los saberes acumulados de la empresa.

Finalmente, según lo que se ha podido demostrar, es factible pensar que hay senderos posibles en los que los conocimientos gradualmente acumulados por las personas, sus capacidades y habilidades, desempeñen un rol de intervención en el crecimiento, pero es claro que esto se torne poco probable en este mercado laboral en el que, definitivamente, resulta por demás difícil imaginar que los problemas de empleabilidad pasen sólo por capacitar o reciclar las competencias de quienes buscan trabajo, a menos que se reviertan las acciones impulsadas en la última década que implicaron la actual estructura de la relación entre oferta y demanda, para lo cual hace falta mucho más que buena calidad de la nuestra mano de obra.

BIBLIOGRAFÍA

- Aggio, C. *et al.*, (1996). Estudios de competitividad del sector metalmecánico marplatense: el caso de los equipos de refrigeración y las máquinas envasadoras y empacadoras. Manuscrito
- Altimir, O. y Beccaria, L. (1999). El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en Argentina. Serie Reformas económicas 28. CEPAL. Chile
- Aoki, M. (1990) La estructura de la economía japonesa. FCE. México
- Araujo e Oliveira, J.B. (1994) La nueva empresa: el aprendizaje como parte del negocio. CINTERFOR, Montevideo
- Azpiazu, D. y Nochteff, H. (1994): El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadorismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de política económica. Tesis/Norma. Bs. As.

- (1996) Reestructuración productiva y empleo: el caso de la industria electrónica. Min. De Trabajo y Seguridad Social/PNUD/OIT/Arg./84/029
- Azpiazu, D. y Vispo, A. (1995) Algunas enseñanzas de las privatizaciones en la Argentina. Rev. CEPAL, Nº 54. Bs.As.
- Azpiazu, D., Basualdo, E. y Nochteff, H. (1990): "Los límites de las políticas industriales en un período de reestructuración regresiva: el caso de la informática en la Argentina", Rev. Desarrollo Económico, vol.30/Nº 118. IDES, Bs. As.
- Bailey, Thomas, y T. Eicher (1994) Educación, cambio tecnológico y crecimiento económico. En: Rev. La educación. Año XXXVIII, Nº 119, III. OEA Washington.
- Basualdo, E. (1994) "El impacto económico y social de las privatizaciones". Rev. Realidad económica, Nº 123. Bs. As.
- Beccaria, L. (1993) "Reestructuración, empleo y salarios en la Argentina", en: Kosakoff, B. coordinador (1993) El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación. CEPAL/Alianza ed., Bs. As.
- (1994)b. Formación de capital y distribución del ingreso durante la desindustrialización. IDEP. Bs. As.
- Bisang, R.; Bonvecchi, C.; Kosakoff, B. y A. Ramos (1996): "La transformación industrial en los noventa. Un proceso de final abierto", en: Desarrollo Económico, número especial, vol. 36. IDES. Bs. As.
- Burawoy, M. (1978) *Toward to marxist theory of the work process: Braverman and beyond* In: *Politics and society*. Los Altos, California.
- (1979) *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. University Chicago Press. Chicago
- (1983) *Between the labor process and the states: the changing face factory regimes under advanced capitalism*. En: *American sociological review*. V.48 Washington. En: Araujo e Oliveira, J.B. (1994)
- Calvo, A. (1996) Tecnología y trabajo en la Argentina. En Panaia, M. compiladora: Trabajo y empleo. Un abordaje interdisciplinario. EUDEBA/PAITE. Bs. As.
- Cárcar, F. (1998) "Políticas laborales implementadas en Argentina y su relación con las grandes empresas". En: Nochteff, H. editor: La economía argentina a fin de siglo: fragmentación presente y desarrollo ausente. Ed. EUDEBA/FLACSO. Bs. As.

- Chudnovsky, D. y Nagao M. (1987) Bienes de capital y tecnología en el tercer mundo. Centro editor de América Latina. Bs. As.
- Coriat, B. (1992) El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Ed. Siglo XXI. México.
- (1997) Los desafíos de la competitividad. Asociación trabajo y sociedad. Of. De publicaciones del CBC/UBA. Bs. As. En Russo, C. (1998)
- Costa, M. T. (1992) Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general. Doc. L/12. Dirección de política y planificación regional ILPES. Santiago de Chile.
- Cressey, P. (1990) "Tendencia en la participación de los trabajadores en las nuevas tecnologías", en: Rev. Sociología del trabajo. N° 9, UAM. México.
- D'Annunzio, C. y Pogorzelski, M. (1996) ¿Es posible la internacionallización de las PyMEs del sector metalmeccánico: un caso de estudios regional - Tandil- Informe de coyuntura, N° 54. CEB. La Plata
- Del Castillo, J. (1996) Lo local y lo internacional. La importancia de las redes de colaboración. Doc. CPRD-D/121. ILPES. Santiago de Chile.
- Dicapua, M. y Andrenacci, L. (1998) "Aproximación a las características de la flexibilidad laboral en el Gran Rosario", en Revista Temas y Debates, Año 2, No. 2 y 3, Enero-Julio, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario, Rosario.
- Donato, V. N. (1996) Incertidumbre ambiental y procesos productivos de "alta concentración contractual": la dinámica estructural de la industria argentina durante el período de la megainflación (1975-1990). Rev. Desarrollo Económico, vol.35/N° 140. IDES, Bs. As.
- Ducci, M. A. (1997) El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Seminario Internacional sobre "Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas". CINTERFOR, Montevideo
- Elster, J. (1992) El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social. Ed. Gedisa, Barcelona
- Espina, A. (1992) Recursos humanos y política industrial España ante la Unión Europea. EUDEBA, Bs. As.
- Esquivel, V. (1997) La flexibilización laboral en tiempos de reestructuración económica. Un estudio sobre las estrategias de flexibilización laboral en firmas grandes del sector industrial, en Revista Estudios del Trabajo, No. 14, Segundo Semestre, ASET, Bs As.

- (1998) "Pequeñas y Medianas Industrias Argentinas: Estrategias empresariales y políticas de empleo", presentado en el Cuarto Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Bs. As.
- Fajnzylber, F. (1983) La industrialización trunca de América Latina. Centro Editor de América Latina. México
- (1989) Industrialización en América Latina: de la "Caja negra" al "Casillero vacío". Cuadernos de CEPAL. Santiago de Chile.
- Freeman, C. (1988) Introducción. En: *Technical change and Economic Theory*. Ed. by Dosi, G., et al. Pinter Publishers, London, N.Y.
- (1988)b *Japan: a new national system of innovation? En: Technical change and Economic Theory*. Ed. by Dosi, G., et al. Pinter Publishers, London, N.Y.
- Freeman, C. y Pérez, C. (1988): *Long waves and changes in employment patterns*. ALC, Estocolmo
- Gatto, F. y Yogel, G. (1993) Las PYMES argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica. En: Kosakoff, B. (1993).
- Gatto, F. (1996) La crisis actual de la empresa PYME: la ruptura del modelo tradicional y la construcción de nuevas capacidades competitivas. CEPAL. Bs. As.
- Gómez, M. (1998) Calificación, educación, y nuevo paradigma productivo en la Argentina. Estudios de casos de empresas exitosas en la industria de bienes de capital. 4to. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Bs. As.
- Informe de Coyuntura (1995) Centro de Investigaciones Económicas, FCEyS. UNMP/FIEL. Mar del Plata
- Kantis, H. (1996) Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PyMEs argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. Doc. 73, CEPAL. Bs. As.
- Katz, J. et al (1986) Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana. El caso de la industria metalmecánica. BID/CEPAL/CIID/PNUD. Bs. As.
- Katz, J. y Vera, J. (1987) Historia evolutiva de una planta metalmecánica chilena. Rev. CEPAL Nº 63
- Kosakoff, B. coordinador (1993): El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación. CEPAL/Alianza, Bs. As.
- (1996) Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina. Doc. Trabj. Nº 67. CEPAL, Bs. As.

- Kosakoff, B. y Azpiazu, D. (1989): La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales. Ed. Centro Editor de América Latina/Cepal. Bs. As.
- Labarca, G (1996) La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo. Rev. de la CEPAL N° 59. Bs. As.
- Lacabana, M. y Mercado, A. (1997) Economía, educación y trabajo. En: Cuadernos del CENDES. N° 36, Año 14, Universidad Central de Venezuela. Caracas
- Lanari, M.E. (1998) Actuales desafíos al desempeño de las PyMEs. Un análisis de las firmas y su entorno. En: Cuadernos del CENDES. N° 38, Año 15, Universidad Central de Venezuela. Caracas
- Lanari, M.E. et al (2001) Política de reclutamiento y calidad de empleo. Rev. FACES n°10, ISBN 0328-4050. Facultad de Cs. Económicas y Sociales, UNMP Pap.25-43
- Louçã, F. (1997) Clases teóricas: temas: Evolución y cambios estructurales. Tiempo y cambio. Modelos de cambio tecnológico en la economía evolucionista. Cátedra Teoría de la innovación tecnológica. Maestría en política y gestión de la Innovación Tecnológica. Cendes. UCV. Caracas.
- Lundvall, B. (1988) *Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to de national system of innovation*. En: *Technical change and Economic Theory*. Ed. by Dosi, G., et al. Pinter Publishers, London, N.Y.
- Lundvall B. y Johnson (1994) Sistemas Nacionales de Innovación y aprendizaje institucional. Comercio Exterior, N°8. En: Yoguel y Boscherini: La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas. El caso de PyMEs exportadoras argentinas. Doc. 71. CEPAL
- Mertens, L. (1997) Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. En: Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. CINTERFOR, Montevideo
- Messner, D. (1996) "Dimensiones espaciales de la competitividad internacional", en: Rev. Latinoamericana de estudios del trabajo. Año 2 N° 3. ALSTRA. México.
- Milesi, D. (1999) Conductas de las PyMEs industriales argentinas en los noventa: un análisis desde la teoría de la firma. Mimeo. Univ. Gral. Sarmiento/Univ. Nac. De Mar del Plata
- Neffa, J. (1996) "Reflexiones acerca del estado del arte en la economía del

- trabajo y el empleo". En: Panaia, M. compiladora: Trabajo y empleo. Un abordaje interdisciplinario. EUDEBA/PAITE. Bs. As.
- Nelson, R. (1988) *Institutions supporting technical change in the United States*. En: *Technical change and Economic Theory*. Ed. by Dosi, G., et al. Pinter Publishers, London, N.Y.
- 1991): *Why do firm differ and how does it matter?*. University of california at Berkeley
- Nochteff, H. (1991): Reestructuración industrial en la Argentina. Rev. Desarrollo Económico, vol.31/Nº 123. IDES, Bs. As.
- Novick, M. y Gallart, M. A. (1997) coordinadoras: Competitividad, redes productivas y competencias laborales. CINTERFOR. Montevideo
- Pellegrini, J. L. (1994) PyMEs: Estrategias competitivas y empleo. El caso de las PyMEs manufactureras del Aglomerado Gran Rosario, presentado en el Segundo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Bs. As.
- Pérez, C. (1982) "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto". En: C. Ominami (comp.), Tercera revolución industrial: impactos internacionales del actual viraje tecnológico. Rial/Gel. Bs. As.
- (1992) Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo. En: El trimestre económico. Nº 233 vol. LIX. Bs. As.
- (1996). Nueva concepción de la tecnología y sistema nacional de innovación. Cuadernos del CENDES, Nº 31, año 13. Caracas.
- Piore, M. y C. Sabel (1984) La segunda ruptura industrial. Ed. Alianza. Bs. As.
- Quintar, A. (1991) La incidencia de las características de los empresarios en los desarrollos de las PyMEs. El caso de la metalmecánica en el Gran Buenos Aires. CFI/CEPAL, Doc. 23. Bs. As.
- Rearte, A. G. de; De los Santos, M. y Graña, F. (1996) La descentralización productiva como estrategia de reestructuración y su incidencia en el mercado de trabajo. Edic. Univ. Interamericana de Andalucía, La Rábida, España.
- Rearte, A. G. de; Lanari, M.E. y Alegre, P. (1999) La capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámico: el caso de Mar del Plata, Argentina. En: Cassiolato, J. E. y Lastres, H. Editores (1999)
- Roitter, S y Herrero, V (1998) La influencia de factores idiosincráticos en el

- comportamiento frente al empleo de las firmas manufactureras de Córdoba. 1985-1997. Presentado en el IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Bs. A.s.
- Rojas, E. *et al.*, (1995) Los sindicatos y la tecnología: cambios técnicos y de organización en las industrias metalmeccánica y de alimentación en Argentina. OIT/ACDI. Santiago de Chile
- Russo, C. (1998) La Argentina de los '90: transformaciones macroeconómicas y reestructuración productiva. En: Nochteff, H. editor: La economía argentina a fin de siglo: fragmentación presente y desarrollo ausente. Ed. EUDEBA/FLACSO. Bs. As.
- Sutz, Judith (1994) "Los cambios técnicos y sus impactos" en: Vessuri (comp.), Ciencia, tecnología y sociedad en América Latina. Nueva Sociedad. Caracas
- Vispo, Adolfo (1994) Tecnologías de organización y estrategias competitivas. Doc. 58, CEPAL. Bs. As.
- Yoguel, G. (1998) El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de la PYMES. Rev. Desarrollo Económico, vol. 38 número especial. IDES, Bs. As.
- Yoguel, G. y Boscherini, F. (1996) La capacidad innovativa y el fortalecimiento de competitividad de las firmas. El caso de PYMES exportadoras argentinas. Doc. 71. CEPAL. Bs. As.
- Yoguel, G. y Kweitel, M. (1998) El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas medianas argentinas y el rol del ambiente. *II seminario del proyecto Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de política de C&T. Mangaratiba*