



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LXS TRABAJADORXS, LA PRODUCCIÓN Y LA REPRODUCCIÓN DE LA VIDA SOCIAL EN CRISIS.**

**Cambios y persistencias en un contexto de pandemia**

Buenos Aires, 1 al 3 de diciembre de 2021

**Grupo Temático N° 9:** Flexibilización laboral y nuevas tecnologías. Viejos y nuevos desafíos en tiempos de pandemia.

**Coordinadores:** María Noel Bulloni, Andrea Del Bono y Mariana Fernández Massi.

### **Flexibilidad, adquisición de competencias e incorporación tecnológica: Un estudio comparativo entre empresas del sector industrial de Santa Fe**

**Autor/es:** *Betiana Montenegro, Johana Herrera, Maximiliano Santana*

**E-mails:** *bmontene@campus.ungs.edu.ar, jhgudino@campus.ungs.edu.ar, msantana@produccion.gob.ar*

**Pertenencia institucional:** Instituto de Industria - Universidad Nacional de General Sarmiento

#### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre flexibilidad y adquisición de competencias, en tanto dimensiones constitutivas de la organización del trabajo, ante la incorporación de nuevas tecnologías en los últimos cinco años, en cuatro empresas del sector industrial de la provincia de Santa Fe. El diseño metodológico es cualitativo, basado en estudios de caso múltiples, la principal fuente de información corresponde a entrevistas semi-estructuradas, realizadas de manera virtual a informantes clave de las áreas de recursos humanos, de relaciones públicas y a directivos de las empresas en estudio. Se concluyó que la introducción de nuevas tecnologías provocó transformaciones en las dimensiones en estudio y que factores tales como el nivel de penetración tecnológica, la vinculación con el entorno productivo-institucional y las estrategias propias en términos de organización productiva y del trabajo, entre otros, parecen explicar mejor las diferencias que las similitudes entre las empresas.

**Palabras clave:** Flexibilidad, Transformaciones tecno-productivas, Adquisición de competencias.

#### **Introducción**

La diversidad de senderos explicada por la fuerte heterogeneidad de la estructura productiva nacional da cuenta de los diferentes grados de desarrollo tecnológico alcanzados por las distintas actividades económicas y, a nivel micro, por las especificidades de las firmas dentro de una misma rama de actividad. La actual pandemia global trajo consigo cambios en la forma de gestionar y organizar el trabajo y, a su vez, se produjo una aceleración de las transformaciones a nivel organizacional, que se estaban desarrollando de forma lenta y heterogénea entre las distintas actividades económicas y,



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LXS TRABAJADORXS, LA PRODUCCIÓN Y LA REPRODUCCIÓN DE LA VIDA SOCIAL EN CRISIS.**

**Cambios y persistencias en un contexto de pandemia**

Buenos Aires, 1 al 3 de diciembre de 2021

también, entre los diferentes espacios geográficos. La organización del trabajo se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. En ella intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral (Novick, 2000a). Refiere tanto al entorno donde se desarrolla el trabajo como a la disposición de los factores mismos dentro del espacio de producción, y a las herramientas de gestión que las ponen en movimiento (Erbes et al., 2011; Adler, 1997).

En esta línea, es relevante la comprensión de los procesos internos y específicos que se dan entre las transformaciones tecnológicas y las diferentes dimensiones que configuran la organización del trabajo de modo de prever y atenuar impactos negativos que puedan existir sobre la organización y, específicamente, sobre el desarrollo de las/os trabajadoras/es. De acuerdo a Erbes y Roitter (2020), las relaciones entre los factores; equipos de trabajo, autonomía, adquisición de competencias, participación, flexibilidad y control, permiten configurar formas organizacionales más rígidas, cercanas al fordismo, o formas más dinámicas como las denominadas organizaciones flexibles o formativas. En este sentido, la adopción de nuevas tecnologías no puede dissociarse de las formas que adopta la organización del trabajo, debido a que esta configuración no solamente tiene impacto en la forma en la que se estructura la dinámica productiva de la firma, sino que también determina en gran medida la dinámica y conformación de los procesos de aprendizaje y de creación y absorción de conocimiento al interior de la organización. A su vez, estas transformaciones en el proceso de trabajo tienen un impacto sobre la calidad del empleo (Rodríguez Miglio et al., 2015).

A pesar de la importancia que adquieren cada una de estas dimensiones, el presente estudio se centra en la flexibilidad y la adquisición de competencias y experiencias. Estos factores son centrales para comprender la dinámica del proceso productivo, formativo y de las relaciones laborales en una organización. La forma en la que se realizan las actividades productivas de la firma está condicionada por la flexibilidad, en su vertiente funcional o interna (Chávez, 2001; De la Garza, 2000; Echeverría, 2003), la cual se asocia con la capacidad que tiene la empresa de cambiar la organización del trabajo adaptándola a las necesidades de las nuevas técnicas y/o las nuevas exigencias de mercado (Monza, 1992) y, a su vez, por la adquisición de competencias que se logra de manera colectiva en todos los niveles, desde la inversión de los recursos financieros y morales hasta la implementación y el aprovechamiento de todas las estrategias definidas para tal fin.



La presente investigación<sup>1</sup> se centra en el sector industrial, por su importancia relativa para una ciudad del oeste de la provincia de Santa Fe en estudio, la cual se destaca por el elevado desarrollo institucional y territorial, con fuertes vinculaciones entre las instituciones y las empresas. Este marco permite generar condiciones para el desarrollo empresarial y, a su vez, estimular la formulación de políticas públicas que fomenten las capacidades productivas locales. Respecto al sector, se observan fuertes articulaciones entre actividades productivas que se complementan con los vínculos entre agentes públicos y privados lo que explica la complejización de los procesos tendientes al desarrollo productivo-innovativo.

En este contexto, el objetivo de esta ponencia es analizar la relación entre flexibilidad y adquisición de competencias, en tanto dimensiones constitutivas de la organización del trabajo, ante la incorporación de nuevas tecnologías en los últimos cinco años en cuatro empresas del sector industrial de la provincia de Santa Fe. A partir del cual se pretende: i) examinar la evolución de los cambios en la organización tecno-productiva en el sector local teniendo en cuenta el contexto reciente de pandemia; ii) indagar las particularidades que adquieren la flexibilidad y el proceso de adquisición de competencias en este escenario; iii) definir la existencia de relaciones entre las dimensiones en estudio para cada empresa; iv) comparar las diferencias de las relaciones anteriores en las empresas locales.

Las principales preguntas que guían esta investigación son: ¿Cuáles son las principales características que asumieron las transformaciones tecnológico-productivas y la organización interna del trabajo en empresas del sector manufacturero de la provincia de Santa Fe? ¿Cuáles son las especificidades que adquieren la flexibilidad y la adquisición y desarrollo de competencias en estas firmas? ¿Qué relaciones se pueden establecer entre estas dimensiones? ¿Qué diferencias en las configuraciones organizacionales se pueden observar de esta interacción?

La ponencia se estructura de la siguiente manera. En la primera sección se presenta el marco teórico que permite el análisis relativo a la relación entre las dimensiones de la organización de trabajo en estudio y el avance de las nuevas tecnologías; se describe la importancia de los estudios sobre la organización del trabajo ante el cambio tecnológico en curso y cuáles son los roles y especificidades de los procesos de flexibilidad y adquisición de competencias en este contexto. En la segunda sección se describe la metodología utilizada, las fuentes de información, los métodos de procesamiento y análisis

---

<sup>1</sup> El presente trabajo se enmarca en los siguientes proyectos de investigación financiados: “Transformaciones tecnológicas, tendencias sobre el futuro del trabajo e impactos recientes en las relaciones laborales de la ciudad de Rafaela”, Proyecto de Investigación edición 2020, Modalidad B, Universidad Nacional de Rafaela, Director: Rodrigo Carmona; y “Empleo, organización del trabajo y procesos de aprendizaje ante la emergencia de nuevas tecnologías”. Universidad Nacional de General Sarmiento, código 30/4107, Directora: Sonia Roitter.



de datos. En la tercera sección se presentan los resultados de la investigación. Finalmente, se enuncian las principales conclusiones.

## **1. Las transformaciones tecno-productivas en curso y las formas de organización del trabajo**

El avance de las transformaciones tecnológicas devenidas desde el desarrollo e incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el plano productivo en la década del setenta, ha generado intensos debates y aportes acerca de la relación entre cambio tecnológico y empleo. Bowen y Chairman (1966) advertían que el cambio tecnológico constituye un determinante importante sobre los sectores y sobre el nivel de desempleo. La mayoría de los trabajos desarrollados en esta época le daban a la organización del trabajo un rol más subordinado en tanto su configuración era el resultado de decisiones asociadas con la incorporación de tecnología.

Desde fines de la década del 90, se contempló un gran avance en la discusión acerca de la organización del trabajo dándole un rol más protagónico. Diversos estudios buscaban aportar nuevos elementos conceptuales para precisar los factores que intervienen en la relación entre cambio tecnológico y empleo, la principal preocupación refería a la capacidad de los sistemas productivos para generar trabajo en calidad y cantidad (Bresnahan et al., 1999; Martin, 1999; Van Reenen, 1997). Los aportes realizados por Ford (2016) y Rifkin (1995), entre otros, sostienen que las nuevas tecnologías tienen un impacto negativo sobre la demanda de trabajadores/as, reduciendo así la cantidad de personas empleadas para el desarrollo de diversas actividades, otro efecto se encontraba vinculado a las nuevas exigencias en torno a las calificaciones y competencias, lo que resultaría perjudicial para aquellos/as trabajadores/as menos calificados (Bresnahan et al., 1999; Nübler, 2016).

En la actualidad, la incorporación de nuevas tecnologías continúa siendo objeto de estudio debido al impacto que tiene sobre la organización del trabajo entre otros aspectos vinculados a las relaciones laborales y la calidad del empleo. Existen varios aportes conceptuales acerca de cómo se transforma el mundo laboral en las empresas ante diversas innovaciones (Smith, 1997). En lo referido a la organización del trabajo, se ha observado que esas transformaciones han permitido un mayor grado de autonomía de los/as trabajadores/as, junto a una descentralización de las tareas (Bresnahan et al., 1999).

Para el caso de Argentina, Novick et al. (2006) han verificado en su trabajo que la introducción de nuevas tecnologías forma parte de un proceso sistémico de desarrollo de competencias endógenas, el cual provoca un cambio a nivel organizacional y en las calificaciones requeridas:

La existencia de nuevos modelos de organización que tienden a flexibilizar la estructura de las firmas y a alentar la participación de los integrantes de los equipos, ha otorgado un nuevo rol a quienes



deben desempeñarse en las tareas de supervisión. Así, las antiguas modalidades asociadas fundamentalmente con el control, fueron desplazadas por nuevas formas en las que los supervisores también desarrollan tareas de formación y motivación (p. 24).

En diferentes estudios acerca de la organización del trabajo se sostiene que para realizar una lectura concisa acerca de la configuración y características de los modelos de organización del trabajo y la calidad del empleo, ambos como elementos dinamizadores, es importante analizar la interrelación de una serie de dimensiones que desempeñan un rol fundamental por su vínculo con los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias en los/as trabajadores/as y en las empresas en que se desempeñan (Roitter et al., 2013; Erbes et al., 2008).

En las siguientes secciones de este marco teórico se realizará un análisis específico de las dimensiones flexibilidad y adquisición de competencias, con el objetivo de avanzar en la comprensión de las características e interacciones que surgen entre los factores y cómo ello determina la configuración que adopta la organización del trabajo.

### **1.1 El rol de la flexibilidad del trabajo en el contexto tecnológico actual**

En la sección anterior se puso énfasis en la importancia de una organización del trabajo que promueva los procesos de aprendizaje y de generación y difusión de conocimiento al interior de la firma, ante la emergencia de las nuevas tecnologías. Estas configuraciones permiten una dinámica productiva y social virtuosa, tanto para mejorar la competitividad empresarial como para la producción de saberes en sus integrantes y el aseguramiento de la calidad del empleo. Las formas de organizar el trabajo que tienden a estimular la relación dinámica entre formación y productividad se asocian con aquellas más cercanas al posfordismo, las denominadas formativas, con características tales como el trabajo en equipo, la búsqueda de polivalencia, la flexibilidad en el espacio de trabajo, mayor autonomía para la previsión y resolución de problemas y una participación más activa de los/as integrantes de la organización (Arundel et al., 2007; Freyssenet, 1990; Freyssenet, 2002; Pujol et al., 2007).

Los profundos cambios en la esfera productiva a partir de la proliferación de las nuevas tecnologías empezaron a configurar nuevas formas de organización de la producción que se tradujeron en fuertes reconfiguraciones del proceso de trabajo, en donde la flexibilidad surgió como una herramienta para adaptar a las relaciones laborales en este nuevo contexto productivo (Montes Cató y Battistini, 2000).

#### *1.1.1 De las relaciones laborales y el nuevo contexto productivo*



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LXS TRABAJADORXS, LA PRODUCCIÓN Y LA REPRODUCCIÓN DE LA VIDA SOCIAL EN CRISIS.**  
Cambios y persistencias en un contexto de pandemia

Buenos Aires, 1 al 3 de diciembre de 2021

Frente a la crisis del modelo de producción fordista se comenzó a cuestionar las relaciones entre sindicatos y empresarios, vital en las relaciones económicas, ante este escenario para algunos enfoques la flexibilidad era la “receta” para acabar con las rigideces en las relaciones laborales; solucionar los problemas de desempleo, mejorar la competitividad, dotar a la economía de mayor dinamismo y reducir la brecha existente con el empleo no registrado (Blanchard, 2004; Chávez, 2001; Frassa, 2011). Por el contrario, para otros representaba una pérdida de las condiciones favorables de trabajo provocando precarización en el mercado de trabajo (De la Garza, 2000; Chávez, 2001), como consecuencia del enfoque neoclásico dominante en muchos países y organismos internacionales, por sobre el enfoque social, en donde se ha impuesto a la flexibilidad y la desregulación laboral como dos procesos que van de la mano (Ibarra C. et al., 2010).

En Argentina durante la década de los 90 comienzan a producirse transformaciones importantes en las instituciones que regularon las relaciones laborales, mismas referidas a la reducción del costo del trabajo, tales como rebajas de aportes a los/as trabajadores/as, cambios en las direcciones de negociación colectiva y de seguridad social e introducción de prácticas flexibles en lo que respecta a las contrataciones (Novick, 2000b). De acuerdo a Novick y Catalano, se estaba produciendo el cambio de un “sistema” de relaciones laborales homogéneo, de alcance masivo y con convenios colectivos centralizados a “subsistemas” en permanente cambio con descentralización en diferentes niveles (como se citó en Novick, 2000b).

De la relación capital y trabajo surgían nuevas institucionalidades que reflejaban la configuración de un panorama segmentado en torno a las relaciones laborales como producto de la estrategia empresaria, la dinamicidad propia de cada actividad y la estrategia sindical, se observaban comportamientos heterogéneos en las negociaciones. Tal es así que, en los nuevos esquemas de negociación, con eje en la productividad, se discutían y se adoptaban prácticas tanto de flexibilidad externa, con mecanismos de contratación temporaria de personal, e interna, con la movilidad y polivalencia funcional, así como también de flexibilización de los salarios y de la jornada laboral (Novick, 2000b).

En este plano, los estudios sobre la organización del trabajo comenzaron a visibilizarse pero ya no relacionados con los estudios del trabajo taylorista, en su contexto estable de tecnología y mercados, sino desde el nuevo contexto de incertidumbre como consecuencia de la evolución de la tecnología, de los mercados y de la propia sociedad, en consecuencia los debates giraban en torno a las formas de gestionar y organizar el trabajo ante un contexto cada vez más exigente y competitivo (Monteiro Leite, 1996).



En las últimas décadas, la flexibilidad se fue consolidando como factor central de la organización del trabajo, esta práctica implica un cambio en la forma de gestionar el talento humano y en las relaciones entre trabajadoras, trabajadores, y empresarios. Sin desconocer la existencia de múltiples definiciones y variantes del concepto de flexibilidad, así como diferentes mecanismos de aplicación, se pondrá foco en aquella flexibilidad denominada interna o funcional, en otros casos también técnica-organizacional.

### *1.1.2. La flexibilidad como puente entre el fordismo y el posfordismo*

Algunos autores señalan que la flexibilidad es una dimensión clave en la organización, la cual se define en función de la orientación de las actividades hacia el mercado, de las características particulares de la demanda, de las nuevas tecnologías o los principios de organización del trabajo, de la mayor o menor asignación de responsabilidad entre las/os trabajadoras/es y de las competencias y calificaciones requeridas (Bosch y Lehndorff, 2001; Hyman, 1993). En sus primeros aportes, se ha definido en la literatura a partir de la concepción dicotómica entre flexibilidad externa e interna.

Atkinson (1984) estableció dos tipos de estrategias en torno a la flexibilidad de los recursos humanos<sup>2</sup>: la externa y la interna. La primera permite adaptar el número de trabajadores/as y/o los horarios de trabajo a las fluctuaciones de la demanda de modo que concuerde con la cantidad de trabajo exacto a realizar. La segunda, es la capacidad de las firmas de reorganizar sus puestos de trabajo de modo que trabajadores/as puedan desplegar sus calificaciones realizando un mayor número de tareas. Por su parte Monza (1992), reconoce tres tipos de flexibilidad: contractual, vinculada con la conformación salarial y de la estabilidad del puesto, tecnológica, relacionada con la forma y modalidad organizacional, y salarial, la remuneración asociada con la productividad de cada trabajador/a. En la misma línea, De la Garza (2000) indica que la flexibilidad puede ser numérica (o externa), funcional (o interna) y negociada.

Boyer (1987) plantea la diferencia entre flexibilidad interna, ofensiva y externa, defensiva. La interna refiere a los elementos de la relación salarial vinculados a las condiciones y modalidades de puesta en práctica de la capacidad del trabajo: multiprofesionalidad, polifuncionalidad, trabajo en equipo, descentralización de las decisiones, carrera profesional e inducción de la tecnología. En cuanto a la externa, es aquella que se desarrolla a partir de los ajustes del mercado laboral. Grenier et al. (1997) diferenció estas estrategias de acuerdo a los rasgos que adopta la flexibilidad en dos aspectos, en el volumen del trabajo y en la organización del trabajo. El enfoque estratégico externo se orientaba a la

---

<sup>2</sup> También identificó una tercera, la financiera, la cual refería a la necesidad de que el salario, y otros costos que asume el empleador, reflejen el estado de oferta y demanda del mercado de trabajo externo.



flexibilidad numérica (despidos, diferentes formas de contratación, entre otras prácticas) en lo que respecta a la flexibilidad en el volumen o cantidad de trabajo mientras que, el enfoque estratégico interno corresponde a la flexibilidad en el tiempo de trabajo. En relación a la organización del trabajo, la externalización prevalecía en la estrategia externa y la flexibilidad funcional (polivalencia) en la interna.

Estas dos estrategias referidas a la flexibilidad se han denominado de otra forma en la literatura, flexibilidad estática y dinámica, pasiva y activa o relaciones laborales basadas en la organización frente a relaciones basadas en el trabajo. De acuerdo a Rodríguez Miglio et al. (2015), ambos elementos son centrales para comprender la dinámica competitiva de las firmas en el marco de los nuevos modelos productivos. Más específicamente, “la capacidad con la que cuenta la empresa para disponer de sus trabajadores (pasiva u horaria) y de las habilidades específicas de los mismos (funcional) le permite anticipar los cambios en los requerimientos de la demanda” (2015, p.20).

Algunos autores sostienen que el enfoque conceptual determinista de estas dos líneas de investigación, flexibilidad externa o interna, ha limitado el análisis de la relación entre estas dos variantes, más allá de la concepción de núcleo y periferia de Atkinson (1984), y de las diferentes formas de sistema flexible de organización del trabajo que puede adoptar. Kalleberg (2001) ha enfatizado cómo al analizar modelos de relaciones entre los distintos tipos de flexibilidad se puede alcanzar un mejor conocimiento en lo que refiere a flexibilidad organizativa. Este autor enuncia que a partir de las relaciones con otras empresas se pueden generar diferentes niveles e interrelaciones de esta dimensión.

Lo cierto es que los cambios en el trabajo y en la gestión del talento humano se asocian con el impacto de las nuevas tecnologías que son más profundos y presentan distintas características respecto a las etapas productivas anteriores, por lo que es necesario comprender las nuevas dinámicas de aprendizaje organizacional y los rasgos que favorecen su desarrollo ante el nuevo contexto. En este caso particular, nos interesa diferenciar las prácticas que se despliegan de la flexibilización en relación a la organización del trabajo, aquella interna o funcional, por el impacto que tiene tanto a nivel empresarial, en su desempeño económico, como en las/os trabajadoras/es, en las condiciones laborales.

### *1.1.3. De la flexibilidad interna y la formación en el puesto*

La flexibilidad interna se define como la capacidad para cambiar la organización del trabajo adaptándola a las nuevas exigencias del entorno, ya sea de las nuevas técnicas productivas o de los cambios en el mercado de productos (Ibarra C., 2010). Corresponde por un lado a la reorganización del trabajo y, por el otro a la modificación de los atributos productivos de los/as trabajadores/as, la capacidad que poseen para desarrollar eficientemente cada tarea de acuerdo a lo requerido en momentos





específicos (Rodríguez Miglio et al., 2020). En esta línea, Fina (2001) la define como la capacidad de la firma de asignar a sus integrantes en una o varias tareas dentro de los puestos de la organización.

Esta flexibilidad está centrada en el proceso productivo y en la misma predomina la idea de grupo, de empresa como comunidad, con énfasis en el saber hacer del/de la trabajador/a, en su participación e involucramiento y en la capacitación e integración de tareas, concepción que deviene de las doctrinas posfordistas (De la Garza, 2000).

En este sentido, las firmas que en su estrategia visibilizan a sus integrantes como actores claves de la organización están en ventaja respecto a aquellas que adoptan prácticas de flexibilización de los contratos de trabajo. Llevar a cabo este tipo de prácticas implica pérdida de competitividad para una firma, la destrucción permanente de equipos de trabajo no permite el desarrollo de una dinámica enriquecedora como lo es el trabajo grupal, en donde se promueven intercambios a partir de las experiencias compartidas favoreciendo la creación de espacios de aprendizaje, de participación y de resolución de problemas (Varela y Rodríguez, 1999). Aunque, es importante que los/as trabajadores/as se encuentren interesados en protagonizar el cambio, que estén dotados de motivación y orientación positiva hacia la ejecución de sus tareas (Delfini y Roitter, 2007).

Entre las prácticas de la flexibilidad interna - funcional se encuentra la polivalencia, o polifuncionalidad, que supone la integración de tareas de diferente naturaleza. Refiere a la mayor necesidad de atributos productivos que debe poseer un/a trabajador/a en su puesto como consecuencia de la amplitud de tareas que requiere el mismo, que ya no se encuentra especializado (Rodríguez Miglio et al., 2020). Asimismo, esta práctica está vinculada con la existencia de políticas de rotación en una firma, la cual implica la rotación entre puestos de distinta naturaleza y complejidad (Novick, 1998). De acuerdo a Delfini (2010), existen prácticas de polivalencia funcional llevadas a cabo como control, sin una rotación planificada de tareas, otras en las que se realiza rotación pero en tareas con el mismo nivel de complejidad, en una diversificación de tareas que por su naturaleza o contenido no suponen una nueva calificación. Por último, existe una polivalencia que tiene un carácter formativo para el/la trabajador/a, denominada “enriquecedora”, o “calificante” para otros autores (Stolovich et al., 1995), que refiere a la rotación entre puestos de diferente complejidad lo cual contribuye a la aparición de nuevos conocimientos individuales y colectivos.

De acuerdo a Carrillo e Iranzo (2000), la flexibilidad cumple un rol central en el entendimiento de las nuevas calificaciones requeridas, a partir de los ajustes considerados cualitativos de los/as trabajadores/as y su actividad tales como lo son las multitareas, la multicalificación, la cultura de constante aprendizaje ante los cambios permanentes en la tecnología y en la organización, entre otros.



Estos conceptos son importantes para comprender cómo se practica la flexibilidad al interior de las firmas y cómo ello puede impactar o no en la generación y difusión de conocimiento dentro de la organización y, a su vez, nos permite conectar con el proceso a través del cual las/os trabajadoras/es adquieren y desarrollan nuevas competencias y experiencias. Para avanzar en esta dirección el siguiente paso es analizar las características y especificidades de estos procesos, lo cual constituye el objeto de la siguiente sección dentro de este marco.

## **1.2 Adquisición de competencias como fuente de aprendizaje y desarrollo de capacidades organizacionales**

El proceso de adquisición de competencias entendida como dimensión constitutiva de la organización del trabajo, alude a aquellas acciones que desarrollan los actores de una firma con el fin de que sus integrantes adquieran conocimientos, experiencias y habilidades a partir de la implementación de estrategias de formación como sistemas de capacitación y planes de rotación de personal intrafirma, que les permite mejorar rutinas a partir de la planificación y de los recursos dispuestos por la organización para tal fin. El desarrollo de las competencias en las personas trabajadoras es una condición para el crecimiento, la evolución y la movilidad de la empresa, e implica en sí una inversión en la forma de organización y la creación de una tensión nueva entre dos movimientos, uno jerárquico descendente y uno de cuestionamiento que va hacia arriba. Ambos elementos resultan centrales en el incremento de la productividad y en el crecimiento de la empresa (Lichtenberger, 2000).

Las prácticas enmarcadas dentro de estas estrategias dependen de la voluntad de los directivos o tomadores de decisiones y a la acción colectiva de la organización en cuanto a la forma en la que se involucran y da cuenta del carácter sistémico de la dimensión al promover el desarrollo de conocimientos colectivos que amplían los conocimientos individuales existentes; deben ser promovidas de forma planificada y reflexiva, como una práctica común interiorizada y embebida dentro de las políticas y objetivos organizacionales, su continuidad depende además del seguimiento oportuno y de la motivación de cada actor involucrado en el proceso. Penrose (1959) señala que la dirección debe proponer actividades que hagan posible aprovechar las oportunidades productivas existentes y los equipos de trabajo son la principal fuente de construcción y movilización de experiencias colectivas.

Novick et al. (2006) mencionan que estas prácticas se refieren a las diferentes instancias de capacitación, una de varias modalidades de construcción de capacidades, que necesariamente deben ser adaptadas y combinadas con otras de manera tal que sea posible aprovechar y explotar los recursos cognitivos latentes en una organización. Según Mertens (1996), la capacitación supondría movilidad de saberes y conocimientos, a través del aprendizaje, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, en la



vida ocupacional y fuera de ella, por lo cual, los procesos de capacitación son centrales en la ecuación, ya que no solo constituyen un hito central que se integra a la organización del trabajo validándose luego en el proceso productivo, sino que también representan instancias integradoras del aprendizaje que ayudan a generar nuevos conocimientos y difundirlos y elevar la complejidad de los conocimientos codificados ya existentes en la empresa (Erbes et al, 2008).

Otra práctica diferenciadora en términos de formación son los planes de rotación interna, que le permite a las personas que integran la organización, adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en otras áreas y/o puestos de trabajo, a partir de los conocimientos y experiencias de integrantes del mismo u otros niveles jerárquicos y, asimismo, a la organización contar con colaboradores y colaboradoras que puedan ser estratégicos y multifuncionales ante cualquier eventualidad.

El proceso se enmarca como una estrategia de movilidad al interior de la organización que le permite ser flexible y polivalente, lo cual contribuye a la estrategia y debe ser aprovechada en ambos sentidos, un sentido formativo y de aprendizaje para el/la colaborador/a y un sentido estratégico para la organización; un gana-gana que promueva la motivación, el conocimiento transversal y totalizador de los procesos organizacionales y el alcance de los resultados esperados ante cualquier situación. La polivalencia y la multifuncionalidad, tal como se describe en la empresa japonesa según algunos especialistas (Coriat, 1993), se basan en procesos de calificación permanente, en la práctica de la valorización sistemática de los saberes individuales y en una tarea de capacitación también permanente: en el puesto de trabajo (on the job), o a través de rotación de ocupaciones o por medio de la formación sistemática en la empresa, formación que puede abarcar largos períodos de tiempo (Novick y Gallart, 1997).

El trabajo evoluciona y requiere de trabajadores/as capaces de actuar en equipos cuyos miembros tengan, por lo menos, una familiaridad básica con todas las etapas del proceso, y sean capaces incluso de actuar en varias de ellas y este tipo de polivalencia está facilitado por numerosos factores: tiempo de formación muy corto, gracias a la simplificación del trabajo, uniformización de las exigencias y de las especificaciones de los puestos por imperio de la racionalización (Monteiro Leite, 1996).

En las prácticas existen dos focos de abordaje que son distintos debido al tipo de habilidades a desarrollar, pero complementarios en la ejecución; ambos por supuesto relacionados a los procesos productivos con miras a crear o no ventajas competitivas diferenciadoras. Uno de los enfoques tiene que ver con el desarrollo de saberes y habilidades técnicas, asociado a la operación, a las herramientas de trabajo y al uso de nuevas tecnologías; otro, orientado a aquellas competencias blandas relacionadas a la forma en la que el ser humano es capaz de relacionarse y trabajar en equipo, comunicar, tomar decisiones y hacerse cargo de los requerimientos en su lugar de trabajo. Tal como sostiene Monteiro



Leite (1996), las competencias se componen del saber hacer, que comprende lo práctico, lo técnico y lo científico; su adquisición es formal y profesional y el saber ser, que incluye rasgos de personalidad y carácter y el saber actuar que permite la toma de decisiones y la intervención oportuna.

Sin duda, estas prácticas que son de índole transversal, se encuentran implícitas como parte de las estrategias, definidas según Nelson (1991) como el conjunto de compromisos que asume la firma en relación con la definición de sus objetivos y la forma de actuar para alcanzarlos; si los objetivos de la empresa no están bien definidos, no se adecuan a las circunstancias cambiantes, o bien no son compartidos por el personal, éste no tendrá los parámetros de cómo orientar y desarrollar sus esfuerzos (Mertens, 1996).

En este sentido, es importante que la organización posea estrategias diferenciadas para cada proceso en particular, enfocadas a la forma en la que se incorporará la tecnología, a la manera como se comercializará el producto o a la combinación precio/calidad si se habla en términos de competitividad, es allí donde la competencia del factor humano no descansa exclusivamente en la cantidad del esfuerzo realizado, sino que ahora es necesario evaluar la calidad y la dirección de dicho esfuerzo e incluso la creación de estrategias de formación adaptadas a la complejidad del entorno empresarial, que obliga a las gerencias a adoptar niveles de competencia laboral más selectivos e intensos, competencias que descansan, generalmente, en un principio: "el de la capacidad de aprender" (Mertens, 1996).

El ser humano al igual que las organizaciones, son sistemas abiertos, heterogéneos y complejos; se comprende mejor a las personas cuando se las sitúa en su contexto y en las situaciones en las que interactúan entre sí. Como lo menciona Chiavenato (2011), el ser humano se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones. La vida en la empresa y su actividad económica tienen un sello social que conforma las situaciones y los procesos de aprendizaje, y que al mismo tiempo les confiere su especificidad. Por consiguiente, no es posible reproducir y mucho menos prescribir realidades organizacionales similares en las diferentes empresas. Por el contrario, es en el marco de la interacción de los actores, de sus formas específicas de regulación y de los usos particulares de la tecnología que surgen múltiples situaciones de aprendizaje, tan diferentes como lo son las empresas (De la Garza Toledo, 2006).

## **2. Abordaje metodológico**

La investigación se basa en el estudio de casos múltiples (Neiman y Quaranta, 2006) de cuatro empresas, de las cuales una es filial de una empresa multinacional (en adelante "empresa M"), mientras que las otras tres pertenecen a capitales nacionales (en adelante "empresa N<sub>1</sub>", empresa N<sub>2</sub> y empresa N<sub>3</sub>"). Las empresas pertenecen a tres ramas diferentes dentro del sector industrial, varían en tamaño, de



medianas a grandes, comparten un mismo entorno geográfico e institucional y todas se encontraban en proceso de incorporación tecnológica en los últimos cinco años. Asimismo, la selección de los casos responde a las diferencias en el grado de complejidad tecnológica, de modo tal que se pueda establecer el vínculo con la existencia de diferencias organizacionales.

El diseño metodológico es cualitativo ya que se orienta a la comprensión e interpretación del fenómeno social desde la perspectiva de los participantes y en su propio contexto. El principal insumo de la investigación fueron entrevistas semi-estructuradas realizadas a informantes clave pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos (RRHH), Relaciones Públicas (RRPP) y a directivos de las empresas. Para complementar la información se recurrió tanto a la recopilación y sistematización de fuentes secundarias como a informes elaborados por diversos organismos estatales nacionales, provinciales y municipales.

Dado el contexto de la pandemia las entrevistas se realizaron de manera virtual, entre noviembre del 2020 y agosto del 2021. La guía de pautas de las entrevistas se estructuró en torno a dos grandes ejes: la caracterización tecno-productiva y la organización del trabajo. En el primero se indagó sobre la trayectoria de las empresas, sus procesos productivos y la incorporación de tecnología. Las dimensiones exploradas en el segundo eje fueron los equipos de trabajo, la autonomía, la adquisición de competencias, la participación, la flexibilidad, la evaluación de desempeño y las relaciones laborales. A continuación, se presentan los resultados alcanzados a partir de la elaboración de una matriz de análisis de las entrevistas que facilitó la comparación entre los casos, poniendo foco en las dimensiones objeto de estudio.

### **3. Principales resultados obtenidos**

#### **3.1 Características observadas de las dimensiones**

A partir de lo expuesto anteriormente y en el marco del objetivo del presente trabajo, se puede dar cuenta de las características de la flexibilidad y la adquisición de competencias en el puesto de trabajo y de las relaciones existentes entre las dimensiones, ante cambios tecno-productivos, a partir de las siguientes variables.

En lo referente a la flexibilidad, se considera la existencia de turnos rotativos y cómo se estructuran estos turnos de trabajo, si corresponde a una rotación horaria o una rotación entre tareas. En el primer caso, la posibilidad de rotar los turnos en diferentes horarios significa modificar la organización de la producción de modo de minimizar los tiempos muertos, los descansos y optimizar las paradas técnicas para garantizar un flujo constante de producción para la empresa y, a su vez, exige un mayor desgaste y de competencia para las/os trabajadoras/es. Asimismo, de esta flexibilidad en el



tiempo de trabajo se observa la definición de la jornada laboral, si se distribuye en horarios y días de trabajo predefinidos y de conocimiento previo para las y los integrantes del proceso productivo, y cuáles son las características de esta distribución. En este sentido, se intenta evaluar si hay consenso con las/os trabajadoras/es respecto a la definición de su jornada laboral, lo que les otorgaría mayor nivel de participación en su función y, además, si ello tiene relación con las dinámicas de trabajo en grupo o si corresponde a decisiones individualizadoras.

En el segundo caso, la rotación planificada o no planificada entre puestos de trabajo y tareas y el nivel de complejidad de los puestos a rotar, nos permite comprender si se asocia a una rotación funcional “enriquecedora” o a una rotación “simple”. De esta forma, la existencia de polivalencia funcional implica poder organizar la producción y distribuir las tareas de un modo más eficiente, asignando recursos en función de su disponibilidad y de las habilidades que se requieran en cada momento. Lo anterior, desde el punto de vista de la empresa impacta en menores costos asociados a la salud de sus colaboradores y colaboradoras al minimizar las tareas repetitivas y, para las y los integrantes mayores beneficios en términos de formación laboral, mayor trayectoria personal y desarrollo de nuevas competencias y aumento de la calidad del empleo.

Por su parte, la adquisición y desarrollo de competencias establece prácticas formativas, sistemas de capacitación y rotación interna entre puestos o áreas de trabajo y es en ese sentido, que se abordan las diferentes estrategias utilizadas por las organizaciones estudiadas a fin de comprender la relación con los procesos productivos, incorporación y uso de nuevas tecnologías y el desarrollo del personal que la conforma.

### **3.2 Transformaciones Tecno-Productivas**

En el presente apartado consideraremos las diferentes adquisiciones tecnológicas que se llevaron a cabo en las cuatro empresas estudiadas, las decisiones que se tuvieron en cuenta para la incorporación de tecnología y la reconfiguración interna que surge como resultado.

En el caso de la empresa M, durante los últimos cinco años ha realizado una fuerte inversión para mejorar la eficiencia y la automatización. Se estableció la construcción de una planta nueva para mejorar la optimización y se importaron algunas partes de la robotización principalmente desde Alemania, debido a que no se producen en el país. Asimismo, tuvieron que desarrollar tecnología local dado que los técnicos extranjeros no podían ingresar al país por la pandemia. La estrategia adoptada respecto a las inversiones estuvo limitada por las restricciones a la utilización de ganancias de las multinacionales en el extranjero, por lo tanto se decidió invertir las ganancias de la compañía en la



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LXS TRABAJADORXS, LA PRODUCCIÓN Y LA REPRODUCCIÓN DE LA VIDA SOCIAL EN CRISIS.**  
Cambios y persistencias en un contexto de pandemia

Buenos Aires, 1 al 3 de diciembre de 2021

división argentina. En términos de competitividad, la empresa considera que la inversión en tecnología, en el mediano plazo les permitió ser los más eficientes en términos de producción final vs. empleados.

En la empresa N<sub>1</sub> implementaron procesos de digitalización en las áreas no operativas como método de control e incorporaron tecnología para mejorar la capacidad productiva, aumentando el índice de automatización y de robótica. El cambio más reciente, corresponde a la implementación de un sistema de información gerencial en la empresa, el cual impacta de forma transversal en todas las áreas, provocando una reestructuración importante en términos organizativos. En lo que concierne a la toma de decisiones, la estrategia estuvo orientada principalmente a la reducción de costos, al lanzamiento de nuevos productos, o la modificación de alguna fórmula. Con respecto a los efectos sobre la competitividad, aún no tienen evaluaciones sobre ello debido a que el plan estratégico aún está en ejecución, pero si surgen datos sobre la capacitación del personal. Estas prácticas se orientaron a lograr la adaptación de sus colaboradores/as a las nuevas tecnologías, y en general fueron llevadas adelante por los mismos proveedores de la tecnología. Este acompañamiento permite mitigar la resistencia al cambio e impulsa el desarrollo de nuevas habilidades.

En lo que respecta a la empresa N<sub>2</sub>, el objetivo principal de la modernización tecnológica es mejorar sus procesos productivos. En los últimos seis años profundizaron sus relaciones comerciales ampliando sus importaciones no solo a la adquisición de productos sino también de maquinarias, como consecuencia se redujo considerablemente el trabajo manual que requerían hasta ese momento. Esas importaciones provienen de China, Estados Unidos, Italia y Alemania. Esta incorporación de tecnología les permitió aumentar la eficiencia en sus procesos y que sus trabajadores/as no necesitan un grado alto de especialización en la función que van a desempeñar, pero si conocimientos técnicos mínimos para desempeñar su función y, a su vez, impulsar internamente mayores niveles de formación.

Por último, trataremos el caso de la empresa N<sub>3</sub> la constante incorporación de tecnología tiene como objetivo lograr un mejor desempeño productivo, cabe destacar que la tecnología adoptada es de punta. El objetivo principal de esta compañía es la de ganar mercado y mantener su dotación de personal, además se busca transitar hacia la industria 4.0. En un momento optaron por la estrategia de sustituir parte de la materia prima importada con producción nacional pero la calidad del producto generaba que las herramientas fueran menos eficientes. En los dos últimos años se incorporaron maquinarias de alta tecnología pioneras en lo que se refiere a Latinoamérica. También, se está llevando a cabo una modernización en las áreas de administración y logística. Para ello, digitalizaron los procesos y, entre otros cambios, crearon una plataforma para tomar los pedidos. Por último, la empresa sostiene que las reformas fueron importantes a nivel productivo, mejoraron los procesos y lograron aumentar la calidad del producto final.



### 3.3 Las dimensiones en las empresas estudiadas

Teniendo en cuenta las descripciones realizadas en el primer punto de esta sección de resultados y las diferentes características tecnológicas presentes en las empresas, se presenta a continuación el análisis referente al rol de la generación de competencias y la flexibilización interna del trabajo en la adopción de las nuevas tecnologías y, por último, aquellos puntos de encuentro entre las dimensiones y las consecuencias de las interacciones en la configuración organizacional.

La incorporación de tecnología en la empresa M es parte de la estrategia de alineación con los estándares de la casa matriz. Para realizar este cambio debieron flexibilizar el trabajo; formaron nuevos equipos, incorporaron nuevos perfiles y dotaron de nuevos conocimientos al personal al ejecutar funciones de control en cuestiones de calidad y seguridad en sus puestos. También, implementaron un sistema integral de negocios el cual impactó en la conformación de los equipos formando grupos multidisciplinarios. Por su parte, la definición de la jornada atiende a las oscilaciones del mercado con los recursos humanos idóneos en cada turno de trabajo, además de responder a las características productivas de la empresa. En la firma, la rotación es horaria, se definen horarios de trabajo rotativos que deben ser respetados por las/os trabajadoras/es pero cada área operativa tiene una jornada laboral diferente, algunos trabajan en turnos rotativos entre nocturnos, vespertinos y diurnos, otros equipos en dos turnos rotativos y algunas líneas de trabajo, por una cuestión de un avance relevante de automatización en sus áreas, trabajan bajo un esquema planificado de jornada reducida en una línea que se compensa trabajando otros días en otras líneas de producción.

*“[...]la rotación es una rotación, o sea es el mismo turno en un mismo esquema, o sea con su mismo grupo y excepto, esta gente que por ejemplo yo les decía que se fue adhiriendo a otras áreas porque se han eliminado líneas o porque se han automatizado líneas, que pueden tener a veces hay esquemas, hay personas que tienen 3 días un esquema, es muy poquita esa gente, o hay líneas que trabaja 3 días a la semana por ejemplo [...] pueden tener una rotación de mañana, tarde y noche y los otros días los trabaja en otra área, que no quiere decir también que pertenezcan todos a los mismos grupos, se van distribuyendo de acuerdo a las necesidades” (RRHH, Empresa M).*

Por último, se destacan los cambios en la flexibilidad horaria ante la pandemia por COVID-19 lo que llevó a organizar rápidamente prácticas de teletrabajo que aún no estaban desarrolladas en las firmas. Respecto al área operativa, optaron por contratar personal temporario para cubrir los puestos de trabajo durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), este personal con licencias en ese momento correspondía a un diez por ciento de la dotación en producción.





En la empresa N<sub>1</sub> las implementaciones tecnológicas orientadas a sistematizar el control de los procesos provocaron una reorganización profunda del trabajo, la estructura organizacional presentaba cierta rigidez que se representaba en la baja interrelación entre los sectores por lo que la adopción de un nuevo sistema de control implicó movimiento de personal, capacitación e incorporación de nuevos perfiles. Por otra parte, la automatización y la incorporación de robótica llevó al desarrollo de nuevos atributos para poder manejar las maquinarias. Además, dentro de los equipos se realizan “análisis de situaciones” al buscar mejoras o solucionar un problema lo que les otorga mayor participación en el proceso. Respecto a la disposición de los turnos, la misma responde a las necesidades del proceso productivo con una rotación horaria diferenciada que sus integrantes deben respetar. Existen equipos de trabajo que se distribuyen en varias plantas de producción, de acuerdo a líneas de productos específicos, hay equipos que trabajan en turnos rotativos y otros que incrementan o reducen su jornada de acuerdo a los requerimientos de la demanda.

Por su parte, en la empresa N<sub>2</sub> establecieron un plan estratégico, aún en curso, que implica la modernización de su planta para mejorar los procesos y poder incursionar en nuevos mercados. Este plan provocó cambios en la estructura, crearon nuevas áreas, como ingeniería de procesos, incorporaron nuevas calificaciones y también, optaron por realizar “alianzas estratégicas” tercerizando parte de las actividades, como seguridad e higiene y gestión contable. La introducción de tecnologías como la robótica, las nuevas técnicas implementadas y la compra de insumos importados impulsó la generación de nuevos conocimientos productivos y también, nuevas exigencias de formación en el puesto. Esta reorganización del trabajo se llevó a cabo junto a prácticas de polivalencia funcional en el área de producción. Esta práctica la realizan de forma relativamente planificada, los tiempos de producción que exigen cumplir con ciertos objetivos estipulados no les permite realizar una rotación constante, pero efectúan de modo regular instancias de formación en el puesto y entre los puestos para lograr una interacción entre las personas y las funciones desempeñadas. De acuerdo a la empresa, *“El objetivo de la organización es tener una metodología de trabajo ágil, contar con gente polivalente que ante la necesidad de una alta demanda del trabajo que haya en determinado sector, tengamos gente formada que, si bien se está desempeñando en su área, bueno, puede ir a prestar sus tareas o sus conocimientos a otra área que lo esté necesitando”* (RRHH, Empresa N<sub>2</sub>).

La distribución de la jornada laboral se modificó a partir de las adopciones tecnológicas, se dispusieron tres turnos rotativos en algunos equipos y se extendió la jornada a dieciocho horas diarias, la cual piensan sostener durante el proceso de adaptación. Sin embargo, la mayor cantidad del personal abarca el horario central de la empresa con nueve horas diarias de trabajo. La disposición de los horarios



es flexible, se organiza de acuerdo a la planificación de producción por lo que puede extenderse o reducirse, rotando entre turnos.

El último caso, la empresa N<sub>3</sub>, tiene la particularidad de que su proceso productivo requiere de un control de calidad exhaustivo en cada etapa del proceso lo que implica una interacción constante de cada área y puesto de trabajo. Cada equipo de trabajo está liderado por un coordinador que se capacita constantemente en cada área de modo de tener conocimiento de todas las funciones. Lo anterior se lleva a cabo a partir de una rotación entre puestos, planificada ante cambios en el funcionamiento interno por incorporación de nuevas tecnologías y/o mejoras en los procesos. Respecto a la jornada de trabajo, todos los equipos trabajan con diferente dinámica horaria, algunos realizan horario de corrido, otros discontinuos, otros turnos mañana o tarde y algunos rotan. Se consideran acuerdos personales al definir horarios en algunos casos, pero, en términos generales, se definen horarios que deben ser respetados por las/os trabajadoras/es. Esta decisión cumple necesidades internas, las características productivas y externas, las modificaciones del mercado. Por último, han implementado turnos rotativos de tiempo completo, sin descansos ni paradas en el proceso, pero han desistido de esta modalidad por el desgaste que provocaba en sus integrantes.

En términos de adquisición y desarrollo de competencias, la empresa M posee un esquema obligatorio de capacitación relacionado a temas de calidad y normas de seguridad. Antes de la pandemia, la organización tenía algunos esquemas de capacitación y espacios destinados para su desarrollo, pero debido a la crisis sanitaria tuvieron que adaptar las áreas para el uso cotidiano y poder cumplir con el distanciamiento social; en la actualidad, procuran habilitar plataformas para facilitar el entrenamiento en buenas prácticas y capacitación en temas relacionados a liderazgo, comunicación y toma de decisiones. Si bien no tienen procedimientos o políticas encaminadas a programas puntuales de desarrollo de personas, la empresa prioriza el crecimiento y talento humano interno a través de capacitaciones específicas para cubrir diferentes puestos. En particular, las necesidades de formación estuvieron focalizadas en el desarrollo de habilidades para las áreas de tecnología e informática y en administración para el uso de nuevos software de gestión para las áreas de logística, operaciones y producción. Respecto a perfiles puntuales y con grandes requerimientos se remiten a la búsqueda externa: *“muchos de los gerentes y hasta los vicepresidentes han llegado, siendo o empezando su carrera como operario o supervisor en alguna de las plantas. Pero sí, en el caso del área de mantenimiento por supuesto que en estos últimos años se ha ido incorporando nueva gente ya con requisitos en el perfil mucho más específicos [...], competencias en el perfil del puesto mucho más exquisitos”* (RRHH, Empresa M).



Otro aspecto importante tiene que ver con las actividades de rotación interna las cuales, como lo mencionamos anteriormente, están determinadas por requerimientos que surgen eventualmente ante la ausencia de personal para cubrir otros puestos. Las actividades se enmarcan en un mismo turno y en la misma área; es decir, no es una práctica pensada para promover el conocimiento totalitario de la organización, ni para que las personas desarrollen competencias en otras áreas, sino para cubrir tareas en el mismo puesto de trabajo de acuerdo a necesidades específicas de la organización. En cuanto al seguimiento y acompañamiento a estos procesos, llevan a cabo una evaluación de desempeño que es aplicada a gerentes, jefes y mandos medios y sirve como herramienta de identificación de necesidades de capacitación y de competencias que deben ser desarrolladas en los/as colaboradores/as *“[...] nosotros lo llamamos el “proyecto conectar”, pero el sistema es lo mismo, es definir objetivos, tener conversaciones más periódicas, y que esas conversaciones estén más esquematizadas, y que la persona evaluada y el evaluador pueda registrar en el sistema toda esa información, y toda esa información se conecta también a todo el esquema que va a estar propuesto para que las personas hagan cursos, donde también va a quedar registrado, y vas a sumar a tu trayectoria, a tus competencias, y todo eso también va a sumar a todo lo que es el plan de sucesión”* (RRHH, Empresa M).

La empresa N<sub>1</sub> por su parte, adaptó un sistema de capacitación a largo plazo a fin de realizar una incorporación efectiva de nueva tecnología, *“[...] se definió la nueva estrategia que fue la estrategia de orientarnos hacia el valor agregado, entonces eso implicó tecnologías, en algunos casos nuevos, y en otras eran tecnologías que ya teníamos [...]”*. En consecuencia, *“[...] se tuvo que capacitar en la nueva incorporación de tecnología, siempre de la mano de cada tecnología que se incorporaba se fue capacitando al personal por lo cual digamos te diría que sí, en los últimos años se invirtió bastante en esa adaptación de las nuevas tecnologías por parte de la gente”* (RRPP, Empresa N<sub>1</sub>). Estos procesos tienen un seguimiento por parte de la organización y es realizado a partir del sistema de evaluación de desempeño que tiene como objetivo acompañar periódicamente al integrante, identificar sus necesidades de formación con miras a crear planes de sucesión. Aunque es una iniciativa, que avanza en los niveles de mayor jerarquía, se puede intuir que la organización se está preparando para la búsqueda de estrategias que le permita a sus colaboradores y colaboradoras desarrollar sus competencias y seguir creciendo en la organización *“[...] nosotros tenemos un proceso 360 para los jefes y gerentes de departamento y uno 90 grados para los mandos medios. Sirve para tener un imput de capacitación, para ir viendo cuales son los gaps de aquellas competencias, está hecho bajo un sistema de competencias con ciertas competencias que nosotros consideramos que deberían tener los que ocupan un puesto vs los que realmente tienen y ese gap lo trabajamos a partir de la determinación de feedback y le damos el feedback a la persona evaluada”* (RRPP, Empresa N<sub>1</sub>).



Para la empresa N<sub>2</sub>, implementar un sistema de formación recobra valor ya que tienen vínculos con empresas de gran importancia a nivel internacional y consideran que estar alineados a sus requerimientos y políticas de calidad, responsabilidad social, compromiso con el medio ambiente, seguridad y finanzas requiere una apuesta a la formación y capacitación continua en todos los niveles, además de los requerimientos de perfiles específicos para el uso de las herramientas y desarrollos tecnológicos implementados: “[...] incorporamos también un robot de soldadura, esto hace que nos veamos también en la necesidad de elevar nuestro perfil de los operarios, además desarrollarlos. Hubo gente que quedó en el camino, gente que no quería o que no podía desarrollarse para atender estos requerimientos técnicos y de conocimiento, nosotros hace un tiempo ya que veníamos preparando a la gente y concientizando que había que elevarse, que había que crecer, que había que formarse. Pusimos a disposición profesores de la universidad tecnológica nacional para que vengan a darles cursos al personal[...].” (RRHH, Empresa N<sub>2</sub>).

Otras capacitaciones están orientadas a mantener un clima laboral saludable y son pensadas para promover el bienestar y la motivación del personal, en donde elementos diferenciadores tales como un sistema de comunicación y un acompañamiento constante son clave para dar seguimiento a estos procesos. En sus palabras, “[...] internamente hacemos mucho desarrollo de la persona, pero todo en aspectos integrales, no solamente el técnico o el específico que necesiten para el trabajo, sino que nosotros queremos desarrollar en aspectos humanos, darle herramientas. En este sentido, “[...] no es solamente capacitaciones técnicas aplicadas al puesto, a los procesos de trabajo, sino que también en cuestiones blandas y en buenas prácticas de alimentación saludable, de cuidado de la salud, la prevención de enfermedades y demás” (RRHH, Empresa N<sub>2</sub>) y a la formación en seguridad, un aspecto muy importante en la empresa, su implementación se realiza todo el año y está alineado con el departamento de higiene y seguridad en el trabajo.

Cabe resaltar que el sistema de capacitación es planificado anualmente y surge de los objetivos estratégicos y de los distintos canales de comunicación “[...] siempre a inicio de año se hace un plan anual de capacitaciones que se imparte y los gestiona administrativamente nuestra área de capital humano [...] estas capacitaciones surgen de los objetivos que nos planteamos para ese año, también se recauda información de las encuestas de clima laboral, de las evaluaciones de desempeño que hacemos al personal, ahí surgen un poco las necesidades de capacitación e indagando un poco con todas las jefaturas que tenemos para que nos alineemos bien en ese sentido, qué es lo que necesitan para cada año, para que el personal crezca y se desarrolle, cuáles son los desafíos que tenemos hacia adelante, qué procesos productivos se incorporan o mejoras para satisfacer las necesidades de los clientes [...]” (RRHH, Empresa N<sub>2</sub>).



No existe aún un esquema de rotación planificado entre puestos de trabajo, es funcional; el conocimiento de las áreas recae sobre cada responsable de área, que es formado previamente y puede brindar sus conocimientos y experiencias a sus compañeros. El proceso de rotación entre puestos es una estrategia establecida para actuar rápidamente ante cualquier eventualidad en algún puesto de trabajo. “[...] *No se puede hacer en forma tan planificada porque ahí hay una puja entre la jefatura de producción que quiere sacar sus objetivos, y a veces nosotros capital humano que queremos hacer capacitaciones, [...] sí tenemos instancias de formación de los líderes o las personas que más saben del área determinada son las cabezas para desarrollar a sus mismos compañeros[...] los objetivos que tiene esta polivalencia es también poder tapar aquellos cuellos de botella que puedan surgir dentro de la producción [...] (RRHH, Empresa N<sub>2</sub>).*

Por su parte, los sistemas de capacitación en la empresa N<sub>3</sub>, están dados por la dinámica de incorporación de tecnología y el uso de nuevas herramientas de trabajo, en este caso, el personal mayormente formado se encuentra en las áreas de producción. Los procesos de capacitación son desarrollados a nivel intrafirma, las personas son formadas para formar a otras, como lo menciona el entrevistado “[...] *la capacitación es mixta, hay veces en que uno compra una máquina, capacita a la persona y esa persona maneja la máquina, después esa persona tiene un crecimiento dentro de la empresa, y de ser operario de la máquina va hacer el responsable de una sección o el encargado de manejar otras máquinas, y ese puesto es ocupado por otra persona que se incorpora y la capacitación se la damos obviamente, ya el operario nuestro le da esa capacitación, y así sucesivamente es un crecimiento [...] (Directivo, Empresa N<sub>3</sub>).* Respecto a la incorporación y desarrollos tecnológicos, la empresa crea nuevos puestos de trabajo e incorpora nuevo personal con los perfiles requeridos y, además, las personas que no se ajustan a los requerimientos para el uso de estas tecnologías son reubicados para el desarrollo de otras actividades. Por otro lado, el proceso de rotación interna es un proceso que se realiza de forma espontánea con miras a lograr que sus colaboradores/as conozcan todos los procesos de la organización.

## **Conclusiones**

En este estudio se analizaron las características de las dimensiones flexibilidad y adquisición de competencias y su vinculación con las dinámicas tecnológicas de las empresas locales. En este marco, se sostiene que en los casos analizados la introducción de nuevas tecnologías provocó transformaciones en la organización interna del trabajo; en términos generales se crearon nuevas áreas y/o equipos, prácticas de flexibilidad en el tiempo y en la organización del trabajo, nuevas exigencias para trabajadores/as e implementación de instancias de capacitación internas y externas. Tomando estas consideraciones como



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LXS TRABAJADORXS, LA PRODUCCIÓN Y LA REPRODUCCIÓN DE LA VIDA SOCIAL EN CRISIS.**

**Cambios y persistencias en un contexto de pandemia**

Buenos Aires, 1 al 3 de diciembre de 2021

punto de partida podemos decir que las empresas muestran prácticas tendientes a generar espacios de formación para la adquisición y desarrollo de competencias en sus integrantes y, aunque aún presentan rasgos limitantes, siguen avanzando en la creación de estrategias formativas que incluyen sistemas de capacitación encaminados a la búsqueda de aprendizajes intrafirma que les permita crear espacios de convergencia y de construcción de capacidades colectivas. Cabe destacar que, ante el contexto de pandemia, algunas iniciativas de formación y sistemas de evaluación para su seguimiento no fueron implementados o se realizaron de forma parcial.

Con el análisis se observa una inminente necesidad de flexibilización interna para afianzar los sistemas de capacitación a través de la experiencia en los puestos de trabajo, la sinergia que se producen entre conocimientos individuales y colectivos y la participación del/de la trabajador/a en las decisiones que refieren a sus funciones, entre otros aspectos enriquecedores en las dimensiones, que impulsan una dinámica productiva y social virtuosa. Es indispensable alinear esfuerzos y acrecentar la capacidad de aprender e interiorizar los conocimientos adquiridos para promover el desarrollo y generar mejores prácticas.

En términos generales, es relevante enfatizar la poca dinamicidad entre los esquemas de capacitación y los sistemas de rotación interna. Así, se observa el predominio de prácticas de polivalencia o multifuncionalidad de los/as trabajadores/as de forma no planificada para cubrir necesidades productivas pero que no se alinean con prácticas de formación dentro y fuera del puesto de modo de enriquecer el proceso de aprendizaje individual y colectivo y la adquisición y desarrollo de competencias.

Por otra parte, la flexibilización externa no fue una práctica adoptada ante la incorporación de nuevas tecnologías, el estudio demostró que las empresas lograron formar a sus colaboradores y colaboradores en el uso de estas nuevas herramientas y desarrollos tecnológicos y, aquellos que no lograron asimilar los aprendizajes fueron reubicados en otras áreas y actividades, por lo cual se intuye que las empresas tratan de priorizar y potenciar la generación del conocimiento y el desarrollo de sus integrantes. En su mayoría, la rotación entre puestos de diferente complejidad y algunas capacitaciones y evaluaciones periódicas de estos procesos, estaban más enfocados en los niveles de mayor jerarquía y mandos medios. De este modo, se transfiere al coordinador, o líder de producción, el papel de formador y supervisor al interior de sus equipos.

Un elemento común en los casos analizados es que los sistemas de capacitación y rotación funcional entre puestos de trabajo están supeditados por el Convenio Colectivo del Trabajo, que limita la implementación de estas prácticas en toda la organización e impide la creación de estrategias de



formación consolidadas y la creación de un lenguaje común que potencie el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, si bien el número de casos no permite realizar generalizaciones se pudo observar que, más allá de las especificidades intrafirma, se destacan la complementariedad de acciones en las relaciones entre las dimensiones flexibilidad y adquisición de competencias. De este modo, en aquellas empresas en donde prevalece la formación dentro y fuera del puesto también se presentan rasgos más flexibles en el trabajo como la rotación entre puestos y mayor participación de sus integrantes y viceversa. En este sentido, se sostiene que factores tales como el nivel de penetración tecnológica, la vinculación con su entorno productivo-institucional y las estrategias propias en términos de organización productiva y del trabajo, entre otros, parecen explicar mejor las diferencias que las similitudes entre las empresas. También, se puede evidenciar que aquellas firmas que privilegian estas prácticas poseen elementos virtuosos tales como comunicación, colaboración entre equipos de trabajo y procuran generar espacios en el que prevalezca la motivación y el desarrollo de las personas que las conforman. En suma, se requiere de la voluntad de todos los actores de la organización para seguir avanzando en la implementación de prácticas que fortalezcan y apuntalen los esfuerzos empresariales en conjunto con sus relaciones particulares; el contexto actual y la falta de acuerdos con los/as distintos/as actores/as del sistema condicionan el resultado de las estrategias implementadas por las firmas.

### **Bibliografía**

Adler, P (1997) "Work Organization: From Taylorism to Teamwork". IRRA's 50th Anniversary Magazine. Inglaterra.

Arundel, A, Lorenz, E, Lundvall, B and Valeyre, A. (2007). How Europe's Economies Learn: a Comparison of Work Organization and Innovation Mode for the eu-15. Industrial and Corporate Change, Oxford University Press, Vol. 16 (6), diciembre, pp. 1175-1210.

Atkinson, J. (1984). Manpower management for flexible organisations. Personnel Management, vol. 16 n° 2, pp. 28-31.

Battistini, O. y Montes Cató, J. (2000). Flexibilización laboral en Argentina. Un camino hacia la precarización y la desocupación. Revista Venezolana de Gerencia, Venezuela, año 5, N° 10, pp. 63-89.

Blanchard O. (2004). Designing Labor Market Institutions. mit, March 28. (available at [web.mit.edu/blanchar/www/](http://web.mit.edu/blanchar/www/)).

Bosch, G., y Lehndorff, S. (2001). *New Forms of Employment and Working Time in the Service Economy*. Final Report, TSER Programme of European Commission, Directorate General for Science, Research and Development. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik (IAT).

Bowen, H. y Chairman, R. (1966). Report of the National Commission on technology, automation and economic progress, Volume I., Washington, U.S. Government Printing Office.

Boyer, R. (1987). La flexibilidad laboral en Europa. Madrid: Ministerio de trabajo y seguridad social.



Bresnahan, T, Brynholfsson, E y Hitt, L. (1999). Information Technology, Workplace organization and the Demand for Skilled Labor: Firm-Label Evidence. National Bureau of Economic Research, Working Paper 7136, Cambridge.

Carrillo, J. y Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. En De la Garza Toledo, E. (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 179-212). Fondo de Cultura Económica, Distrito Federal, México.

Chávez Ramírez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: Orígenes y concepto. En: Revista Aportes. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, año/vol. IV, no 017; Puebla, México. pp. 57 – 74.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

De la Garza Toledo, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En De la Garza Toledo, E. (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 148-177). Fondo de Cultura Económica, Distrito Federal, México.

Delfini, M. y Roitter, S. (2007). Las relaciones laborales en una trama automotriz Argentina. Cuadernos de Relaciones Laborales. Vol. 25, N° 1, pp. 195-221.

Delfini, M. (2010). Los límites de las organizaciones del trabajo. Calificantes en el sector automotriz argentino. Economía y Sociedad, vol. XIV, núm. 26, julio-diciembre, pp. 105-121. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Morelia, México.

Echeverría, M. (2003). Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral. Colección Ideas, 4, 29, marzo. Chile.

Erbes, A., Roitter, S. y Delfini, M. (2008). Conocimiento, organización del trabajo y empleo en tramas productivas, Revista de Trabajo, volumen (5),14-47,  
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/artic%20publicado%20rev%20de%20trabajo%202008.pdf

Erbes, A., Roitter, S., Delfini, M. (2011). Organización del trabajo e innovación: un estudio comparativo entre tramas productivas argentinas. Revista Economía: Teoría y Práctica. No 34, enero-junio, pp. 101-132. Universidad Autónoma Metropolitana, México. ISSN: 0188-8250.

Erbes, A. y Roitter, S. (2020). Estrategia tecnológica y organización del trabajo: especificidades de la industria manufacturera argentina. Revista Economía y Estadística. En prensa. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. ISSN 0034-8066.

Fina, S. (2001). El reto del empleo. Madrid: Mc Graw Hill, 367-404.

Ford, M. (2016). El auge de los robots: La tecnología y la amenaza de un futuro sin empleo, Barcelona, Paidós.

Frassa, J. (2011). Nuevos y antiguos rasgos en la organización del trabajo. Revistando el debate sobre nuevos modelos productivos desde una mirada local. En Cuestiones de Sociología, Revista de Estudios Sociales N° 7. Prometeo Libros. Buenos Aires.

Freysenet M. (1990). Dos formas sociales de automatización. Sociología del Trabajo, n° 10, otoño, pp 3-24. Traducción de Carlos Martín Ramírez. Ediciones numéricas, freysenet.com, 2007, 260 Ko.

——— (2002). Trabajo, automatización y modelos productivos. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.





Grenier, J., Giles, A. y Belanger, J. (1997). Internal versus external labour flexibility: a two-plant comparison in Canadian manufacturing. *Industrial Relations*, vol. 52 n° 4, pp. 683-711.

Hyman, R. (1993). Especialización flexible: ¿Milagro o Mito? En Hyman, R. y Streeck, W. (1993). *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, pp. 67-81.

Ibarra, C., Manuel, A., y González Torres, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, N° 231, pp. 33-52, México.

Kalleberg, AL (2001). Organizing Flexibility. The Flexible Firm in a New Century. *Revista Británica de Relaciones Industriales*, 39: 479-504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>

Lichtenberger, Y. (2000). Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación. En seminarios intensivos de Investigación, Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL PIETTE.

Martin, S. (1999). Employment in the Information Age: Information Technology and Information Work. *Central MO State U, Info*, 1(3): 271-83.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cintenfor.

[http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/mertens.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf)

Montero Leite, (1996) “El rescate de la calificación”, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Montevideo.

Monza, A. (1992) “Algunas falacias difundidas en la discusión sobre reestructuración productiva y empleo” en *Revista Desarrollo Económico* Nro. 127, vol. 32, octubre-diciembre, Buenos Aires.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

Nelson R (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strateg Manag J* 12:61–74. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121006>

Novick, M., M. Bartolomé, M. Buceta, M. Miravalles y C. Senén González (1998). Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. *Papeles de la Oficina Técnica*, N° 6, Montevideo, CINTERFOR, OIT.

Novick, M. (2000a). La transformación de la organización del trabajo. En De la Garza Toledo, E. (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 123-144). Fondo de Cultura Económica, Distrito Federal, México.

——— (2000b). Reconversión Segmentada en la Argentina: Empresas, Mercado de trabajo y Relaciones Laborales a fines de los 90. En De la Garza, E. (ed.), *Reestructuración Productiva, Mercado de Trabajo y Sindicatos en América Latina*. CLACSO. Buenos Aires.

Novick, M; Roitter, S; Erbes, A. (2006). Empleo y organización del trabajo en el marco de la difusión de TICs en la industria manufacturera argentina. En Borello, Robert, Yoguel (edits), *La informática en la Argentina*. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento, Prometeo Libros.

Nübler, I. (2016). New technologies: A job-less future or a Golden Age of job creation?. Working paper 13, Research Department, ILO, Geneva.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LXS TRABAJADORXS, LA PRODUCCIÓN Y LA REPRODUCCIÓN DE LA VIDA SOCIAL EN CRISIS.**

**Cambios y persistencias en un contexto de pandemia**

Buenos Aires, 1 al 3 de diciembre de 2021

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Pujol, A., Roitter, S., y Delfini, M. (2007). ¿La organización del trabajo como espacio formativo? El caso de la trama productiva automotriz argentina. Ponencia presentada en V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo.

Rifkin, J. (1995). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. México D.F., Paidós.

Rodríguez Miglio, M., Roitter, S. y Erbes, A. (2015). El nuevo trabajo industrial: una mirada crítica desde la calidad del empleo. *Sociedad y Economía*, Revista Nro. 28, ISSN 1657-6357. Universidad del Valle, Calí, Colombia.

Rodríguez Miglio, M. Roitter, S., Delfini, M. y Erbes, A. (2020). Reflexiones en torno al rol de la flexibilidad sobre la competitividad de las empresas y la calidad del empleo. XXV Reunión anual de la Red PyMEs-MERCOSUR. Rafaela, Argentina. Noviembre. ISBN: 978-987-3608-54-4.

Roitter, S., Erbes, A., Pujol, A., Rodríguez Miglio, M. y Delfini, M. (2013). “La calidad del empleo en actividades manufactureras: un análisis de la perspectiva de los trabajadores automotrices y de la alimentación”. 11° Congreso Nacional de Especialistas de Estudios del Trabajo, ASET. Buenos Aires: agosto.

Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315–339. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.315>

Stolovich, L., Lescano, G., & Morales, S. (1995). *Calidad total: Maquillaje o transformación real?*. Montevideo, Uruguay: CIEDUR.

Van Reenen, J. (1997). Employment and Technological Innovation: Evidence from U.K. Manufacturing Firm. *Journal of Labor Economics*, 15, No 2, University of Chicago.

Varela, S. y Rodríguez, J. (1999). La flexibilidad funcional: análisis empírico. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 915-922.