

Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: lógicas de formación y gestión de las carreras profesionales¹

Claudia Figari

Introducción

SE EXPONEN EN EL PRESENTE TRABAJO los resultados del estudio de caso realizado durante los años 1995 y 1996 en la filial argentina de productos y máquinas electrónicos, emplazada en Buenos Aires, y cuya casa matriz está en Alemania.

La investigación tuvo como propósito estudiar las transformaciones en las modalidades de gestión del trabajo en el marco de los procesos de reestructuración productiva que la organización pone en marcha a comienzos de los años noventa. En ese contexto, los programas, acciones de formación y la gestión de las carreras profesionales han sido materia de análisis específico.

El estudio desarrollado, a nivel microsociológico, muestra algunos aspectos de difícil visualización en el nivel sectorial. Esta aproximación es también decisiva en cuanto a los alcances de interpretación, y a la posibilidad de formular hipótesis acerca de cómo las empresas especifican en contextos laborales definidos las tendencias globales de cambios macroeconómicos, y de la nueva normatividad vinculada con la flexibilización laboral. Asimismo, este estudio ha permitido estudiar los nuevos posicionamientos relativos de los distintos grupos profesionales, es decir, aquellos que resultan valorizados, precarizados, excluidos, y que son vulnerables ante el nuevo orden laboral que la organización reúne para alcanzar las metas de competitividad y eficiencia.

¹ Este artículo se incluye en la tesis para obtener el grado de maestría en ciencias sociales del trabajo, en el Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires, realizada por la autora de este trabajo.

Investigaciones internacionales (Campinos Dubernet, 1993; Jobert, 1995; Besucco, 1995) han planteado la potencialidad de los estudios en el nivel de empresa para la búsqueda relativa a la evolución de los saberes requeridos y la gestión de las movilidades profesionales. Estas aproximaciones permiten aprehender las implicaciones de las reestructuraciones productivas en los mercados internos de trabajo, y estudiar los principios que sustentan las transformaciones. En este sentido se menciona cómo se modifican los criterios que se valoran en el reclutamiento y la movilidad profesional, definiéndose nuevos senderos profesionales.

Este análisis permite plantear vinculaciones entre estrategias de reestructuración tecnoproductivas y la redefinición de los criterios en los cuales se configuran los mercados internos de trabajo. Su aprehensión requiere considerar específicamente las políticas de gestión para la fuerza laboral en el marco de las nuevas reglas que se definen en las empresas.

La lectura situada a este nivel no significa distanciarse de una aproximación que considere la creciente disputa que se dirime más allá de las empresas. En este sentido las líneas de análisis acerca del mercado de empleo, desde una aproximación sociológica, han planteado salir de la tensión dualista entre mercados internos y externos, lo que significó, en primer lugar, situar los análisis en torno a la segmentación de los mercados, para luego dar centralidad a las reglas que intervienen en el contexto de las empresas, y que especifican aquellas que regulan los sistemas de formación, de relaciones industriales y de empleo. Al respecto es importante destacar cómo se especifican los atributos valorizados en el reclutamiento, distinguiéndose aquellos adscriptos como la edad, el género, la etnia; los adquiridos, como el nivel escolar y la experiencia y las normas implícitas o explícitas de la empresa, ya sean impuestas unilateralmente o negociadas (Pries, 2000).

Este punto de vista es importante en los estudios que en la actualidad se interesan por las estrategias de reestructuración productiva, y las nuevas modalidades de gestión del trabajo. Al respecto los aportes de Dombois y Pries (1997; 2000) son importantes para la comprensión de la naturaleza y alcance que asume la modernización empresarial. Esto supone el debate por un nuevo orden social, en el que, y más allá de las asincronías (Linhart, 1997) advertidas en torno a las incorporaciones de tecnologías de base microelectrónica y de gestión, se tiende a recomponer sistémicamente a la organización.

El estudio de la profesionalización que sustentan la nueva organización del mercado interno de trabajo, debe comprenderse mediante la nueva gestión de las calificaciones. Este punto de vista, consistente con lo anterior mencionado, requiere considerar cómo las organizaciones especifican criterios para el reclutamiento y las movilidades y fortalecen vinculaciones con el

sistema formal de educación, sobre todo con las instituciones que garantizarían, en el contexto de las políticas empresariales, un reaseguro en las incorporaciones de personal calificado, si bien, requieren especificaciones sustantivas de los conocimientos generales en relación con la concepción tecnoproductiva de la empresa.

Los estudios realizados por Maurice, Sellier y Silvestre (1982) evidencian las complejas vinculaciones entre las políticas definidas en las organizaciones y los modelos educativos que cobran importancia en algunas trayectorias nacionales. Asimismo, exponen cómo las especificaciones vinculadas a los sistemas de relaciones industriales y la legislación laboral plantean condiciones que fijan límites y habilitaciones en las reglas institucionales que se definen en el contexto de las empresas. El análisis del espacio de calificación y la relevancia que adquiere conceptualmente el efecto societal permitiría comprender la autonomía relativa de las reglas que se definen en el escenario de cambios que se impulsan en el nivel de las organizaciones productivas. Desde este punto de vista, la reestructuración del espacio de calificación (Maurice; Sellier; Silvestre, 1982) muestra las apropiaciones del valor creado (Campinos-Dubernet, 1986), lo que debe interpretarse por medio de la complejidad que asumen los procesos de formación, la organización del trabajo y las relaciones de trabajo.

Considerando las investigaciones de Bonnafos y Zarifian (1984), se piensa que las conceptualizaciones acerca de itinerarios de profesionalización tienen una gran potencialidad para el estudio de las reestructuraciones de los mercados internos de trabajo. Son importantes tanto para la indagación referente al nuevo mapa sociotécnico que las organizaciones definen, como respecto de los posicionamientos relativos de los grupos profesionales.

Los itinerarios o senderos de profesionalización se constituyen en recorridos definidos por la organización sobre la base de empleos articulados, por el contenido técnico de los puestos de trabajo y la naturaleza de los conocimientos que movilizan los trabajadores, y establecen las bases para una movilidad profesional que posibilita una progresión de la calificación. La redefinición y/o creación de senderos profesionales pone en tensión la relación entre categorías profesionales. Es en este sentido que se estudia el conjunto de criterios que las organizaciones valoran y que definen los horizontes de profesionalización.

Si la noción de itinerario de profesionalización adquiere un primer plano es porque conjuga dos cuestiones importantes e inseparables en la problemática sociolaboral: la producción de conocimientos, a su distribución y valoración. Esto significa una lectura que interrelaciona —y que distingue sólo en un sentido analítico— la cuestión de los conocimientos movilizados y las

relaciones sociales de trabajo. Desde el análisis propuesto en este estudio, el estudio de la naturaleza de los conocimientos requeridos para distintas categorías de actores en el marco de las políticas de modernización, ha sido importante para comprender la alteración de las posiciones relativas entre distintos grupos profesionales. Es desde este punto de vista que la nueva gestión de las calificaciones y la definición de nuevos senderos requiere ser interpretada con base en las redefiniciones del mercado interno de trabajo.

Es importante destacar que el estudio de los nuevos recorridos profesionales que las políticas empresarias definen, supone aprehender la diversidad de criterios que se valorizan en el mapa de transformaciones que ocurren en las organizaciones. Es decir, la experiencia cultural previa, la edad, y en particular factores vinculados con rasgos de personalidad, son elementos indispensables en los nuevos patrones de socialización laboral. Desde este punto de vista se comprende el problema de los conocimientos requeridos, y la definición de nuevos recorridos profesionales, que debe establecerse más allá de las certificaciones escolares, y asociado fuertemente con las formas del "saber ser". Son muchas veces estos factores que juegan en las decisiones empresarias para la reconversión de algunos grupos de trabajadores, y para incluirlos en planes de formación estratégicos.

De esta forma, la búsqueda de competitividad y eficiencia por parte de las empresas, así como el requerimiento de una nueva "competencia" hacia los trabajadores involucra no sólo las atribuciones técnicas que éstos deben movilizar en las situaciones de trabajo, sino de nuevas pautas de comportamiento laboral. Éstas se constituyen en una dimensión central para el análisis, ya que permiten estudiar las nuevas configuraciones del espacio cultural, y en ese contexto, la función que desempeñan las políticas de formación y desarrollo de carrera. En ese contexto puede comprenderse la centralidad que adquieren las gerencias de recursos humanos en las transformaciones que se pretenden instrumentar. Si bien los cambios organizacionales y técnicos no afectan por igual a todos los sectores de trabajo, las nuevas modalidades de gestión involucran a toda la fuerza laboral. Las pautas de comportamiento esperadas y el denominado "cambio cultural", desde el discurso empresarial, imponen sobre la base de la implicación un nuevo orden industrial (Abarzúa, 1997). El discurso empresarial relativo a la modernización, y las estrategias utilizadas, permiten aprehender las nuevas construcciones de sentido, lo que se constituye en un dispositivo de análisis importante para indagar la relación de fuerzas capital/trabajo en un contexto sociolaboral situado.

Los resultados del estudio de caso que se presentan a continuación mencionan la redefinición del espacio cultural y socioprofesional, a partir del proceso de reestructuración productiva que la organización en estudio pro-

mueve a comienzos de los años noventa. La investigación se ha centrado en el análisis de los discursos y prácticas empresariales, y en la comprensión de los efectos de las reestructuraciones en los operarios, técnicos e ingenieros.

El estudio de caso se ha orientado también al análisis intracaso, lo que ha significado considerar en momentos sucesivos de la indagación diversas focalizaciones temáticas y niveles de análisis. La fase exploratoria de la investigación, tendiente a componer las hipótesis preliminares, permitió orientar la estrategia metodológica en dos sentidos: 1) hacia la División de negocio de Recursos Humanos, y 2) hacia la División de negocio de Comunicaciones Públicas.² Se han realizado observaciones y entrevistas a informantes calificados con distintas posiciones jerárquicas, pudiendo reiterarlas en más de una ocasión.

Con el principio de triangulación de fuentes se pudo disponer de materiales procedentes de la División de Recursos Humanos, en particular la documentación que generaba el área de capacitación. Asimismo, se ha desplegado un análisis de contenido³ de materiales específicos relativo a planes y desarrollo de carrera destinados a la profesionalización del *management*. Las entrevistas⁴ fueron realizadas en las divisiones de negocio Comunicaciones Públicas

² En el marco del proceso de reestructuración, la empresa se organiza en siete divisiones o unidades de negocio orientadas a la siguiente producción: Energía (equipamientos, componentes, sistemas y procesos para la generación de energía eléctrica); Industria (equipamientos integrales: instalaciones, sistemas y productos, productos y sistemas de accionamiento, aparatos de maniobra, material de instalación y automatización); Medicina (productos y servicios técnicos de equipamiento para el diagnóstico y la terapéutica); Comunicaciones (sistemas públicos y privados de comunicaciones); Transporte (sistemas, instalaciones y productos para el transporte ferroviario); Informática (productos y sistemas informáticos).

³ Para analizar las características del discurso empresarial fueron útiles las publicaciones que mensualmente edita la empresa, dirigidas a los trabajadores. La información también pudo ser cotejada con los informes de ejercicio, mediante la evolución de los pedidos y facturaciones. Estos representaban los puntos de inflexión que nuestros hallazgos procedentes de las aproximaciones cualitativas suministraban.

⁴ Se realizaron las siguientes entrevistas a informantes calificados: nivel gerencial y de jefatura: gerencia de calidad, de fabricaciones, jefe del sector métodos y tiempos, jefe del área de ingeniería de desarrollo; nivel supervisión y operarios calificados del área de fabricaciones (sector armado de teléfonos; sector pintura; sector metalizado de chapas; sector productos plásticos); fueron entrevistados los niveles de supervisión, en cada sector. También se han realizado algunas visitas a planta, lo que hizo posible realizar observaciones sobre todo, de la labor realizada por los operarios. Los niveles gerenciales y de jefaturas concentraban perfiles ingenieriles fundamentalmente, registrándose también la presencia de técnicos en el nivel de jefaturas. En la división Recursos Humanos se han realizado las siguientes entrevistas: gerente de recursos humanos, de personal; jefe del área de capacitación; responsable de las células de planeamiento y desarrollo, de formación en *management* y al director de la escuela privada de fábrica, espacio educativo que forma auxiliares técnicos y que se encontraba articulado al sistema formal de educación de nivel medio técnico.

y Recursos Humanos. En el caso de Comunicaciones Públicas⁵ fue posible entrevistar a distintas categorías de trabajadores con posiciones diferenciadas en la estructura profesional: nivel gerencial y de jefatura; nivel supervisión y operarios calificados del área de fabricaciones. En la división de Recursos Humanos⁶ se han realizado entrevistas a los responsables de las distintas células que conforman esta división.

Mientras que los de Recursos Humanos exponían claramente el discurso empresarial en torno a las nuevas modalidades de gestión del trabajo, en la división de negocio Comunicaciones Públicas aportarían elementos de interpretación acerca de las nuevas tendencias productivas y laborales, lo que permitiría también contrastar con la situación histórica, sobre todo en lo relativo a la evolución de los perfiles profesionales.

Las hipótesis surgidas de la fase exploratoria⁷ han indicado un rol protagónico de la división de Recursos Humanos en las estrategias de reposiciona-

Dado que la intención era recuperar la naturaleza de las transformaciones, la antigüedad de las personas entrevistadas era superior a diez años. En el caso de los niveles gerenciales y de jefatura duplicaba en varios casos la permanencia en la empresa. En el caso de las posiciones ingenieriles que ocupaban cargos de jefaturas o gerenciales se realizaron biografías profesionales, que aportaron elementos importantes para el análisis cualitativo de los datos procedentes de diversidad de fuentes.

⁵ La organización temática de la entrevistas en la división Comunicaciones Públicas se propuso explorar aspectos vinculados con:

1) Nivel supervisión y operarios: condiciones tecnológicas y organizacionales en las que se desempeñan, en particular, modalidades de cooperación y comunicaciones, trabajo en grupos y polivalencia funcional; trayectoria socioprofesional y cambios en la naturaleza de las intervenciones y conocimientos requeridos en el marco de las nuevas políticas; contraste entre las expectativas de movilidad ocupacional en la organización tradicional y a partir de los cambios; acciones de capacitación en las que han participado (institucionalizadas y en el espacio de trabajo).

2) Nivel gerencial y jefaturas: trayectorias profesionales; alcance de las decisiones en la definición de planes de formación y en el cubrimiento de vacantes; participación en los procesos de formación vinculados con la gestión de la calidad; percepciones acerca de la índole de las transformaciones.

⁶ En el caso de las entrevistas realizadas a los niveles gerenciales y en los responsables de las distintas células de la división de Recursos Humanos, y de la documentación generada por esa división, se perseguía el propósito de analizar: 1) Lógicas de formación y desarrollo de carrera: propósitos, contenidos, metodologías empleadas y población destinataria; criterios para el reclutamiento y búsquedas orientadas al mercado interno o externo; 2) Programas de formación y desarrollo de carrera que se configuran en el marco de las políticas de reestructuración que encara la empresa; 3) Características de los grupos profesionales a las que se orientan los programas que articulan formación y desarrollo de carrera.

⁷ Se han podido constatar dos elementos importantes en la estrategia de reposicionamiento empresarial: por un lado cambios sustanciales en la gestión del trabajo, en la que era indispen-

miento. Desde este punto de vista el interés consistía en indagar las nuevas construcciones de sentido que guiaban las políticas y planes de formación y desarrollo, así como las reasignaciones en cuanto al control del espacio socio-profesional por parte de los grupos profesionales considerados.

A continuación se estudiarán tres cuestiones importantes que contribuyen a la comprensión del nuevo escenario socioprofesional que se configura a partir de las reestructuraciones. En este sentido se estudiará la participación de las tecnologías de gestión en los procesos de reestructuración productiva, al lugar de las políticas de formación y desarrollo en las modalidades de gestión del trabajo, y a la reestructuración de los senderos de profesionalización en la nueva definición de la gestión de las carreras profesionales.

Las tecnologías de gestión en la estrategia de reposicionamiento

La empresa atraviesa a comienzos de la década de los años 90 una crisis profunda. Las dificultades financieras a partir de la deuda acumulada por la ex-empresa estatal de telecomunicaciones, de quien fuera su proveedor histórico, y la incertidumbre generada por el perfil de los posibles clientes, se traducen en una presión por parte de la casa matriz que promueve el cierre de la filial argentina.

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

Las expresiones de un informante calificado del alto *management* describen la situación que se planteaba a comienzos de los años noventa:

Cuando se empieza a vislumbrar la privatización, Alemania dice que nuestras chances eran limitadas para entrar en el mercado privado argentino al no tener

sable la profesionalización del *management*, y por otro una orientación anticipada a los clientes, potenciales concesionarios de las empresas privatizadas de telecomunicaciones. Asimismo, se ha constatado el punto máximo de crisis a comienzos de la década de los años noventa, en la que la empresa se encontraba al borde de su cierre, presión que en este sentido era ejercida por la casa matriz alemana. De ahí en adelante el *management* local asumirá un papel importante en el impulso de la estrategia de reposicionamiento empresarial. Por otra parte, los desarrollos tecnológicos en los que la empresa viniera trabajando desde los años ochenta, adquieren un impulso renovado en el marco de la estrategia de modernización. Las nuevas reglas empresariales resultan consistentes con la trayectoria tecnológica de la filial argentina, en la que las lógicas de formación y la ingeniería de desarrollo ya asumía un rol importante.

presencia en comunicaciones públicas en Italia, España, Francia. Además, había desmotivación por el tema de la deuda de Entel. Por otro lado, estábamos nosotros, que teníamos una visión totalmente distinta, pensábamos que íbamos a tener éxito de acuerdo a la política local que llevábamos a cabo [...] nuestra empresa lo primero que hizo fue mostrarle nuestra historia productiva nacional y nuestro deseo de continuar a todos los interesados en comprar a Entel. Empezamos a producir en forma anónima y hacia nuestros depósitos [...] Nuestra intuición en ese momento fue correcta. Invertimos un gran capital y cuando ellos ven que le faltan seis meses y no invirtieron nada y tienen que invertir, porque están obligados por los pliegos de privatización, entonces vinieron los pedidos, pero de hoy para mañana [...] nosotros pudimos responder instalando centrales. Inclusive les habíamos dado algunas ideas de donde estaban los principales problemas en las comunicaciones [...] eso fue muy bien visto [...] los contratos con Entel eran con fórmulas de reajustes, pero ahora sí empezaban a interesar los parámetros profesionales de una producción internacional como es logística, superficies mínimas [...] *kan Ban* a la Argentina, una logística del proceso productivo lo más corto posible para evitar lugares vacíos que crean existencias, que cuestan financieramente, producen otros efectos, fallas, equipos que se deterioran [...] entre 1992 y 1993 empezamos a trabajar sobre los parámetros de gestión de calidad, que fue nuestro primer y principal pilar. Empezamos a trabajar sobre la prevención en vez de la corrección, desaparece revisión, hay que hacer las cosas bien de entrada (gerente de Recursos Humanos).

En ese contexto se promueve un conjunto de transformaciones en las modalidades de organizar la producción, el trabajo, y en la gestión de la fuerza laboral. Si bien la empresa no intervendrá en las licitaciones correspondientes al proceso de privatización de la empresa estatal de telecomunicaciones, su accionar la convertirá en la principal proveedora de servicios y tecnología de las concesionarias. La orientación hacia el cliente se constituye en un objetivo que determina la estrategia organizacional. Las transformaciones dinamizarán también la reestructuración del mercado interno de trabajo, lo que se convertirá en posibilidades y limitaciones para diversos grupos profesionales.

Los procesos de reestructuración consideran: 1) el mercado local y el rediseño de la estrategia económica-productiva del *holding* y 2) las condiciones organizacionales, técnicas y profesionales preexistentes en la filial argentina. En este sentido, se conjuga el objetivo de reposicionarse hacia los nuevos clientes con la promoción de desarrollos tecnológicos, de base microelectrónica e informática, que reconocían una trayectoria previa en la empresa. La calidad tendrá importancia en el conjunto de estrategias que se impulsan, asimismo, las políticas de formación como vehiculizadoras de los sentidos que sustentan el nuevo orden laboral-profesional. Los lineamientos

del *holding* quedan traducidos en un contexto local que especifica algunas orientaciones, y especialmente las implicaciones en el sector laboral.

Las siguientes expresiones publicadas en un material de circulación interna exponen los principales lincamientos que guían las transformaciones:

Entre los objetivos principales que perseguimos está la adecuación de nuestra organización a los segmentos actuales y futuros del mercado, acercándola mucho más a nuestros clientes, reducir en forma importante los costos, y gastos de la organización, reducir los tiempos de procesos internos, asegurar la utilización eficiente del capital trabajo y mejorar la gestión global de la calidad, calificando a nuestra actividad dentro de las normas iso 9000 en todos los sectores de la División [...] es necesario requerir una mayor capacitación al personal, ya que los colaboradores que actúen en una unidad deberán ser polivalentes [...] se realiza para cada caso un análisis profundo de la forma actual de trabajar, tratando de eliminar todas aquellas tareas que no aporten valor agregado al negocio [...] de lo que se trata es que al cliente, a su estructura organizativa, nosotros le “apareamos” nuestras unidades organizativas, de tal forma de poder generar un contacto mucho más estrecho para la solución de sus problemas [...] lo que pretendemos es reforzar fuertemente los sectores de soporte técnico y de *marketing*, que van a apoyar a todas las unidades organizativas, especialmente en lo que toca a la planificación de estrategias y asesoramiento técnico, muy especializado, a nuestros clientes (entrevista al responsable de la división Comunicaciones Públicas).

Por otra parte, el desplazamiento de la base electromecánica hacia la electrónica ya se había iniciado a finales de los años ochenta desplazando a los operarios menos calificados. Esta situación se extiende durante los años noventa, que suma a la expulsión de trabajadores, por factor tecnológico, las nuevas selectividades que funcionan con el impulso de las reingenierías, y la gestión de la calidad.

Esta situación fue descrita de la siguiente manera por un gerente de fabricación y del área de ingeniería:

Antes había una estructura basada en los viejos oficios, en el montaje de los equipos la cantidad de horas/hombre era muy grande, eran tableros en los cuales los operarios, electricistas, mecánicos, electrónicos tenían un papel muy importante en la determinación de la calidad del trabajo [...] la técnica electromecánica era mucho más artesanal, se requería mano de obra especializada. El papel del supervisor era importantísimo como docente para enseñar el trabajo de la gente. La población operaria se reduce a la mitad (gerente de fabricación).

Nosotros hemos pasado de sistemas de conmutación totalmente electromecánicos, con mucha mecánica fina, de precisión, a una tecnología que re-

quiere mucho menos mano de obra. La primera central digital se produjo en el año 90 y requirió un cambio de perfil y de reentrenamiento de todas las personas involucradas en el proceso, un ajuste de la organización y la necesidad creciente de actividad de ingeniería para adecuar ese producto a los requerimientos específicos de nuestro mercado (gerente del área de ingeniería).

En el transcurso del primer lustro de los años noventa, la empresa consolida una posición privilegiada en el mercado local, situación que se refleja ampliamente en los cuadros que se exponen a continuación. Allí puede observarse el crecimiento del volumen de ventas y pedidos, asimismo, la posición privilegiada de la división Comunicaciones Públicas, situación que corrobora la orientación de la estrategia empresarial hacia los nuevos clientes de las empresas privatizadas de telecomunicaciones.

A partir de las reestructuraciones, la división Comunicaciones Públicas representa 54% del total de facturaciones en el periodo que comprende los años 1993 a 1994, alcanzando 71% si se considera la división Comunicaciones Privadas.

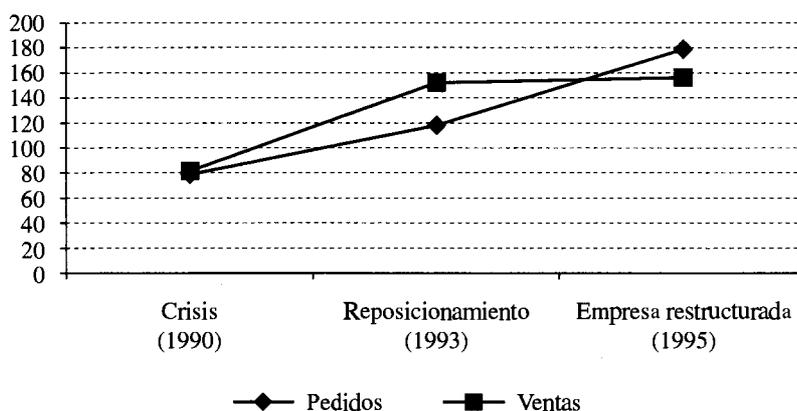
Entre los años de 1988 y 1995, la dinámica del reposicionamiento queda traducida en el crecimiento de los pedidos y las ventas. El crecimiento de las inversiones en investigación y desarrollo sigue las mismas tendencias. En el caso de la maquinaria y los equipos es importante destacar que el efecto de la crisis en el año 1991 se ve reflejado en una tendencia decreciente, para alcanzar un aumento a partir del año 1992. En este contexto la otra cara de las reestructuraciones se traduce en la expulsión progresiva pero sistemática de trabajadores,⁸ por otro lado, en el cambio de posiciones relativas entre grupos profesionales.⁹ Las estrategias empresarias supondrán un fuerte viraje en la gestión de fuerza laboral. La gestión de calidad y las políticas de

⁸ Los sectores más afectados entre los años 1993 y 1995 son los servicios técnicos y montaje (lo que significa una disminución para el periodo de 24%, es decir, 343 trabajadores) y administración (con una disminución de 18%, es decir, 103 trabajadores). En el año 1992 el total del personal empleado ascendía a 3 183 trabajadores, y en el año 1994 eran 2 587. Es importante señalar que uno de los motivos de los despidos de mano de obra en el sector servicios técnicos y montaje se encuentra estrechamente vinculado con el desplazamiento de la tecnología electromecánica a la electrónica en los procesos, afectando particularmente la mano de obra operaria (información procedente del registro ordinario de la empresa en los informes de ejercicio).

⁹ Se menciona la importancia que tienen los grupos profesionales como los ingenieros electrónicos, o aquellos electromecánicos con capacidad de reconversión y adaptación a las nuevas reglas que guían las transformaciones. Esta situación contrasta con las expectativas de movilidad ocupacional que son particularmente resentidas en el caso de operarios calificados y técnicos. Asimismo, se ha podido constatar la configuración de un sendero profesional estratégico vinculado a la profesionalización del *management*, que posiciona a algunos jóvenes profesionales en un lugar importante en la nueva arquitectura organizacional.

Gráfica 1

Variación relativa de pedidos/ventas según etapas
en el proceso de reestructuración
Año base 1988/1989



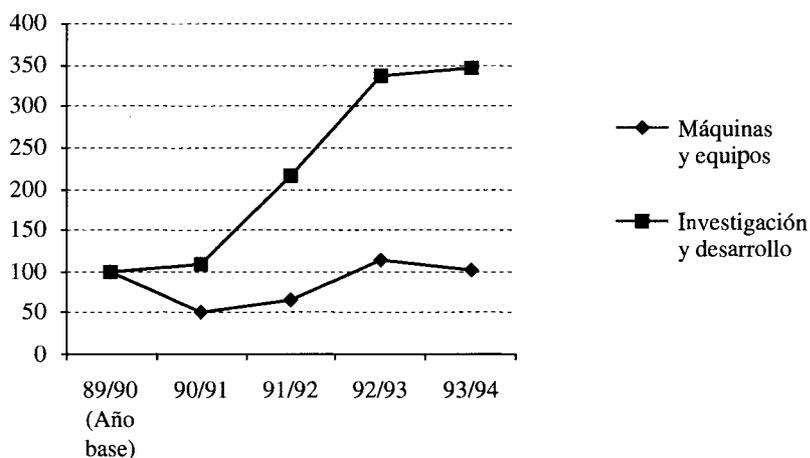
FUENTE: Elaboración propia sobre la base de información estadística publicada por la empresa.

formación y desarrollo profesional importarán para el diseño de la nueva configuración profesional.

El nuevo orden empresarial orientado a la competitividad y reducción de costos, se propone “fundar” un nuevo sujeto-trabajador, cuya sobrevivencia dependerá del grado de identificación con el negocio empresarial. Los nuevos sentidos sobre “el trabajo” y “los trabajadores” son vehiculizados en forma particular tanto por Recursos Humanos como por las otras estructuras encargadas de alinear la organización a los nuevos parámetros de la calidad. De esta forma, las nuevas modalidades del control social se inician a partir de un conjunto de mecanismos que funcionan codificando, transmitiendo y distribuyendo los sentidos que forman la nueva estructura empresarial. En ese escenario, las estrategias de formación tendrán importancia por su potencialidad para transponer los nuevos mensajes, y encarnar en el nivel de los sujetos. Si la nueva estructura queda sometida a las posibilidades de éxito y eficiencia para seguir existiendo como tal, también los trabajadores tendrán la misma suerte: ser competitivo supone no equivocarse, ser antes que nada una pieza más de la nueva maquinaria que entrama estratégicamente a todos con cada uno y a cada uno con el negocio empresarial.

Gráfica 2

Evolución de las inversiones en máquinas y equipos e investigación y desarrollo, valores relativos



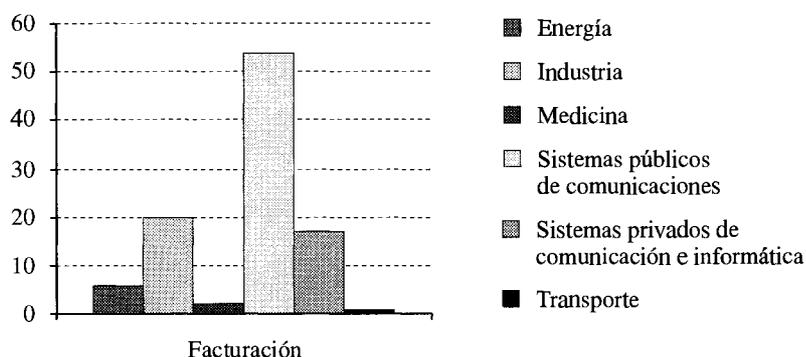
FUENTE: Elaboración propia sobre la base de información estadística publicada por la empresa.

Una síntesis de los valores empresarios que se impulsan es expresada en la voz de un informante del alto *management* perteneciente a la división de Recursos Humanos:

Estamos en un proceso de transformación y no tiene retroceso. No se va a negociar el proceso que hemos iniciado. Tenemos una meta muy clara: crear una organización que sea flexible, ágil, que responda rápidamente al cliente, que sea económicamente rentable. No vamos a aceptar ninguna función que no agregue valor, cuando hay funciones que agreguen poco valor se tienen que considerar [...] no existe tiempo para la mediocridad, el mediocre o aquel que quiere quedarse con un cuatro se tiene que ir de la empresa. Y lo estamos diciendo a todo nivel, a los jóvenes que hacen el plan de formación básica donde o son los mejores y tienen éxito en la vida o se van, que busquen otra alternativa [...] los mensajes que enviamos en los seminarios de reflexión son todos coherentes con la capacitación permanente, el mejoramiento, el desafío, la excelencia, asumir riesgos [...] ya se ha hecho una especie de vocabulario propio [...] uno puede hablar de descentralización siempre que tenga valores en común en los distintos ámbitos, sea en ingeniería, en producción, en recursos humanos, en finanzas (*management* de Recursos humanos).

Gráfica 3

Facturación según área de negocio en la filial Argentina.
Periodo 1993-1994 (valores relativos)



FUENTE: Elaboración propia sobre la base de información estadística publicada por la empresa.

La responsabilidad y autonomía serán los valores que deberán internalizarse. Esto significa conjugar a la vez, una eficaz gestión de los inconvenientes, y el pleno involucramiento con los objetivos de la organización. La “colaboración”¹⁰ requiere comprometerse, y advertir el grado de identificación mediante pautas de comportamiento, que serán monitoreadas en forma permanente. El grupo debe “hacerse cargo”, y su actuación será medida en términos de resultados alcanzados, los que a su vez serán cotejados con los objetivos de máximo nivel en la organización.

La supervisión era muy importante en cada puesto de trabajo. El área de ingeniería y de control de calidad lograba mantener la eficiencia del proceso [...] estaba la parte de producción y después venía como vigilante el sector de calidad. Hoy en día la filosofía es completamente distinta, hoy es responsable la persona que produce. Hubo un cambio organizativo bastante importante donde el sector productivo es responsable desde que empieza el proceso hasta que lo termina, o sea, es responsable por el producto en todas las fases [...] inculcar el nuevo pensamiento de lo que era prevenir y no corregir errores, que hagan las

¹⁰ Los trabajadores son denominados colaboradores, las referencias a ellos en estos términos se refleja en las publicaciones internas, y en la documentación que genera la división Recursos Humanos.

cosas bien desde un comienzo y no que haya alguien o que ellos mismos tengan que corregirlos, se trata de concientizar a la gente, que ellos son los responsables del trabajo que están haciendo y que no pueden esperar que haya una persona detrás de ellos que los controle [...] la capacitación fue muy importante, se prepararon cursos y para lograr un mayor efecto psicológico participó un psicólogo, quien trabajó activamente con nosotros, el tema era cómo transmitir a la gente lo que queríamos transmitir” (gerente de fabricación).

La política de calidad queda íntimamente asociada con la necesidad de autocontrol, esta actitud se espera sea “entrenada” con la intervención del área de capacitación.

En el contexto de los procesos que se han mencionado, la división de Recursos Humanos queda integrada como traductora de los nuevos objetivos empresarios. En ese contexto, instrumenta una gestión anticipatoria en materia de formación y desarrollo, encauzando, según las metas que orientan las reestructuraciones, los programas y acciones de formación y los itinerarios de profesionalización. Acciones y programas estratégicos de capacitación, así como una nueva socialización laboral, se conjugan en tanto herramientas eficaces para reestructurar el mercado interno de trabajo y agilizar el nuevo disciplinamiento laboral.

Un sector de apoyo a toda la organización: la división de Recursos Humanos

La división de Recursos Humanos requiere de un amplio análisis, a partir del lugar estratégico que le confiere la nueva organización.¹¹ Su función es unificar los nuevos criterios para la gestión del trabajo. Es decir, instrumentar las políticas que definen el nuevo uso y valorización de la fuerza laboral. Esto permite a su vez ponderar su rol decisivo en lo que respecta a la nueva configuración del mercado interno de trabajo, a la estructuración de los itinerarios de profesionalización que la organización define, y en definitiva, a la valorización, limitación o exclusión de distintos grupos socioprofesionales. Dos son las herramientas utilizadas para instrumentar los cambios: la formación técnica, anticipando y/o actualizando los conocimientos generales y específicos requeridos, y la resocialización de la fuerza laboral. Otro aspecto relevante es la estrecha vinculación de esta división con la casa matriz, en tanto traductora y mediatizadora de las concepciones e instrumentaciones de

¹¹ El gerente de Recursos Humanos integra el comité ejecutivo de la empresa, y pasa a formar parte del directorio.

las políticas y planes de formación definidos desde Alemania. De esta forma, la división Recursos Humanos está relacionada con las decisiones empresariales de máximo nivel, unificando y centralizando la concepción filosófica y técnica de la empresa.

La política de Recursos Humanos también tiene un rol activo en las reingenierías, a partir del rediseño de puestos. La redefinición del contenido técnico de los puestos se conjuga con la estrategia de formar al “nuevo trabajador”, abogando en favor de un sujeto adaptable y disponible, que sea leal y pueda agregar su contribución a la nueva política empresarial.

A continuación se transcriben los argumentos de la gerencia acerca de la participación que tiene Recursos Humanos en la organización:

Nosotros trabajamos para identificar y para transmitir al resto de la organización [...] nuestra gestión está orientada a la identificación con el negocio, necesito anticiparme y estar comprometido, se requiere una calidad sin errores, procurando el mayor nivel de exigencia y de resultados bajo el concepto de profesionalidad. Se recurre a una actitud de servicio permanente, una optimización de los costos [...] una estructura horizontal y sencilla, muy ágil, con fuerte espíritu de equipo y de flexibilidad [...] tenemos un área que acompaña los procesos de cambio con relación a las reingenierías en los distintos sectores, allí apoyamos en la reformulación de los puestos de trabajo (*management* Recursos Humanos).

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

Las relaciones laborales

La política integracionista en el ámbito de las relaciones laborales funciona para descolectivizar la conflictividad por medio de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Desde la tesis empresarial se intenta neutralizar el conflicto sobre la base del “aunamiento de intereses”: trabajadores y empresarios aparecen homogeneizados desde el discurso empresarial, formando parte del nuevo proyecto colectivo de la organización. Involucrarse y colaborar serán actitudes que deberán repercutir en el comportamiento laboral, que será materia de control y evaluación cotidianos. Sumarse a los objetivos empresariales, asumir responsabilidades y autonomía requiere a su vez de una estrategia relacionada con el ámbito de las relaciones laborales. El auto-

control será importante en el nuevo escenario que define la política empresarial, y el manejo de las relaciones laborales se orienta a que los trabajadores internalicen las metas de calidad, eficiencia y productividad.

Las nuevas relaciones laborales involucran varios aspectos:

1. Se personaliza la relación laboral, el tratamiento de los conflictos se lleva a las situaciones de trabajo específicas, a partir de una negociación individual entre jefe y “colaborador”.
2. Se lleva a cabo una acción estratégica por parte de la empresa tendiente a descolectivizar los conflictos, y dirimir en un plano individual aquello que acontece o es parte de un conflicto colectivo, y que podría dar lugar a una acción colectiva.
3. La política “integracionista” es una vía eficaz de socialización para los nuevos objetivos empresarios. De esta forma, se trata de personalizar para descolectivizar y lograr adhesión y disciplinamiento: se trata de construir un nuevo “saber ser”.

En ese contexto, la estrategia empresarial encauza las transformaciones sobre la base de una nueva gestión del trabajo. De este modo las relaciones laborales y la política de formación se constituyen en pilares importantes de las transformaciones y principales medios para generar los cambios. La gestión de la calidad, vehiculizada desde las reingenierías, descentraliza en los sectores de trabajo aquellas metas de máximo nivel que son codificadas desde Recursos Humanos.

La reorganización de la empresa con base en una estructura de negocios, y en células de trabajo, involucra una doble exigencia hacia los trabajadores: autonomía y dependencia, lo que aparentemente sería contradictorio. No obstante y por medio de las estrategias y mecanismos de resocialización de la fuerza laboral alcanza a comprenderse. La autonomía de los grupos de trabajo se sustenta en la necesaria implicación con el negocio, y debe traducir la identificación con el objetivo empresarial de lograr competitividad. La autonomía es necesaria a nivel del grupo de trabajo: se deberá ser eficiente en la resolución de problemas, y en las respuestas a los “clientes externos”. La dependencia es hacia los “clientes internos y externos”, de todos entre sí y en particular hacia las metas de la organización. Se moviliza una concepción disciplinaria centrada en el “autocontrol”. La evocación permanente a la “colaboración” tiende a vincular a cada uno con el conjunto, situación que se logra realizando el trabajo en grupos. La evaluación de desempeño deberá monitorear en forma permanente el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, esto tendrá importancia tanto para cada célula/grupo de trabajo como para cada trabajador.

El responsable de la división de Comunicaciones Públicas expresa el alcance que tiene la política de premios y castigos:

Nos parece muy importante que a la mayor motivación generada por la delegación de responsabilidad, capacitación y una mejor visión del negocio que permita apreciar los resultados del trabajo de cada uno, se sume un sistema de incentivo que premie en forma importante a los integrantes de la célula en el caso de alcanzar los objetivos prefijados con anterioridad. Para eso no sólo va a ser necesario fijar objetivos sino también una forma clara y transparente de medirlos y a través de esto dar la posibilidad de mejorar la remuneración anual. Es obvio que uno de los castigos será el no mejoramiento del ingreso anual al no alcanzar los objetivos (entrevista al responsable de *División Comunicaciones Públicas*, publicación interna de la empresa).

Los programas de formación

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

La política de capacitación¹² relacionada con las reestructuraciones define desde sus programas, en el caso particular de la formación básica y de preparación para el *management*, la nueva estructuración de senderos de profesionalización que la organización considera estratégicos. Se promueven acciones de inducción, anticipación y de sucesión, funcionando desde el inicio y durante la relación de trabajo, con el propósito de movilizar un proceso de especificación de la formación inicial a la nueva concepción tecnoproductiva de la empresa. En el caso de las acciones orientadas a la sucesión, la acción estratégica se propone formar los futuros niveles gerenciales. Es importante mencionar que en ambos casos la población meta se caracteriza por la juventud y por el nivel de educación superior alcanzado.

Acerca del concepto de capacitación continua en la empresa, se menciona lo siguiente en el programa de actividades del Departamento de Capacitación para el período 1994/1995:

Hoy las empresas competitivas, son las llamadas *empresas inteligentes*, orientadas a la innovación, creatividad, liderazgo, excelencia en RRHH, visión compar-

¹² La evolución de las inversiones en capacitación marca una tendencia sostenida creciente que pasa de 2.4 millones de pesos en el año de 1990 a 4.6 millones en 1995.

tida, etc. *Queremos ser una de ellas* [...] la situación actual requiere de un veloz mejoramiento del desempeño y consecuentemente se hace imprescindible, lograr la *aplicación* en la práctica de los conocimientos adquiridos. Es responsabilidad de la jefatura detectar las medidas de capacitación y responsabilidad del colaborador para comprometerse con los procesos de aprendizaje [...] conocimientos y habilidades, que pudieron haber resultado muy eficaces en el pasado, hoy han perdido vigencia, por obra de la innovación que trae el cambio permanente. Por ello se hace necesario introducir en la empresa el concepto de *capacitación continua*. Ya que los Recursos Humanos son una ventaja competitiva, debemos desarrollarlos acorde a los *perfiles de exigencia*, es ésta una responsabilidad de las jefaturas [...] capacitación quiere contribuir con la conducción al desarrollo del talento de nuestros colaboradores y que éste se consolide con el tiempo. *De nosotros depende*".

La capacitación asume un rol importante y funcionará no sólo en la nueva gestión de los perfiles sino también posibilitando el "cambio cultural" en tanto elemento recurrentemente citado en las entrevistas realizadas a gerentes y jefes, como en toda la documentación y publicaciones internas de la empresa. Detrás se propone configurar un nuevo trabajador, que resulta ya desde su denominación una expresión importante de los resultados y por lo tanto de aquello que será evaluado.

Desde RRHH/Capacitación nos sentimos obligados a proveer los medios, herramientas, filosofía, cultura y elementos de excelencia de manera tal que sean compartidos y sentidos como propios por el colaborador. Sin duda se trata de un fuerte desafío donde debemos asumir los riesgos necesarios que permitan a los colaboradores pensar y actuar desde su puesto como si fuera su propia empresa [...] los recursos humanos que la empresa necesita para mantenerse y crecer en el mercado requieren de un perfil más efectivo que en el pasado: fuerte compromiso, adhesión a los objetivos de la empresa y aceptación de los desafíos del mercado son atributos imprescindibles para el éxito. En este sentido, nuestros principios de conducción de personal, son una guía eficaz, para desarrollar una actitud empresarial en todos nuestros colaboradores (documentación Departamento de Capacitación. Periodo 1994-1995).

Se distinguirán los programas de formación ("becas y prácticas rentadas"; "jóvenes con potencial"), de las acciones de capacitación en general. Las razones que establecen esta diferenciación son las siguientes: 1) Los programas de formación básica¹³ (becas y pasantías) funcionan por un lado, especificando

¹³ Los programas de becas y pasantías se instrumentan sobre la base de convenios con organismos de gestión educativa. Las becas se orientan a jóvenes que cursan el nivel medio

la formación inicial, y por otro, funcionan como inductores en la nueva situación de trabajo. El programa “jóvenes con potencial” se inscribe en la estrategia de profesionalización del *management* y anticipa un horizonte profesional relacionado con un puesto de conducción. Se orientan a poblaciones definidas sobre la base de la educación alcanzada, la juventud y al desempeño. 2) Las acciones de capacitación generales no identifican en forma *a priori* las poblaciones meta —salvo en el caso de los mandos medio—,¹⁴ tienen un alcance general y no vinculan formación y desarrollo profesional.

Los programas de formación, con una clara identificación de la población meta, traducen nuevos itinerarios de profesionalización, además de las tendencias recientes en la estructuración del mercado interno de trabajo. Es aquí donde se conjuga formación y desarrollo profesional, definiendo itinerarios de profesionalización. En el ámbito de las políticas generales de la gestión del trabajo, estos programas dirigen las nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo. Es decir, si bien la empresa ha desarrollado una política activa de formación para toda la fuerza laboral, lo que está en debate es quiénes tienen derecho de integrarse a programas de formación institucionalizados, en el ámbito del “nuevo orden empresarial”, que se constituyen en un reaseguro en cuanto a las posibilidades de profesionalización.

Las políticas de formación y la gestión de las relaciones laborales convierten las relaciones de saber y de poder en la nueva estructura empresarial. Las nuevas direcciones otorgadas al proyecto pedagógico de la organización suponen una nueva distribución del conocimiento, redefiniendo las posiciones relativas entre grupos profesionales.

Tanto las acciones generales de capacitación, como los programas institucionalizados se constituyen en un medio para una rápida adaptación de los trabajadores a los objetivos empresarios. Asimismo, garantiza una búsqueda

técnico, en particular, hacia quienes realizan las prácticas estipuladas en el Sistema Dual de Educación Técnica. En el caso de las pasantías o prácticas rentadas, la empresa selecciona, por lo general, a jóvenes que realizan carreras ingenieriles para participar de esos programas. El contenido de los programas también traduce la valorización de algunas competencias relacionadas al campo de lo comercial y de lo técnico, vinculado a la electrónica. Al respecto, es importante destacar que son los sectores de ingeniería que emplean estos programas como forma de reclutamiento en el sector.

¹⁴ Entre la oferta de cursos se destacan los siguientes: Liderazgo situacional, conducir posmetas y control, aumento de efectividad gerencial, conversación con el colaborador, bases para una excelente atención y comunicación, tratamiento de reclamos, La empresa actual, cooperación para un *marketing* exitoso, calidad del servicio. Estas acciones se orientan a internalizar los nuevos valores empresarios, y funcionan sobre la fuerza laboral en general, y hacia los niveles de jefatura en particular. El área de informática e idiomas se instrumenta como acción de capacitación general.

Cuadro 1

Distribución de la inversión en capacitación

<i>Lugar</i>	<i>Porcentaje</i>
En el exterior	37
Escuela —privada de fábrica—	9
Formación básica	17
Gestión	5
Local	32

en tiempo real, vía el sector de recursos humanos, cuando se debe cubrir una vacante. La nueva configuración del mercado interno de trabajo, estabilizado y calificante, es posible en el marco de una estrategia empresaria que tiende a sentar bases previas para disponer de fuerza de trabajo formada. No obstante, el nuevo orden profesional dificulta las selectividades, acrecentando las distancias entre grupos profesionales y entre distintas categorías de trabajadores.

En el cuadro se puede observar que el mayor porcentaje de las inversiones es destinado a aquellos programas asociados a senderos de profesionalización, y que funcionan tanto en el reclutamiento como en el acceso a puestos de conducción.

La formación en el exterior es un recorrido previsible para el personal estratégico, en particular, para aquellos jóvenes que están incorporados al programa “jóvenes con potencial”. 63% de las inversiones se orientan en este sentido.

La reestructuración del mercado interno de trabajo: políticas de formación y los senderos de profesionalización

En esta sección se exponen las tendencias advertidas en la nueva estructuración del mercado interno de trabajo, análisis que se realizarán con base en las aproximaciones hechas en la división de Recursos Humanos y en los sectores de trabajo correspondientes a la división de Comunicaciones Públicas. Asimismo, es importante reflexionar acerca de los contrastes que se han constatado entre la “vieja” y la “nueva” organización, en relación con la nueva configuración socioprofesional.

Esta exposición considerará dos movimientos importantes en lo referente a las nuevas modalidades de gestión de la fuerza laboral: por un lado, la estra-

tegia empresarial de estabilizar a las personas con el fin de consolidar el mercado interno de trabajo, por otro lado, una estrategia selectiva, que conjuga la formación y desarrollo para grupos profesionales definidos. El contraste con la organización tradicional permite transparentar los criterios que subyacen a las nuevas modalidades de gestión, y que se traducen en la desestructuración y las nuevas estructuraciones de senderos de profesionalización.

Tratándose de una organización que históricamente priorizara la estabilización del mercado interno de trabajo, el interés está orientado a considerar en particular las discontinuidades que han podido constatarse en el marco de las nuevas reglas que define la empresa. En este sentido, un elemento importante a mencionar es la importancia, por un lado, de la creación de un nuevo sendero de profesionalización, orientado a la formación del nuevo *management*, y por otro, la secundarización de la lógica del oficio, que valorizaba especialmente los conocimientos en las intervenciones directas que requerían los servicios de prefabricación y montaje, que empleara a un volumen considerable de operarios calificados. Esta lógica de profesionalización no pasa a ser materia de gestión específica en la nueva dinámica que asumen las políticas de formación y gestión de las carreras profesionales.

Para sustentar lo anterior hay que considerar la importancia que ha tenido en los últimos quince años el desplazamiento de la tecnología de la base electromecánica a la electrónica, en los procesos, y más recientemente, la reorganización a partir de las reingenierías y los sistemas de mejora continua de la calidad. La incidencia de estas transformaciones en la naturaleza de los conocimientos requeridos resulta fundamental, demandando exhaustividad e intervenciones indirectas. Esta situación tiene importantes consecuencias en las categorías operarias, que han sido desplazadas por efecto de los procesos de automatización.

Si la organización tradicional valorizaba la estabilidad del mercado interno de trabajo y le confería un lugar a la formación, las discontinuidades radican fundamentalmente en el papel que juega como encauzadora de las nuevas reglas empresariales. Asimismo, y aún estabilizando el mercado interno, éste es recompuesto secundarizando la lógica de profesionalización basada en el oficio, y creando nuevos itinerarios para la profesionalización del *management*.

A la experiencia y la formación provista por la empresa, se le añaden las acreditaciones formales de educación, y los desempeños de acuerdo con las formas de colaboración que requieren las nuevas reglas empresariales. Esta situación incidirá particularmente en las categorías operarias, afectando las expectativas de movilidad, y el acceso a cargos de conducción en fábrica. Los rasgos de personalidad, la capacidad de liderazgo y la juventud serán

particularmente considerados en los procesos de selección que supone incorporarse al programa “jóvenes con potencial”, para la profesionalización del *management*. Para esta población, los programas de formación se relacionan estrechamente con un plan de carrera.

Los nuevos itinerarios profesionales (programa “jóvenes con potencial”), y aquellos que la organización dinamizara antes de la reestructuración (programa de formación por medio de becas y prácticas rentadas), a comienzos de los años noventa, son gestionados articulando un modelo centralizado (desde la división de Recursos Humanos) y descentralizado en los sectores de trabajo.

Las siguientes expresiones exponen los cambios en las políticas de Recursos Humanos y en particular, el nuevo perfil que se pretende formar en los puestos de conducción:

[...] antes el área de personal estaba para los jornales, la política social y salarial, pero no para el desarrollo, no tenía el poder de quitarle un colaborador a un sector para desarrollarlo en otro sector [...] se tuvo que comprender que el jefe no debe tener en sus manos el destino de sus subordinados. Antes si el jefe lo ascendía se refería a “mi ingeniero”. Con las transformaciones se trata de hacer entender que no se trata de “tu ingeniero”, que es de la empresa. Si hay un talento en la empresa, tiene que servir para la empresa. Hace pocos años, no más de cinco, empezó a surgir la necesidad de formar cuadros de sucesión. Hoy bajo esta conducción, el plan de desarrollo consiste en que usted, que es jefe, me da una lista de 10, yo los evalúo con nuestro sistema, y esa persona es desarrollada para ocupar las posiciones claves, que la empresa necesita para sobrevivir. Esto al comienzo tuvo muchas resistencias, hoy ya está aceptado (gerente de Recursos Humanos).

La carrera interna, en la que la movilidad se define a partir de la experiencia acumulada, y que aún está regulada en los convenios colectivos de trabajo, si bien funciona como herencia de la organización tradicional, no resulta materia de gestión específica en las políticas que define Recursos Humanos.

Más allá de la importancia que adquieren los niveles formales de educación, en aquellos senderos que operan estratégicamente en el reclutamiento y en la sucesión, resulta especialmente valorizada la experiencia acumulada acerca de la concepción tecnoproductiva. La organización deberá resolver cómo conjugar los requerimientos de credenciales con un conocimiento construido en el proceso de trabajo. Esta dinámica organizacional da cuenta de la necesidad de resolver la ecuación credencial/experiencia. Esta cuestión permite hacer comprensible la función de los programas de becas y prácticas rentadas para jóvenes graduados, que se instrumentan en los sectores de in-

Cuadro 2

Senderos de profesionalización según modelo de gestión

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

geniería y que configuran espacios de formación en el escenario del proceso de trabajo.

Las nuevas bases de sustentación del mercado interno de trabajo frente a la histórica predominancia de una lógica de profesionalización que valorizaba la experiencia en el trabajo para el desarrollo de una carrera interna, en el caso de los operarios y técnicos, permiten analizar los resultados de las transformaciones en diferentes grupos profesionales, dando cuenta de los grupos que resultan vulnerables y limitados en la posibilidad de desarrollo, y aquellos que son revalorizados.

Frente a los procesos de reestructuración, y al debilitamiento de las estructuras, el costo de oportunidad para las movilidades alcanza a todos. Las atribuciones individuales dan oportunidades diferenciales, en particular, a aquellas que han alcanzado niveles superiores de educación. La incertidumbre en las movilidades resultará más o menos promisoria sobre la base de una ecuación que une credencial educativa, experiencia y desempeño.

Los ingenieros¹⁵ participan de manera importante en las transformaciones que ocurren en la organización de la producción y del trabajo. Asimismo, intervienen en el diseño, transmisión y evaluación de los sistemas de mejora continua de la calidad. La labor de diseño se une con una tarea de control de los procesos en las áreas de fabricación, que en la organización tradicional quedaba en gran medida reservada a los operarios:

[...] hay dos cambios importantes para entender el tema de ingeniería: la reconversión tecnológica y la nueva organización del trabajo y la producción. Emerge un nuevo tipo de vinculaciones entre el sector de ingeniería y la estructura de producción. Esto va a cambiar también el perfil de los ingenieros [...] se ha pasado de una producción muy masiva con puestos individuales a una producción en forma de procesos. Hoy tiene fundamental importancia la logística del abastecimiento y la expertez en el trabajo de control de proceso, aquí el ingeniero asume un papel central (ingeniero jefe del sector Procesos, Métodos y Tiempos).

Las posiciones ingenieriles han requerido también una reconversión hacia la electrónica y los conocimientos de gestión y comercialización. Consistente

¹⁵ Las especialidades ingenieriles que son consideradas son aquellas que tienen mayor relevancia en la empresa en estudio. Se trata de las especialidades electromecánica y electrónica. Lo que resulta interesante es cómo la empresa valora el saber acumulado por los ingenieros y en el marco de la reconversión tecnológica desarrolla una fuerte política de capacitación interna y externa para este sector. Lo que sí se ha podido constatar es la presencia cada vez más significativa de las especialidades en electrónica.

Cuadro 3

Horizontes de profesionalización según grupos profesionales

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

con la importancia histórica asignada por la empresa a la estabilización de su mercado interno, muchos ingenieros con especialidad en mecánica y electromecánica son reconvertidos hacia la electrónica, muchos de ellos con capacitación externa en Alemania. Las siguientes expresiones reflejan las principales tendencias que se han constatado en relación con las posiciones ingenieriles¹⁶ en el marco de las reestructuraciones.¹⁷

La reconversión tecnológica jugó un papel preponderante, lo que hizo necesaria una apertura de mentalidad. La reconversión afectó a toda la empresa [...] la única forma de llevar esto adelante fue lograr una comunicación estrecha entre todos los sectores [...] la primera central digital se produjo en el 90, lo que requirió un cambio de perfil y reentrenamiento de todas las personas involucradas en el proceso, un ajuste en la organización y la necesidad creciente de la actividad de ingeniería para adecuar ese producto a los requerimientos específicos de nuestro mercado [...] ya en el año 85 se había tomado la decisión estratégica de capacitar a un grupo de ingenieros argentinos en Alemania, quienes estuvieron trabajando directamente en la programación de las centrales que venían a instalarse en Argentina. A su regreso el objetivo era instalar el centro de desarrollo de ingeniería para continuar en forma autónoma con las actividades en forma local [...] (jefe del área de Ingeniería, división de Comunicaciones Públicas).

[...] hoy se requiere un perfil ingenieril que esté capacitado para el trato con los clientes, ya sea interno o externo, en la conducción del personal, es decir, un agente con un campo de acción que va más allá que las competencias técnicas (gerente de producción).

[...] el tema de la organización, del manejo de los grupos humanos, antes eran funciones de otros sectores, hoy es una función integrada, y el ingeniero debe ejercerla (ingeniero jefe del sector Procesos, Métodos y Tiempos).

¹⁶ Si bien los análisis han analizado las tendencias predominantes para el grupo ingenieril en el marco de las reconversiones que dinamiza la empresa, es importante destacar que el sector en el que se incorporan y la naturaleza de las intervenciones que se les requiere define situaciones diferentes. Así, el área de proyectos (sector que desarrolla una labor de investigación aplicada), resulta un lugar neurálgico para las posibilidades de desarrollo. De igual forma, se encuentran mejor posicionados aquellos que intervienen en la labor de diseño relacionada con la instrumentación de las reingenierías, y en particular, con la implementación y evaluación permanente que requiere el sistema de mejora continua de la calidad.

¹⁷ En el año 1995 el sector de ingeniería contaba con 167 personas, de las cuales 120 estaban abocadas a las actividades de desarrollo y 47 a tareas de capacitación, archivo técnico y asistencia. El ingeniero a cargo del sector tenía una antigüedad en la empresa de 25 años. Se había iniciado en la empresa como becario, ingresando como técnico electrónico en el sector de ingeniería. Al término de su formación universitaria, como ingeniero electrónico, la empresa lo envía a capacitarse a Alemania. En el año 1981 se hace cargo del sector de ingeniería.

Es también el sector de ingeniería un área importante como vía de entrada a la empresa. Los programas de becas y pasantías se desarrollan (en lo referente al área técnica) en este sector, que ha sido definido por su jefe como “un semillero” que provee jóvenes ingenieros hacia distintos sectores de la empresa. Si bien los ingenieros intervienen en el rediseño de la organización, bajo las nuevas reglas encontrarán dificultades para acceder a puestos gerenciales. Esto requiere tener en cuenta la función que cumplen en la nueva organización los programas de profesionalización del *management*, que define un “semillero” para los puestos de conducción. En la organización tradicional los ingenieros tenían mayores posibilidades de acceder a estos puestos, horizonte de profesionalización que se encuentra más limitado en el ámbito de las reestructuraciones.

En el marco de las transformaciones, que confiere un lugar estratégico a las posiciones ingenieriles, la situación profesional de operarios y técnicos, con posibilidades de movilidad y desarrollo en la organización tradicional, se resienten particularmente. La reconversión tecnológica los afecta en forma particular, haciendo mucho más vulnerables estas posiciones.

[...] antes los equipos eran complejos en lo que respecta a la cantidad de dispositivos mecánicos [...] eso requería la presencia de oficios tradicionales donde la mecánica era lo predominante, y requería también una estructura complementaria de construcción de los dispositivos, así había una gran área de prefabricaciones [...] se requería también de mecánica fina, es decir, de una gran cantidad de ajustadores, matriceros. Los matriceros eran la elite, y hoy prácticamente han desaparecido. Los relees requerían todos de un ajuste muy especial en función de dónde operaban, con qué corriente, con qué elasticidad, toda una serie de parámetros [...] y esos ajustes eran artesanales. Las personas tenían una formación espacial, llegó a haber 300 puestos de ajustes [...] si nos situáramos en los comienzos de los ochenta, uno podía pensar que lo que hoy veo es otra planta, totalmente distinta [...] ahora esos procesos están hechos generalmente por muchas máquinas automáticas [...] el proceso de soldadura ya no se hace más a mano, todo el trabajo artesanal fue remplazado por trabajos de procesos. Aquellas personas que estaban en puestos individuales y haciendo una pieza específica, ahora se ven involucradas en algunos procesos continuos, en algo donde intervienen menos, ése es el cambio fundamental (informante clave del área de ingeniería).

El desarrollo de una estrategia de gerencia destinada a estructurar senderos de profesionalización en los que se priorizan además del desempeño y la experiencia, el nivel superior de educación, refuerza las limitaciones para las categorías de operarios y técnicos, cuyo horizonte profesional tiene techos previsible. Los técnicos aún ocupan posiciones de conducción, como

jefes o supervisores, no obstante la tendencia es a incorporar para esas posiciones a ingenieros. La prosecución de estudios ingenieriles para los jóvenes brinda una mayor expectativa para el desarrollo de una carrera profesional en la empresa.

Las oportunidades para las movilidades se resienten para todos, si bien no son afectados de la misma forma los horizontes de profesionalización de los operarios, técnicos e ingenieros. Es decir, la máxima expectativa de movilidad, para el caso de los operarios y técnicos por ejemplo, se encuentra particularmente comprometida. Esta situación está relacionada con la desjerarquización que se produce sobre la lógica de profesionalización basada en la idoneidad y la experiencia en el trabajo. Este desplazamiento se expresa en aquellos itinerarios de profesionalización que las políticas empresarias valorizan, y que se encuentran fundamentalmente orientados a poblaciones definidas en los que la edad, los desempeños y el nivel superior de educación se constituyen en factores sustanciales para transitarlos.

En consecuencia, los efectos de la reestructuración inciden en los perfiles profesionales requeridos, y las posibilidades de desarrollo profesional. En este contexto la secundarización de una lógica de profesionalización sustentada en criterios como la experiencia en el trabajo, expone las nuevas posiciones estratégicas y aquellas que resultan vulnerables. La nueva gestión de las calificaciones y el rediseño del mercado interno de trabajo expresan en la creación del programa jóvenes con potencial la relevancia que asume desarrollar un nuevo perfil gerencial que haga posible el invocado "cambio cultural" desde el discurso empresario. Las pautas de comportamiento, relacionadas con las nuevas reglas de la organización, resultan un factor importante en las posibilidades de transitar un sendero profesional que articule espacios de formación y una expectativa de movilidad.

A modo de conclusiones

La crisis por la que atraviesa la empresa a comienzos de los años noventa ha dinamizado la transformación de la estructura, de la gestión comercial y del trabajo para lograr un rápido reposicionamiento en el mercado local de las telecomunicaciones. Las reestructuraciones internas deben a su vez comprenderse en estrecho vínculo con las macrodecisiones de la casa matriz, que también redefine su estrategia de comercialización.

El accionar estratégico se desarrolla de acuerdo con: *a)* un reconocimiento de los propios recursos en materia tecnológica y de calificaciones; *b)* la visualización de las nuevas reglas que definen las empresas privatiza-

das en el sector de las telecomunicaciones, y la acción del *holding* en el marco de una economía globalizada; c) la movilización de estrategias que actualizan el conocimiento acumulado orientándose en función de las nuevas condiciones del mercado local.

Pero no basta movilizar el aprendizaje organizacional, será necesario reorientar conocimientos y reglas organizacionales en función de las nuevas metas que define la empresa para reposicionarse en el mercado. En este sentido la orientación hacia los clientes, la gestión de calidad y una nueva socialización laboral serán el centro de gravedad del accionar que despliega la empresa.

En el marco de una modernización sistémica, el *management* local, por medio de la gerencia de Recursos Humanos, dinamiza la nueva estructura organizacional y la reestructuración del ámbito de profesionalización en la empresa. La gestión de calidad y de formación pilotean las transformaciones y funcionan sobre la lógica productiva, organizacional, tecnológica y profesional. Si el cambio actitudinal reviste un máximo alcance, las demandas de calificación vinculadas a conocimientos generales y especializados se harán cada vez más selectivas según los grupos profesionales. En ese contexto, la gestión individualizada de las relaciones de trabajo y las acciones y programas de formación se constituyen en los instrumentos privilegiados para movilizar los cambios. Se conjuga a la vez una acción homogeneizadora y selectiva; mientras que el nuevo "saber ser" tendrá un alcance masivo, indiferenciado, hacia el conjunto del personal empleado, las nuevas competencias requeridas—en particular conocimientos tecnológicos y de gestión—estratifican a la fuerza laboral, e inciden en la definición de senderos de profesionalización diferenciados.

En este sentido, el nuevo mapa profesional se instituye sobre la base del impulso de nuevos mecanismos de control social, y de promoción del esfuerzo individual, calificado, autónomo y adaptable, que será medido y evaluado permanentemente. Ambos sentidos funcionarían en forma mancomunada, revitalizando una lógica de normalización y de profunda selectividad.

Las nuevas modalidades de gestión del trabajo redefinen las perspectivas de desarrollo para diversos grupos profesionales. La valorización de factores como la credencial educativa, la edad y el desempeño se traducen en el rediseño de los itinerarios de profesionalización, y en una nueva orientación de la acción de formación. Los recorridos profesionales definidos por la organización mediante becas y prácticas rentadas así como el programa "jóvenes con potencial" para la formación del *management* son las bases del recambio en la "nueva" organización.

La reestructuración del mercado interno de trabajo traduce profundas selectividades, y un costo de oportunidad creciente para el conjunto de la

fuerza laboral. Asimismo, las posibilidades de sobrevivencia en la organización y de ser “elegidos” (por ejemplo para integrar un programa que articule formación y desarrollo profesional) dependerán en gran medida del involucramiento que demuestre el trabajador a las nuevas metas empresarias, y de su creciente disponibilidad y sujeción al nuevo proyecto empresarial.

En el rediseño del espacio profesional, las políticas activas de formación y una nueva gestión de las carreras profesionales juegan un papel importante. Es desde una estrategia calificante que la empresa se propone consolidar el mercado interno de trabajo reestructurado, en el marco de las nuevas reglas que guían las transformaciones. La gestión estratégica que asumen los programas de formación básica, así como aquellos que persiguen la profesionalización del *management*, sientan un reaseguro de lo anterior al operar particularmente en el reclutamiento y en el acceso a puestos de conducción.

Recibido: mayo de 2000.

Revisado: octubre de 2000.

Correspondencia: Navarro 3028 Dto. “2”/C.P. 1419/Buenos Aires, Argentina/e-mail: cfigari@ciudad.com.ar

Bibliografía

- Besucco, N. (1995), *Transformation des marchés internes et gestion des compétences*, CEREQ, étude núm. 67.
- Bonnafos, G. (1985), “Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie”, *Formation/emploi. La documentation Française*, París, octubre-diciembre.
- De la Garza, E., Melgoza Valdivia, J. (1998), “Reestructuración y cambio en las relaciones laborales en la telefonía mexicana”, en J. Walter y C. Senén González (comps), *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina*, Buenos Aires, Eudeba.
- Dombois, R. Pries, L. (1993), “Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa”, en Fundación Ebert, *Modernización empresarial: tendencias en América latina y Europa*, pp. 13-39.
- Figari, C. (1998), “Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales en un contexto de reestructuración productiva”, tesis de maestría, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Buenos Aires.
- (1996), “La problemática de las calificaciones y la flexibilidad laboral. Un estudio de caso en una central eléctrica privatizada”, II Congreso Nacional Ciencia Política, Mendoza.

- Hualde, A. (2000), "La sociología de las profesiones: asignatura pendiente en América Latina", en E. De la Garza Toledo (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Jobert, A. et al. (1992), *Formación Profesional: calificaciones y clasificaciones profesionales. Su influencia en las relaciones del trabajo. La experiencia francesa*, Buenos Aires, PRONATTE-SECYT, PIETTE/CONICET, CEIL/CONICET, CREDAL/CNRS, Humanitas.
- Kuenzer, A. (1989), *Pedagogia da fabrica. As relações de produção do trabalhador*, Sao Paulo, Cortez Editora.
- Linhart, D. (1997), *La modernización de las empresas*. Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad.
- Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J. J. (1982), *Política de educación y organización industrial en Francia y en Alemania. Aproximación a un análisis societal*, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pries, L. (2000), "Teoría sociológica del mercado de trabajo", en E. De la Garza Toledo (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura económica.
- Testa, J., Figari, C. (1996), "Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógico-organizacionales para la construcción de nuevos saberes", *Dialógica*, vol. 1, núm. 1, pp. 171-194.
- (1996a), *Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones. Un estudio de caso en el sector siderúrgico*, CEIL/CONICET (mimeo).
- Tabares, S. Segré, L. (1994), "Estratégias empresariais para a implantação das inovações organizacionais: limites para a participação dos trabalhadores", en J. Neffa (comp), *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad.
- Weiss, D. (1991), "La gestión individual de los recursos humanos, la innovación y la competitividad", XXVI Jornadas de Estudio de AEDIPE, Barcelona, 16-17-18 de octubre.

