

# ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

Editores

Rubén Ascúa, Germán Camprubí, Sonia Roitter y José  
Borello



2013

---

**Lecturas seleccionadas de la  
XVIII Reunión Anual Red  
Pymes Mercosur**

ISBN 978-987-28637-6-0

ISBN: 978-987-3608-01-8

### Introducción

La Red PyMEs Mercosur nuclea a investigadores y profesionales que, desde 1996, propician la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta en el ámbito de la pequeña y mediana empresa.

La Reunión Anual es la principal actividad académica de la Red PyMES Mercosur y cada año, se desarrollan conferencias con expositores nacionales e internacionales y los participantes presentan trabajos estructurados en diferentes ejes temáticos.

Existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas desde 1996 y en ese sentido no puede dejar de mencionarse que la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB) desde el año 2010. La ICSB, fundada en 1955, promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas.

También como parte de esa evolución, se presenta este libro como una nueva herramienta de difusión de trabajos de investigación seleccionados entre los que fueron presentados en el marco de la XVIII Reunión Anual Red PyMES Mercosur realizada en la Universidad Nacional del Nordeste.

En coherencia con los revolucionarios procesos que han llevado al mundo hacia el uso intensivo de información y conocimiento como factores de producción, puede afirmarse que el conocimiento científico y sus derivados tecnológicos constituyen un producto social. Este libro pretende llegar a un público más extenso que el que frecuentemente asiste a las Reuniones Anuales porque la difusión y divulgación de los procesos y de los resultados de las investigaciones científicas y tecnológicas seleccionadas no sólo incorporan consideraciones sobre su potencialidad en el ámbito específico de las pequeñas y medianas empresas sino que además implican un impacto en lo económico, lo político, lo social y lo cultural de la sociedad como conjunto.

En la presente compilación se publican cinco artículos presentados en el eje temático “Organización del trabajo y empleo en PYMES” en los que se analiza la cuestión organizacional desde distintas perspectivas y dimensiones. En las siguientes páginas encontraremos reflexiones que relacionan la temática del eje con las trayectorias de carrera y la gestión de recursos humanos, con los procesos de aprendizaje y la acción colectiva, así como también en su relación con la política pública. En estos trabajos se combina la perspectiva teórica-metodológica con los estudios empíricos que enriquecen y profundizan el análisis de la temática.

El primero de los artículos, de Rivero, Dabós y Rodríguez, presenta una discusión teórica para abordar el análisis de los acuerdos de empleo alternativos. Los autores rescatan la necesidad de avanzar en este tipo de estudios dado que, como ellos afirman, la evolución en las relaciones de empleo nos enfrenta a un escenario de multiplicidad de formas contractuales entre las que se destacan el trabajo part-time, las agencias de empleo o el trabajo independiente. Esta mirada sobre el modo de empleo permite caracterizar las distintas prácticas de la gestión de RRHH que se orientan a administrar distintos grupos con distintas habilidades. En el mismo sentido, en el siguiente trabajo encontramos un desarrollo teórico-metodológico sobre el uso de la teoría fundada aplicada al caso del estudio de las trayectorias laborales. Según los autores Rivero, Dabós, Marino y Rodríguez, este tipo de teorías permiten dar respuestas significativas en el campo del management así como también resultan apropiadas para el estudio de las pequeñas y medianas empresas. Mediante el uso de esta metodología el trabajo demuestra la fuerte relación entre las transiciones de carrera y la realización de estudios MBA en un doble rol, como consecuencia o como motivador.

La publicación continúa con el trabajo de Roitter, Erbes y Rodríguez Miglio, quienes presentan un análisis sobre la relación entre las formas que adopta la organización del trabajo y el desarrollo de procesos de aprendizaje al interior de las firmas, en un artículo donde se examina el caso de software y servicios informáticos desde una perspectiva de las teorías del aprendizaje organizacional. Mediante este estudio de caso destacan la dificultad para identificar una forma arquetípica de la organización del trabajo en este sector, que asume un carácter no sistémico. Los resultados permiten sostener fuertes relaciones puntuales entre la organización del trabajo y la generación y desarrollo de capacidades de absorción y combinación. La acción colectiva aparece abordada en el trabajo de Pujol y Hoyos. Las autoras del artículo analizan las condiciones ofrecidas por la organización del trabajo para la acción colectiva en las

industrias alimenticia, automotriz y la producción de software. El acercamiento desde esta perspectiva permite reflexionar sobre la centralidad del trabajo para los procesos de subjetivación y construcción de sentido. Si bien se reconoce que lo colectivo vertebra el discurso de las empresas, mediante la realización de entrevistas se pudo constatar el fuerte peso de las condiciones de trabajo y las características de la empresa y el management, mucho más referenciado que lo sindical y los histórico-social.

Finalmente Garcia, Diegues y Costa nos presentan una caracterización sobre la política de compras del sector público brasilero en relación con las pequeñas y medianas empresas. Los autores dan cuenta de una inserción creciente de este tipo de empresas desde el año 2002 que se se explica por un nuevo marco legal que favoreció a las empresas de este tipo. Asimismo reflexionan sobre las lecciones aprendidas y los desafíos a los que se enfrenta la política pública actual para diseminar el alcance de estos resultados hacia áreas geográficamente mas alejadas y así lograr un mayor desarrollo local.

Los editores agradecen la colaboración de Martín Rodriguez Miglio y Sofía Bocco.

Indice

**Gestión estratégica del capital humano altamente calificado en PYMES: Hacia un modelo integrado de decisiones sobre acuerdos de empleo alternativos**  
*Andrea G. Rivero, Guillermo E. Dabós y M. Candela Rodríguez* 007

**Desarrollo y aplicación de teoría fundada: Impacto de la educación formal de postgrado sobre las transiciones de carrera en PyMES**  
*Andrea G. Rivero; Guillermo E. Dabós; Jorgelina Marino y Candela Rodríguez* 037

**La importancia de la organización del trabajo para el desarrollo de procesos de aprendizaje en las empresas: el caso de software y servicios informáticos**  
*Sonia Roitter, Analía Erbes y Martín Rodríguez Miglio* 061

**Organización del trabajo y acción colectiva en las trayectorias laborales de trabajadores industriales**  
*Andrea Pujol y Gabriela Hoyos* 098

**A política de compras públicas no Brasil e pequenas empresas**  
*Renato Garcia, Antônio Carlos Diegues y Ariana Costa* 123

## Comité de Evaluadores

Alejandro Bricker	José Borello
Alexandra Guerrero	Leandro Lepratte
Alfredo Rebori	Lucas Ferrero
Anaía Erbes	Manuel Gonzalo
Andrea Pujol	Marcelo Delfini
Antonio Carlos Diegues	María Fernanda Andrés
Carolina Souza	Maria Isabel Camio
Cecilia Menéndez	Mariela Carattoli
Cesar Dellamea	Marisa dos a Reis Botelho
Claudia D´Annunzio	Miguel Bacic
Diana Suarez	Paula Báscolo
Fernando Graña	Renato Garcia
Franco Chiodi	Ruben Ascúa
Gabriel Bezchinsky	Sabrina Ibarra García
Graciela Landriscini	Sergio Drucaroff
Gustavo Baruj	Silvio Cario
Héctor Formento	Sonia Roitter
Jorge Motta	Veneziano Araujo

## **Gestión estratégica del capital humano altamente calificado en PyMEs: Hacia un modelo integrado de decisiones sobre acuerdos de empleo alternativos**

MPM Andrea G. Rivero, UNICEN. rivero@econ.unicen.edu.ar

Ph.D. Guillermo E. Dabós, UNICEN y UdeSA. gdabos@econ.unicen.edu.ar

Lic. M. Candela Rodríguez, UNICEN. candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar

Empleo y organización del trabajo. Relaciones empleado-organización en la economía del conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión estratégica de recursos humanos, acuerdos de empleo alternativos, trabajadores altamente calificados

### **Resumen ejecutivo**

Con sustento en una revisión exhaustiva de la literatura internacional, este trabajo examina cómo hacen las empresas para elegir estratégicamente entre los distintos tipos de acuerdos de empleo alternativos y cómo equilibran los costos y beneficios de las distintas opciones para encontrar la combinación que mejor se ajusta a su entorno. A partir de esta revisión, se desarrolla un modelo conceptual que permite examinar este proceso decisorio inherente al core de la gestión estratégica del capital humano. El modelo propuesto identifica los factores determinantes de las distintas alternativas de empleo, agrupándolos en tres categorías conceptuales: factores económicos, factores estratégicos vinculados al capital humano y factores estratégicos vinculados a la organización. Este estudio, deja sentadas las bases para iniciar una investigación empírica posterior tendiente a verificar la validez del modelo en sectores que emplean trabajadores altamente calificados, como Software y Servicios Informáticos. Finalmente, se discuten las implicancias de la utilización de acuerdos alternativos de empleo para la gestión estratégica del capital humano en PyMEs.

### 1. Introducción

En los últimos años, el contexto del trabajo ha sufrido transformaciones importantes como consecuencia de los cambios que se suscitaron en la economía global. El incremento de las presiones competitivas, la menor seguridad laboral y el deterioro del “modelo de empleo de por vida” han llevado a que tanto empresas como trabajadores busquen nuevas relaciones de trabajo, diferentes al modelo tradicional de empleo full-time, por tiempo indeterminado y bajo la dependencia de un único empleador (Cappelli, 1999; Kalleberg, 2000). Estas nuevas relaciones de trabajo, conocidas como acuerdos de empleo alternativos (*alternative work arrangements*), permiten a las empresas alcanzar una mayor eficiencia y flexibilidad en la gestión estratégica del capital humano. Esto se observa muy particularmente en los sectores demandantes de trabajadores altamente calificados, como Software y Servicios Informáticos (SSI), donde muchos trabajadores buscan la flexibilidad, demostrando mayor preocupación por su propia empleabilidad futura que por los beneficios asociados a la tradicional relación laboral, como la seguridad en el empleo (Evans et al., 2004; O’Mahony y Bechky, 2006).

Si bien los acuerdos de empleo alternativos no son un fenómeno novedoso (Buttrick, 1952; Morse, 1969), un creciente número de trabajadores buscan, en la actualidad, acceder a estas nuevas formas de contratación. En los Estados Unidos, más del 20% de los trabajadores utilizan acuerdos alternativos, incluyendo contratos por servicios profesionales, *part-time*, trabajo temporario y tercerizaciones, entre otras formas de contratación (Dwyer, 2011). En Europa, los trabajadores temporarios constituyen el 14% de la fuerza laboral (Wozowczyk y Massarelli, 2011). En Argentina, la cifra de personal ocupado en empleos temporarios se triplicó en los últimos 15 años conforme a datos de la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (FAETT, 2013).

Cabe señalar, no obstante, que en Argentina, estas nuevas formas de contratación laboral que otorgan mayor flexibilidad en la relación de empleo, han sido típicamente encasilladas bajo el concepto de informalidad laboral (Novick, 2007, Novick et al., 2008) para referirse en forma genérica a un segmento socioeconómico no regulado del sistema productivo. Bajo este concepto, se incluye al incumplimiento de la legislación laboral (Llach y Kritz, 1997; Bour y Susmel, 2000; Gasparini, 2000) y al empleo no registrado (Roca y Moreno, 2000; Lepore y Schleser, 2005; Roca et al., 2006), pero también se lo utiliza para referirse a las ocupaciones de baja productividad (Beccaria et al., 2000; Monza, 2000) o para asociarlo a la pobreza (Beccaria et al., 2006) y la

precarización o segmentación del mercado de trabajo (Waisgrais, 2005; Beccaria y Groisman, 2007; Palomino, 2007). No obstante, Waisgrais y Sarabia (2008) aportan una mirada más amplia sobre la informalidad laboral en Argentina, resaltando la presencia de un grupo de trabajadores altamente calificados que, aún siendo considerados informales, gozan de buenas condiciones de trabajo y de altos ingresos. Estos trabajadores no poseen ninguna característica propia de la informalidad laboral, tal como se la define tradicionalmente, y se encuentran en un segmento socioeconómico de privilegio, que los posiciona con plena capacidad para negociar efectivamente acuerdos de empleo alternativos. Asimismo, son trabajadores que prefieren mantener la situación de flexibilidad pues les permite una mejor gestión de la jornada laboral (Waisgrais y Sarabia, 2008).

Desde la perspectiva organizacional, las empresas recurren cada vez más frecuentemente a los acuerdos de empleo alternativos, integrándolos como un pilar esencial de la gestión del capital humano. Así como sucede con cualquier inversión de capital, la gestión estratégica del capital humano puede dividirse entre dos grandes decisiones: desarrollar o comprar (Miles y Snow, 1984). Por un lado, las firmas pueden internalizar el empleo y construir la base de competencias y habilidades de sus empleados a través de iniciativas de capacitación y desarrollo interno, mientras que, por el otro, pueden externalizar el empleo a través de la contratación de ciertas funciones con “agentes basados en el mercado” (Rousseau, 1995). Si bien la decisión entre desarrollar o comprar el capital humano parece simple, las ventajas y desventajas asociadas al creciente número de nuevas alternativas hacen que la decisión sea sumamente compleja. Además, las empresas no limitan su decisión a una única opción de desarrollar o comprar, sino que las utilizan simultáneamente en la gestión estratégica del capital humano (Davis-Blake y Uzzi, 1993; Lepak y Snell, 1999, 2002; Tsui et al., 1995). Un interrogante clave del Management Estratégico consiste en determinar cómo eligen las empresas entre las distintas alternativas de empleo (Cappelli y Keller, 2013), ya que hay entornos donde la internalización (relación de dependencia) resulta más valiosa, mientras que en otros la externalización (contrato por servicios profesionales) adquiere más sentido.

Con sustento en una revisión exhaustiva de la literatura internacional, este trabajo examina cómo hacen las empresas para elegir estratégicamente entre los distintos tipos de acuerdos de empleo alternativos y cómo equilibran los costos y beneficios de las distintas opciones para encontrar la combinación que mejor se ajusta a su entorno. A partir de esta revisión, se desarrolla un modelo conceptual que permite examinar

este proceso decisorio inherente al *core* de la gestión estratégica del capital humano y que deja sentadas las bases para iniciar una investigación empírica posterior tendiente a verificar la validez del modelo en sectores de alta calificación. Finalmente, se discuten sus implicancias para la gestión estratégica del capital humano en las PyMEs.

### **2. Acuerdos de empleo alternativos**

En los últimos años, los acuerdos de empleo alternativos han irrumpido como una de las formas más prominentes para organizar y gestionar el capital humano. Básicamente, la distinción central entre este tipo de acuerdos surge a partir de la posibilidad que otorgan de internalizar (desarrollar) o externalizar (comprar) el capital humano, considerando el movimiento de trabajo a través de los límites de la organización (Pfeffer y Baron, 1988).

La internalización del capital humano implica la existencia de una relación de dependencia entre el empleado y la organización. En general, los procesos de internalización se dan a través del mercado laboral interno (Osterman, 1987) y se caracterizan por ofrecer al trabajador capacitaciones formales extensivas, progresión de carrera dentro de la organización, y seguridad en el empleo. La internalización, puede contribuir, por un lado, al incremento de la estabilidad y predictibilidad del stock de capacidades y habilidades de la organización (Pfeffer y Baron, 1988), mientras que por otro lado, puede aumentar significativamente los costos administrativos vinculados al mantenimiento de la relación de empleo (Jones y Wright, 1992; Lepak y Snell, 1999).

La externalización del capital humano implica la existencia de una relación de empleo en la cual no hay dependencia del empleado hacia la organización. Los procesos de externalización ocurren a través de los mercados laborales externos, y son procesos que se caracterizan por ofrecer al trabajador limitada seguridad en el empleo y escasas posibilidades de capacitación y desarrollo dentro de la organización. La externalización del capital humano contribuye a que las organizaciones mejoren la flexibilidad y reduzcan los costos administrativos. No obstante, el uso de habilidades y capacidades externas puede afectar el desarrollo de aquellas habilidades y capacidades críticas para el desempeño de la organización en el largo plazo (Lei y Hitt, 1995; Lepak y Snell, 1999).

Aún cuando los acuerdos de empleo alternativos han ganado gran notoriedad en la literatura académica, se observa escaso consenso respecto a su caracterización, dada la multiplicidad y complejidad de variables involucradas y la ausencia de lenguaje común. Exceptuando el reciente trabajo de Cappelli y Keller (2013), la literatura no muestra distinciones claras para referirse a los distintos tipos acuerdos de empleo alternativos. La mayoría de los estudios agrupan estos acuerdos en grandes categorías conceptuales como trabajo no estandarizado (Casey, 1991; Green et al., 1993; Kalleberg et al., 2000) o empleo contingente (Polivka y Nardone, 1989; Belous, 1989; Barley y Kunda, 2006), pero la incapacidad para diferenciar teóricamente entre los distintos acuerdos limita la comprensión de cómo las organizaciones deciden qué acuerdos utilizar y en qué combinaciones (Huselid y Becker, 2011). Por ello, resulta oportuno realizar una caracterización de las distintas alternativas de empleo que componen cada una de las opciones: internalización y externalización del capital humano.

A continuación se presentan las descripciones de una amplia variedad de acuerdos alternativos, actualmente en uso tanto a nivel local como internacional, producto de la revisión de la literatura y de los principales artículos de la legislación laboral argentina. Cabe destacar que la revisión bibliográfica no contempla otras formas de trabajo tales como trabajo desde el hogar, *telecommuting* y trabajo flexible (trabajo compartido, semana de trabajo comprimida, etc.), así como tampoco aquellas formas de contratación externa donde el trabajo se desarrolla completamente fuera de la organización.

### **2.1 Acuerdos de empleo alternativos que suponen la internalización del capital humano**

**Trabajo *part-time*:** el trabajo *part-time* es usualmente definido como una relación de empleo regular, sólo que las horas trabajadas son menores que las “normales” (Thurman y Trash, 1990). En los Estados Unidos, generalmente se define esta modalidad como empleos donde se trabaja menos de 35 horas a la semana. Sin embargo, esta definición varía según los países. Por ejemplo, en Argentina la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) establece que el número de horas diarias, semanales o mensuales debe ser inferior a las dos terceras partes de la jornada habitual de tiempo completo de la actividad. Asimismo, determina que los trabajadores contratados para desarrollar una jornada parcial no podrán realizar horas

extraordinarias, salvo en casos de peligro grave o inminente para las personas o para las cosas incorporadas a la empresa. Los empleos bajo esta modalidad tienen muchos aspectos en común con los empleos de tiempo completo, pero por lo general en el caso del trabajo *part-time* los trabajadores no tienen perspectivas de promoción profesional dentro de la organización, trabajan menos tiempo y tienden a hacer el mismo trabajo durante todo el período de permanencia (Cappelli y Keller, 2013). Las prácticas de gestión de recursos humanos asociadas con el desarrollo y promoción rara vez aplican para trabajadores con este tipo de acuerdo de empleo. En este sentido, podría suponerse que el vínculo de los trabajadores *part-time* con la organización así como también sus actitudes y comportamientos difieran de los esperados para los trabajadores *full-time*. En los últimos años, el trabajo *part-time* ha pasado de ser una actividad cuyo objetivo era acomodar las demandas de tiempo de los trabajadores a una actividad que busca responder a las necesidades y preferencias de los empleadores sobre menores costos de empleo y mayor flexibilidad laboral (Kalleberg, 2000).

**Trabajo on call:** bajo esta modalidad de empleo los trabajadores mantienen una relación de largo plazo con su empleador, pero sus asignaciones laborales son menos predecibles, con la característica de que pueden no trabajar varios días a la semana (Cappelli y Keller, 2013). Se espera que estos trabajadores mantengan una relación de empleo diferente a la de los trabajadores *full-time* e incluso a la de los trabajadores *part-time*. Las prácticas de reclutamiento son menos rigurosas que para los trabajadores *full-time* y *part-time*. Sin embargo, los trabajos suelen ser más específicos y centrales para la operación de la firma que los trabajos de los trabajadores temporarios, requiriendo cierta continuidad en la relación de empleo. En consecuencia, es esperable que se apliquen más prácticas de recursos humanos a estos trabajadores que a los trabajadores temporarios (Cappelli y Keller, 2013; Ostapczuk, 1994).

**Contratación directa temporaria:** se refiere a aquellos empleos donde los trabajadores tienen una asignación a corto plazo, por un período de tiempo preestablecido. En general, los trabajos bajo esta modalidad son simples, las tareas estandarizadas y las expectativas de continuar la relación laboral son bajas (Chambel y Castanheira, 2006). Con frecuencia, las organizaciones que utilizan esta modalidad de empleo lo hacen para responder a las demandas estacionales, así como también para proveer a la organización de empleados capacitados para proyectos especiales, incrementos inesperados en la demanda, y para reemplazar a empleados regulares

cuando están de licencia (Houseman, 1997; Davis-Blake y Uzzi, 1993). En Argentina, la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) distingue tres modalidades diferentes de contratación directa temporaria: (1) el contrato de trabajo a plazo fijo, (2) el contrato de trabajo de temporada, y (3) el contrato de trabajo eventual. El contrato de trabajo a plazo fijo es aquel en el que el tiempo de duración se ha fijado en forma expresa y por escrito, no pudiendo exceder de los cinco años. El contrato de trabajo de temporada se da cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa, se cumpla en determinadas épocas del año solamente, y se encuentre sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad. Por último, existe contrato de trabajo eventual cuando el vínculo entre las partes comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador (Ley 20.744, Ley de Contrato de Trabajo).

### **2.2 Acuerdos de empleo alternativos que suponen la externalización del capital humano**

**Empleo compartido:** el empleo compartido agrega una tercera parte a la relación de empleo tradicional. Una característica importante, es que bajo esta modalidad de empleo no existe una relación directa entre el empleado y la empresa en la que se desempeña (Cappelli y Keller, 2013). Esta situación es propia del trabajo temporal por medio de una agencia de trabajo temporario, al ser la empresa cliente quien supervisa al trabajador y la agencia quien legalmente contrata al empleado (Bidwell y Fernández-Mateo, 2008). Estas empresas o agencias de intermediación laboral emplean a los trabajadores y los envían a desempeñar sus tareas en las instalaciones de la organización cliente bajo su dirección y condiciones laborales (Bidwell y Fernández-Mateo, 2008). Los empleados contratados a través de agencias de trabajo temporario reciben asignaciones a corto plazo, donde el trabajo puede ser suficientemente estandarizado como en el caso del trabajo administrativo (Lafferty y Roan, 2000; Segal y Sullivan, 1997) o altamente calificado como en el caso del trabajo en empresas de base tecnológica (Evans, Syrett y Williams, 2004; Barley y Kunda, 2006; Torstein, Olsen y Kalleberg, 2007; Bidwell y Briscoe, 2009). Una de las principales motivaciones que tienen los individuos para trabajar bajo esta modalidad es la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y experiencias que incorporan a través de las distintas

tareas a las que son asignados (Von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman y Skoglund, 1997). A través del empleo compartido, los empleadores pueden minimizar la cantidad de capital humano permanente, e incorporar empleados temporarios según las necesidades del negocio. Las organizaciones también usan este tipo de acuerdo para disminuir los costos de reclutamiento y selección (Houseman, 1997), así como también los costos de capacitaciones (Krueger, 1993). En muchos de los casos, las agencias de empleo temporario operan como una extensión del departamento de recursos humanos de la organización cliente (Kalleberg, 2000; Bonet, Cappelli y Hamori, 2013).

El marco regulatorio de las empresas de servicios eventuales en Argentina surge de la Ley 24.013 (Ley de Empleo) en sus artículos 75 a 80 y su normativa de aplicación. Entre los requisitos más importantes previstos por la reglamentación vigente para operar como empresa de servicios eventuales se encuentra la integración de una garantía ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social como paso previo para la obtención de la habilitación especial. Bajo la modalidad de temporario o eventual, el trabajador es denominado técnicamente “personal permanente discontinuo”. Esto implica que está bajo relación de dependencia con la empresa de trabajo temporario, pero presta servicios en diferentes asignaciones que ésta le da dentro de sus empresas clientes. El trabajador cobra su sueldo de la empresa de trabajo temporario, quien es también responsable de realizar sus aportes y cargas sociales. Asimismo, el trabajador goza de vacaciones y licencias y se encuentra bajo el mismo convenio colectivo de trabajo que tiene un trabajador permanente.

**Subcontratación:** en este tipo de acuerdo alternativo también hay una tercera parte involucrada denominada empresa contratista. A diferencia de las empresas de servicios eventuales, la empresa contratista es quien supervisa al trabajador, por lo que la organización cliente no controla los procesos de trabajo. El tipo de relación de subcontratación dependerá de dónde se realice el trabajo, en la organización cliente o en las oficinas de la empresa contratista. Si la actividad laboral se realiza en la organización cliente se considera trabajo alternativo ya que los trabajadores subcontratados desempeñan su labor junto con los empleados de la organización. Sin embargo, si el trabajo se realiza *off-site*, es decir fuera de la organización, no se considera un acuerdo alternativo, pues los trabajadores subcontratados y los empleados de la organización no entran en contacto (Cappelli y Keller, 2013). Las organizaciones utilizan la subcontratación por varias razones: para hacer frente a

incrementos en la demanda, para incorporar habilidades que no se encuentran disponibles internamente, y para reducir costos (Holmes, 1986).

**Contratación directa:** este tipo de contratación supone una relación directa entre el trabajador y la organización para la cual éste desarrolla su trabajo. Una característica central de la contratación directa es que el trabajador controla su propio trabajo, asumiendo los riesgos económicos derivados del mismo. Dentro de esta categoría, los contratistas independientes son trabajadores por cuenta propia que trabajan para una organización, negociando los términos del contrato laboral de forma directa (Kalleberg, 2000). Los trabajadores independientes, a diferencia de los empleados tradicionales, reciben las especificaciones del producto final, decidiendo por su cuenta la mejor forma de realizarlo (Rebitzer, 1995; Summers, 1997). La organización obtiene ventajas importantes por contratar un contratista independiente en lugar de un empleado en relación de dependencia, ya que por ejemplo, la empresa que contrata al trabajador no es responsable directo de las acciones del mismo, así como tampoco es responsable de proveer al trabajador de beneficios laborales complementarios o de indemnizarlo en caso de desempleo (Kalleberg, 2000). Sin embargo, la contratación externa también puede representar mayores costos salariales. En muchas industrias, el propio dinamismo del mercado laboral ha llevado a que el costo salarial de los contratistas independientes sea mayor al costo salarial de otros empleados con acuerdos de empleo tradicionales (Kalleberg, Rasell, Cassirer, Reskin, Hudson, Webster, Appelbaum y Spalter-Roth, 1997; Kalleberg et al, 2000; Hipple y Stewart, 1996). Si bien prestan sus servicios en diferentes industrias, los contratistas independientes suelen formar parte de ocupaciones bien definidas como es el caso de las tecnologías de la información y la comunicación, entre las que se destacan las siguientes especialidades: desarrolladores de software, administradores de sistemas, programadores de base de datos, project managers, desarrolladores multimedia, entre otras (Barley y Kunda, 2006; Bidwell y Briscoe, 2009; Evans et al., 2004).

**Alianzas estratégicas:** las alianzas estratégicas constituyen un modo de empleo híbrido, que potencia las ventajas y neutraliza las desventajas de la internalización y externalización. En determinadas ocasiones, cuando las organizaciones colaboran en la utilización del capital humano, puede existir sinergia en la relación, es decir que el valor obtenido exceda el valor que cada una de las partes podría haber generado independientemente, esto es lo que define a las alianzas estratégicas. Ingenieros y científicos que realizan investigación básica en sus laboratorios y se vinculan ocasionalmente con las empresas se ajustan a las particularidades de esta categoría

(Lepak y Snell, 1999). La alianza estratégica permite que ambas partes puedan obtener ventajas del conocimiento especializado que cada una posee, generando valor, no sólo a través del capital humano, sino también a través de la transferencia de conocimiento, sin incurrir en la totalidad de los costos de una relación de empleo tradicional.

### **3. Hacia un modelo integrado para la toma de decisiones de empleo**

Uno de los criterios fundamentales para la toma de decisiones se relaciona con la economía de los costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975). Conforme a la teoría de los costos de transacción, existen costos relacionados a la gestión de los empleados a través de acuerdos de mercado (costos de transacción) o de acuerdos dentro de la jerarquía organizacional (costos burocráticos). En este sentido, las firmas se focalizan en asegurar la forma más eficiente de organizar el empleo, buscando minimizar los costos (ex ante y ex post) relacionados con la gestión del empleo (Coase, 1937; Klein, Crawford, y Alchian, 1978; Williamson, 1975).

Si bien distintas investigaciones han indagado acerca de cómo las organizaciones toman sus decisiones de empleo en base a criterios económicos, existen estudios que sugieren que la atención debería focalizarse en aquellos factores más relevantes a nivel estratégico, como los recursos valiosos, es decir aquellos recursos que son escasos, difíciles de imitar y transferir (Welch y Nayak, 1992). Por ejemplo, Quinn (1992) y Venkatesan (1992) argumentan que las organizaciones deberían basar sus decisiones de incorporación de capital humano en una perspectiva basada en los recursos (Penrose, 1959), enfatizando la relevancia estratégica de las competencias del capital humano basadas en el conocimiento. Asimismo, Cappelli y Keller (2013) sugieren que existen otros factores estratégicos de gran importancia al momento de decidir entre los distintos tipos de acuerdos alternativos de empleo. Estos factores están vinculados con el grado de control directivo que tiene la organización sobre los procesos de trabajo y con el número de partes involucradas en la relación de empleo. Mientras que el enfoque basado en los recursos enfatiza la relevancia estratégica de las competencias del capital humano, el enfoque basado en el control destaca el poder de dirección que tiene el empleador sobre los procesos de trabajo, así como también distingue si la relación de empleo ocurre en forma directa o si existe algún tipo de triangulación, en términos de la existencia de una tercera parte involucrada, como el caso de las agencias de trabajo temporario.

La **Figura 1** representa el modelo propuesto que permite examinar el proceso de toma de decisiones sobre las distintas alternativas de empleo. El modelo surge a partir de la combinación de los argumentos sugeridos por la teoría de los costos de transacción, el enfoque basado en los recursos y los fundamentos del control directivo. Particularmente, el modelo propuesto intenta integrar los aspectos económicos (costos de transacción y costos burocráticos), los aspectos individuales (la habilidad del individuo de contribuir al éxito organizacional a partir de su valor y diferenciación) y los aspectos organizacionales (control sobre los procesos de trabajo y partes involucradas en la relación de empleo) con el propósito de obtener una visión más completa del proceso de decisión. Asimismo, el modelo destaca la influencia del contexto organizacional, particularmente los sindicatos laborales, la industria de pertenencia, y el dinamismo del mercado laboral.

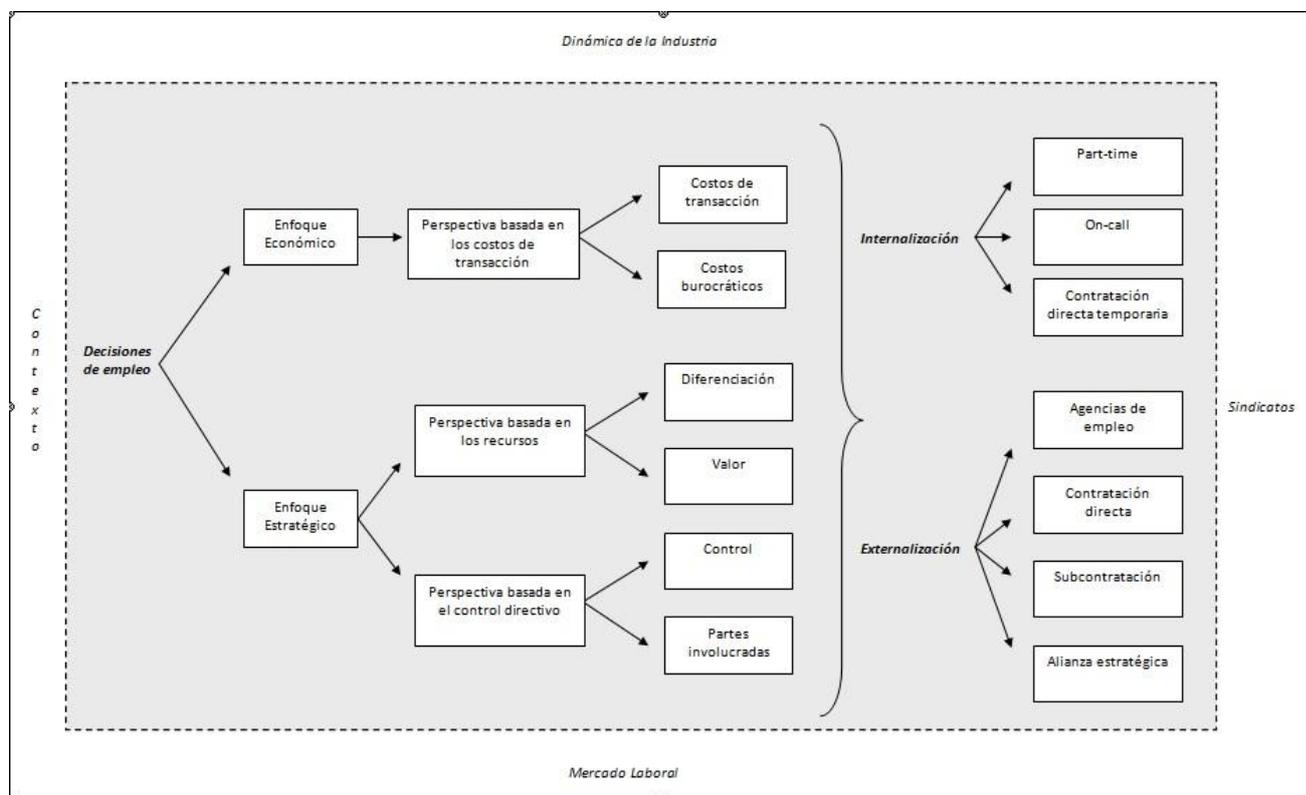


Figura 1: Modelo integrado para la toma de decisiones de empleo.

A continuación se presentan los argumentos teóricos que respaldan cada una de las perspectivas que se incluyen en el modelo, así como también su impacto sobre la elección de los distintos acuerdos de empleo alternativos. La perspectiva de los costos de transacción ofrece una primera instancia de análisis, limitando las opciones a la

decisión estratégica entre internalizar (“desarrollar”) y externalizar (“comprar”). Posteriormente, la perspectiva basada en los recursos y la perspectiva basada en el control directivo aportan mayor especificidad al modelo, identificando el o los tipos de acuerdos de empleo alternativos más apropiados según las características identificadas en la matriz de opciones de empleo (**Figuras 3 y 4**).

### **3.1. Factores económicos: Perspectiva basada en los costos de transacción**

Los costos de empleo sin duda afectan la elección de la alternativa de contratación. De acuerdo a la teoría de los costos de transacción, contratar y gestionar empleados internamente conlleva una variedad de costos denominados “burocráticos”. Dos de los costos más importantes son los costos laborales no salariales y las capacitaciones laborales en cuestiones específicas de la firma (Davis-Blake y Uzzi, 1993). Los costos laborales no salariales (en concepto de jubilación, asignaciones familiares y obra social, entre otros) constituyen un porcentaje importante de la compensación total. Un empleador en la Argentina tiene que pagar, un promedio de aproximadamente 30 por ciento del valor del salario en concepto de jubilaciones, asignaciones familiares, seguro de desempleo, seguro de salud (obra social y PAMI), seguro de riesgos del trabajo y contribuciones sindicales. Si bien estos costos no representan la totalidad de los costos laborales, son importantes y afectan la decisión de internalizar o externalizar los trabajadores.

Los costos de internalización del empleo también se ven afectados por el costo de brindar capacitación específica en aquellas habilidades y conocimientos únicos para la firma. La capacitación específica sólo puede ser impartida por la firma, lo cual implica la inversión de tiempo y otros recursos organizacionales en el empleado. En este sentido, las organizaciones buscan asegurarse que los empleados con habilidades valiosas y específicas para la firma permanezcan en la misma el tiempo necesario para recuperar los costos de capacitación. La teoría de los costos de transacción sugiere que el capital humano específico de la firma incrementa la asimetría de la información creando, en consecuencia, fuertes incentivos económicos para emplearlo internamente (Williamson, 1975).

Además de los costos no salariales y los costos de la capacitación específica, otros costos “burocráticos” asociados con la internalización del capital humano son los salarios, los costos administrativos (cumplimiento de las obligaciones legales), reclutamiento y selección, control y monitoreo del empleado, entre otros. Las firmas

pueden reducir estos costos a través de la externalización de su capital humano. Una organización puede incorporar un empleado temporario sin incrementar sus costos laborales no salariales y puede incorporar un contratista independiente sin invertir recursos administrativos en su gestión. Distintos estudios muestran que los empleadores ahorran en beneficios sociales a partir de la utilización de trabajadores temporarios contratados directamente (Abraham y Taylor 1996; Gramm y Schnell, 1999) o a través de una agencia de empleo temporario (Houseman, 2001; Lautsch, 1996).

No obstante presentar ventajas importantes, la externalización del capital humano también ocasiona costos derivados de la gestión de trabajadores a través de acuerdos de mercado. Contratar empleados externos a la organización supone incurrir en costos de transacción, entre los que se destacan (1) el propio costo del servicio, que puede ser estimado del mercado; (2) los costos derivados de encontrar un contratista o una agencia de intermediación, los costos de la negociación, los costos legales y demás costos incurridos para institucionalizar la relación; (3) los costos de monitorear y coordinar las actividades con el contratista; y (4) los costos asociados al cambio de contratista en caso de bajo rendimiento o insuficiencia en la prestación (Ngwenyama y Bryson, 1999).

### **3.2. Factores estratégicos vinculados al capital humano: Perspectiva basada en los recursos**

En lugar de considerar a los costos de transacción como un componente crítico de las relaciones de empleo, la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) incentiva un cambio de énfasis hacia las características y habilidades diferenciales del trabajador y su contribución relativa a la creación de valor (Wright, Smart y McMahan, 1995).

- **Diferenciación del capital humano**

La capacidad de diferenciación se refiere a cuán único, especializado y con conocimientos específicos de la actividad de la organización es el capital humano. En este sentido, aquellos trabajadores que no se encuentran fácilmente en el mercado laboral y que no son replicables por otras organizaciones, proporcionan una fuente potencial de ventajas competitivas.

Cuanto más idiosincrático y especializado es el capital humano respecto de la actividad de la organización, más difícil y costosa se vuelve la externalización del mismo. Asimismo, el desarrollo de habilidades únicas o específicas requiere de capacidades y conocimientos adquiridos in situ. Así, se sugiere que los activos centrales (core) deberían ser desarrollados internamente (Chiesa y Barbeschi, 1994). Por el contrario, el desarrollo de habilidades genéricas y disponibles para múltiples firmas puede no justificar los costos de desarrollo interno en relación a los costos de transacción (incurridos por remitirse al mercado externo para asegurar estas habilidades). En estos casos, está demostrado que el mercado laboral externo es el mecanismo más eficiente para la adquisición de estas capacidades (Teece, 1984).

- **Valor del capital humano**

Al igual que otros activos organizacionales, las habilidades de los empleados pueden ser clasificadas como centrales (*core*) y periféricas. Las habilidades centrales pueden definirse como aquellas capacidades y aptitudes que son valiosas para la organización, únicas, difíciles de imitar y de transferir (Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984), mientras que las habilidades periféricas son aquellas que no contribuyen directamente al logro de ventajas competitivas de la organización. De este modo, se sugiere que las habilidades de los “empleados *core*” (centrales para la competitividad de la organización) deberían ser desarrolladas y mantenidas internamente, mientras que aquellas de limitado valor estratégico o valor periférico deberían externalizarse (Barney, 1991; Bettis, Bradley y Hamel, 1992; Quinn, 1992).

A pesar de que la internalización del capital humano fortalece las capacidades centrales de la firma y disminuye los costos de transacción, también incrementa los costos administrativos y de gestión. Costos vinculados con el reclutamiento, selección, capacitación y compensación, entre otros, pueden desvalorizar las ventajas obtenidas por la internalización, por lo que estos costos también deberían ser considerados en la ecuación. Así, los empleados agregan valor si, además, ayudan a las organizaciones a reducir sus costos, incrementando el valor para los clientes.

- **Matriz de opciones de empleo**

La capacidad de diferenciación y el valor del capital humano tienen impacto directo en el desempeño de la firma, por lo que se espera que sean factores clave que influyeran la toma de decisiones de empleo (Lepak y Snell, 1999). En definitiva, la capacidad de diferenciación y el valor estratégico del capital humano funcionan como

determinantes estratégicos de los acuerdos de empleo alternativos. De la combinación de estas dos dimensiones surgen los cuatro cuadrantes que revelan los distintos modos de empleo identificados por Lepak y Snell (1999) (**Figura 2**).

Diferenciación del capital humano	Alta	<b>C4</b> <b>Externalización:</b> alianzas estratégicas	<b>C1</b> <b>Internalización:</b> Empleo directo: trabajo full-time
	Baja	<b>C3</b> <b>Externalización:</b> contratación directa, subcontratación, agencias de empleo temporario	<b>C2</b> <b>Internalización:</b> Empleo directo: trabajo <i>part-time</i> , trabajo <i>on-call</i> , contratación directa temporaria
		Bajo	Alto

**Valor del capital humano**

Figura 2: Tipos de acuerdos de empleo alternativos según el valor y la diferenciación del capital humano. Adaptado de Lepak y Snell, 1999.

En el cuadrante superior derecho de la matriz (C1) se encuentra el capital humano que es valioso y único. Como se dijo anteriormente, se sugiere que las firmas empleen internamente el capital humano cuando sus habilidades sean específicas de la organización. Como las posibilidades de encontrar fuentes alternativas de habilidades únicas en el mercado laboral son bajas, las organizaciones deberían desarrollar estos recursos internamente. Además de ser únicas, las habilidades del capital humano son consideradas valiosas, ya que sus beneficios exceden los costos administrativos y de gestión (burocráticos) asociados con su mantenimiento y desarrollo. Dado que los empleados en este cuadrante poseen habilidades que son valiosas y únicas, son identificados como fuertemente comprometidos con la organización (Rousseau, 1995; Tsui et al., 1995). Conforme a lo dicho, el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en la identificación de trabajadores con potencial a futuro y que puedan beneficiarse de las capacitaciones internas. Sin dudas, la modalidad tradicional de empleo directo (*full-time*) o en relación de dependencia por tiempo indeterminado (según la legislación laboral argentina) constituye la mejor opción de empleo para este grupo de trabajadores.

En C1 se encuentran los trabajadores con habilidades centrales para el logro de ventajas competitivas de la organización, sin embargo, de ninguna manera

representan todas las formas de capital humano necesarias para el funcionamiento efectivo de las organizaciones. El capital humano en el cuadrante inferior derecho (C2) es valioso, no obstante, ampliamente disponible en el mercado laboral. El hecho de que las habilidades sean valiosas, hace que las organizaciones tengan un incentivo para internalizar el empleo (Hamel y Prahalad, 1994). Sin embargo, como las habilidades en este cuadrante no son únicas o específicas, se sugiere que la organización adquiera el capital humano con las habilidades que la organización considera valiosas ya incorporadas, en lugar de tener que invertir a futuro en su desarrollo y capacitación. En términos de costos, la organización paga el valor de mercado que posee el trabajador ya capacitado, logrando una disminución en los costos de capacitación y desarrollo. A diferencia de los empleados en C1, este tipo de empleados, no tan centrales para el logro de ventajas competitivas, suele estar menos comprometido con la organización y más focalizado en su carrera (Rousseau, 1995). En este caso, el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en la identificación de trabajadores con las habilidades específicas requeridas por la firma, y que puedan ser aplicadas inmediatamente. Si bien no se trata de “empleados *core*” para la organización, este grupo de trabajadores posee habilidades valiosas para la organización por lo que, además del empleo full-time, opciones alternativas de empleo que impliquen la internalización del capital humano resultan apropiadas en este cuadrante (trabajo *part-time*, trabajo *on-call*, contratación directa temporaria).

En el cuadrante inferior izquierdo (C3) encontramos el capital humano con habilidades genéricas y con valor estratégico limitado. Representan el conocimiento común ya que sus habilidades pueden ser adquiridas fácilmente en el mercado laboral, por lo que se sugiere su tratamiento como commodities. Tal como ocurre en C2, la diferenciación limitada de las habilidades de estos empleados desalienta a las organizaciones a invertir recursos significativos en su desarrollo. De hecho, como existen distintas fuentes para conseguir estas habilidades, las organizaciones pueden disminuir sus costos de empleo a partir de la contratación externa de trabajadores con habilidades que contribuyen escasamente a mejorar la posición competitiva de la firma (Pfeffer y Baron, 1988). La utilización de trabajadores externos no sólo permite a la organización reducir sus costos de empleo, sino también le permite mantener un cierto nivel de flexibilidad con respecto al número de trabajadores, así como también en cuanto al momento en que son incorporados. Esta forma de contratación contribuye al mejoramiento de la competitividad de la firma al permitirle focalizar estratégicamente sus inversiones de capacitación y desarrollo en aquellos trabajadores con habilidades centrales (Pfeffer y Baron, 1988; Von Hippel et al., 1997; Way, Lepak, Fay y Thacker,

2010). La contratación externa (a través de la contratación directa, subcontratación o intermediación de agencias de empleo temporario) se justifica cuando las habilidades del trabajador no son únicas para la firma. En este caso, el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales que establece la relación laboral.

Finalmente, el cuadrante superior izquierdo (C4) agrupa al capital humano que es único pero que no es directamente instrumental para la creación de valor. Dada la alta diferenciación del capital humano, pareciera que estos recursos deberían ser internalizados. De hecho, el enfoque basado en los costos de transacción propone que las firmas internalicen aquellos trabajadores con habilidades únicas para reducir los costos de transacción (Ouchi, 1980; Williamson, 1975). Sin embargo, desde el punto de vista del enfoque basado en los recursos, se sugiere que, dado el limitado potencial para la creación de valor, los beneficios de internalizar trabajadores con este tipo de habilidades serían mínimos. De este modo, cuando el capital humano es único, pero de valor inmediato relativo, se sugiere la conformación de alianzas donde las partes se beneficien a partir de la combinación de esfuerzos (Lepak y Snell, 1999; 2002). Las alianzas estratégicas proporcionan un modo de empleo híbrido que potencia las ventajas y neutraliza las desventajas de la internalización y externalización. En lugar de focalizar en los individuos, esta forma de empleo alternativo focaliza en la relación y su funcionamiento efectivo.

### **3.3. Factores estratégicos vinculados a la organización: Perspectiva basada en el control directivo**

Esta perspectiva se desarrolla en torno al constructo teórico de control, particularmente en relación a cómo el control de los procesos de trabajo gobierna la relación entre el trabajador y la organización en la cual éste desempeña su trabajo, considerando siempre si la relación se da en forma directa o triangular (existencia de una tercera parte involucrada).

- **Control sobre los procesos de trabajo**

En el contexto laboral, el control es definido como la habilidad de las organizaciones y sus managers de obtener el comportamiento deseado por parte de los individuos (Edwards, 1979). El control emerge como una consideración importante en los estudios y reviews de los acuerdos de empleo alternativos (e.g. Cappelli y

Keller, 2013; Kalleberg, 2000). Edwards (1979) define el control directivo como el mecanismo a través del cual el empleador dirige el trabajo de sus empleados, especificando, entre otras cosas, las tareas a ser realizadas, la forma de ejecutarlas, y las prioridades y tiempos de trabajo. La capacidad de la organización de decidir y dirigir detalladamente las asignaciones de trabajo ha sido identificada por varios autores como una característica central de las relaciones de empleo (e.g. Cohen y Haberfeld, 1993; Carnevale, Jennings y Eisenmann, 1998)

Conforme a su importancia en la teoría y en la práctica organizacional, el control sobre los procesos de trabajo es también un tema central en el sistema legal. El marco legal para las relaciones de empleo es considerablemente consistente a nivel mundial. En el contexto laboral norteamericano, la ley de empleo distingue las relaciones de empleo de los acuerdos alternativos en base al grado en que el empleador controla el proceso de trabajo (Befort, 2003; Stone, 2006). En la legislación laboral Argentina, la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) rige todo lo relativo a la validez, derechos y obligaciones de las partes para contratos de trabajo en relación de dependencia, es decir cuando el trabajador se obliga a realizar actos, ejecutar obras, o prestar servicios a favor de la otra parte y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Particularmente, la dependencia que caracteriza la relación laboral puede ser jurídica, económica o técnica, siendo esta última la que se ajusta al concepto de control directivo (Edwards, 1979). La dependencia técnica es aquella en la que el trabajador debe respetar los procedimientos y modalidades de ejecución de las tareas indicadas por el empleador, para la producción de los bienes o la prestación de servicios, según consista la actividad de éste.

El grado de control directivo también aparece como una de las dimensiones que más difieren en los distintos tipos de acuerdos de empleo alternativos. En aquellos acuerdos de empleo que suponen la internalización del trabajador, el control sobre el trabajo corresponde en su totalidad a la organización en la cual el empleado se desempeña, mientras que en los casos de acuerdos que implican la externalización del trabajador, el control sobre los procesos de trabajo puede ser compartido con una tercera parte o corresponder completamente al trabajador.

- **Partes involucradas**

Además del empleado y el empleador, una relación de empleo puede involucrar una tercera parte, como las agencias de empleo, estableciéndose una relación de empleo triangular. La agencia emplea al trabajador y lo envía a la organización cliente para trabajar bajo su dirección.

El rol básico y tradicional de las agencias de empleo temporario, ha sido, como su nombre lo sugiere, proveer capital humano a empresas que requieren trabajadores temporarios. Estos trabajadores trabajan para la misma empresa cliente durante un período predeterminado de tiempo y luego se movilizan hacia otro trabajo, con otra empresa. La única relación relativamente estable del trabajador es con la agencia de empleo.

Sin embargo, en los últimos años, como respuesta directa a las necesidades de las organizaciones, las agencias de trabajo temporario han comenzado a ofrecer servicios adicionales, asumiendo gran parte de los compromisos otrora correspondientes a la organización (Bonet et al., 2013). Por ejemplo, las agencias se hacen cargo de distintos procesos de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la desvinculación, el pago de la remuneración, y la capacitación así como también de las cuestiones legales producto de la relación de empleo entablada entre el trabajador y la agencia, asumiendo los costos pertinentes (salarios, cargas sociales, beneficios, etc.). De este modo, las agencias de empleo temporario se han transformado en empleadores legales, aún cuando el trabajador reporte su trabajo ante la empresa cliente. Tanto la agencia de empleo y como la empresa cliente son consideradas, en conjunto, responsables por el trabajador.

Las organizaciones usan la ayuda de estas agencias para reducir costos y para asegurarse la incorporación de empleados con buen desempeño (Houseman, 1997). No obstante, las relaciones triangulares son más complicadas que las tradicionales, dado que los trabajadores, las agencias de empleo, y las empresas cliente asumen obligaciones con varias partes a la vez. Cuestiones vinculadas al compromiso entre las partes emergen como una de las problemáticas centrales en relaciones de empleo con una tercera parte involucrada (Linden, Wayen, Kraimer y Sparrowe, 2003).

- **Matriz de opciones de empleo**

La capacidad de controlar los procesos de trabajo por parte del empleador y la participación o no de una tercera parte en la relación de empleo también son factores importantes que impactan sobre la toma de decisiones de empleo (Cappelli y Keller, 2013). De la combinación de estas dos dimensiones (control de los procesos de

trabajo y partes involucradas) surgen los cuatro cuadrantes que revelan los distintos modos de empleo identificados en la **Figura 3**.

Control sobre los procesos de trabajo	Interno	<p>C4  <b>Externalización:</b>                      agencias de empleo temporario</p>	<p>C1  <b>Internalización:</b>                      Empleo directo:                      trabajo <i>full-time</i>, trabajo <i>part-time</i>, trabajo <i>on-call</i>,                      contratación directa temporaria</p>
	Externo	<p>C3  <b>Externalización:</b>                      subcontratación</p>	<p>C2  <b>Externalización:</b>                      contratación directa</p>
		3 partes	2 partes

**Partes involucradas**

Figura 3: Tipos de acuerdos de empleo alternativos según el control de los procesos de trabajo y las partes involucradas.

En el cuadrante superior derecho de la matriz (C1) se incluyen las relaciones de empleo directo donde el empleador mantiene el control directo sobre el trabajo. En este caso, al no existir una tercera parte involucrada, el empleador retiene el poder de cambiar los procedimientos de trabajo, reprogramar las tareas diarias, o reestructurar los procesos productivos (Burawoy, 1979; Edwards, 1979). Se sugiere que los empleadores recurran al empleo directo cuando existan expectativas de mantener cierta continuidad en la relación de trabajo, particularmente por las ventajas y desventajas asociadas con el hecho de que el empleador, individualmente, asume el control directivo. El control directivo absoluto proporciona al empleador la herramienta necesaria para lograr que los empleados cumplan con los objetivos propuestos por la dirección (Cappelli y Keller, 2013). El empleador posee el derecho de investigar distintas cuestiones de los candidatos antes de contratarlos, como por ejemplo inteligencia, conocimientos, y habilidades. También, puede actuar directamente sobre los procesos de socialización, comunicando a los nuevos empleados las normas y valores de la firma, y gestionando su capacitación y desarrollo. Por último, puede motivarlos con recompensas a largo plazo y perspectivas de desarrollo de carrera dentro de la organización. Conjuntamente con las ventajas mencionadas, el empleador debe cumplir con las obligaciones asociadas al mantenimiento de la relación de empleo.

Además del tradicional acuerdo de trabajo *full-time*, dentro de esta categoría de empleo directo se incluyen otras formas alternativas de empleo como el trabajo *part-time*, el trabajo *on-call*, y la contratación directa temporaria. Si bien estas alternativas comparten la mayoría de las propiedades mencionadas para el trabajo *full-time*, presentan algunas diferencias en cuanto a las expectativas de continuidad en el empleo y en cuanto a la consistencia de los términos y condiciones de trabajo. Por ejemplo, los trabajadores temporarios, al igual que los empleados *full-time*, son considerados empleados de la organización para la que trabajan, sin embargo, los trabajadores *part-time* generalmente realizan el mismo trabajo cada vez que son contratados, siendo sus días laborables mucho más erráticos.

En definitiva, si el empleador busca mantener el control directo sobre el empleado, sin involucrar un tercera parte en la relación de empleo, el empleo directo, es decir la internalización del capital humano, constituye la opción adecuada.

La relación de empleo en el cuadrante inferior derecho (C2), representa los acuerdos de contratación en los que el empleador entabla una relación de empleo directamente con el trabajador, careciendo del poder de controlar su trabajo. Si bien el empleador no tiene poder para ejercer el control sobre el trabajador, se desliga de los costos directos y administrativos al externalizar la relación de empleo. En este tipo de acuerdos, el empleador sólo puede especificar los resultados esperados como parte del contrato negociado. El contrato especifica el trabajo a ser realizado, el plazo requerido para la finalización del mismo, y la compensación e incentivos adicionales para el trabajador (Benner, 2002). En este caso, en lugar de ser las prácticas de gestión de recursos humanos las que rigen los comportamientos y actitudes de los empleados, son los términos del contrato los que rigen los comportamientos de los trabajadores contratados. Particularmente, en este cuadrante se encuentran los casos en los que se externaliza el capital humano a través de la contratación, lo que implica una relación directa, sin intermediarios, entre la organización y el trabajador.

Como en el cuadrante anterior, en el cuadrante inferior izquierdo (C3), también encontramos acuerdos alternativos de empleo que suponen la externalización del capital humano. Sin embargo, en este caso además de la falta de control directo del trabajo por parte del empleador, se suma una tercera parte a la relación de empleo: la empresa contratista. La empresa cliente contrata con la empresa contratista para que ésta provea el servicio requerido. Los trabajadores pueden ser empleados o trabajar como contratistas independientes para la empresa contratista, que es quien dirige el trabajo. Al igual que en la contratación directa, son los términos del contrato los que

rigen los comportamientos de los trabajadores contratados, sólo que en este caso el contrato es celebrado entre la organización cliente y la empresa contratista.

Finalmente, el cuadrante superior izquierdo (C4) representa aquellos acuerdos alternativos donde la relación de empleo es compartida con una tercera parte. Esta forma de externalización del capital humano se denomina co-empleo. Bajo esta modalidad, el trabajador, empleado por la agencia de empleo, se desempeña en la organización cliente bajo su dirección y control. La organización cliente negocia los términos específicos del acuerdo con la agencia, y éstos son utilizados para establecer la relación contractual entre el cliente y la agencia. Una ventaja de este modo de empleo es que el empleador no sólo se desliga de las obligaciones legales producto de la relación de empleo, sino que también delega en la agencia de empleo la mayoría de las cuestiones vinculadas a la gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, etc.), preservando el poder de controlar y dirigir al trabajador.

### **3.4. Contexto**

El modelo también incluye la influencia del contexto organizacional. Es importante destacar que los cambios del entorno provocan mucha más variación en el empleo temporario que en otros tipos de contratos, pues éstas modalidades son muy sensibles a los ciclos del negocio y la economía (Gannon, 1974; Golden y Appelbaum, 1992; Segal, 1996).

Entre los factores externos que más impactan sobre la elección de las distintas alternativas de empleo se encuentran los sindicatos laborales, la industria a la cual pertenece la organización, y el dinamismo del mercado laboral. Si bien el tipo de ocupación pareciera ser a priori un factor determinante del tipo de acuerdo de empleo alternativo a utilizar, investigaciones recientes muestran que las diferencias en la utilización de acuerdos alternativos según la ocupación se deberían principalmente a diferencias en las habilidades de los trabajadores (Davis-Blake y Uzzi, 1993). Efectivamente, Lepak y Snell (2002) encontraron que las decisiones sobre los acuerdos de empleo no son fijas para cada trabajo u ocupación en particular, sino que dependen del rol estratégico que desempeña el trabajador en la organización (y no del título u ocupación).

Los sindicatos tienen un efecto importante en el uso, por parte de la organización, de los acuerdos de empleo alternativos. Los sindicatos se resisten a la utilización de

estos acuerdos pues son muy difíciles de organizar, y con frecuencia plantean objetivos distintos a los de los trabajadores permanentes, haciendo compleja la negociación colectiva (Pfeffer y Baron, 1988). Por su parte, las firmas pueden decidir externalizar a sus trabajadores para disminuir el poder de los sindicatos sobre los empleados. En cierto modo, la existencia dentro de la firma de trabajadores con acuerdos de empleo alternativos sirve para recordarles a los trabajadores con modalidades de empleo tradicionales que formas alternativas de contratación se encuentran disponibles. En este sentido, Abraham y Taylor (1996) reportan que la presencia de sindicatos podría tener un efecto positivo en el uso de contratistas independientes.

Las características de la industria también impactan sobre la elección de los acuerdos de empleo alternativos. Por ejemplo, en industrias de alta tecnología, las firmas enfrentan un constante cambio debido a que la volatilidad de las tecnologías hace que las mismas se vuelvan obsoletas rápidamente. Por lo tanto, cada vez que un proyecto lo requiera, la firma recurrirá al mercado laboral externo para la contratación de nuevos trabajadores, quienes probablemente terminarán desvinculándose una vez que el proyecto finalice. Una consecuencia indeseada de la incorporación y desvinculación continua de trabajadores es que dificulta el reclutamiento de empleados permanentes en el futuro, pues aquellos individuos que buscan empleo permanente pueden sentirse incómodos al trabajar para una organización que tiene historia de inestabilidad en el empleo.

Finalmente, el dinamismo del mercado laboral influye también sobre la selección del modo de empleo. En algunas industrias, resulta difícil obtener en el mercado recursos humanos altamente calificados, por lo que en estas industrias es probable que las firmas busquen la internalización de su capital humano (Davis-Blake y Uzzi, 1993).

#### **4. Estudios a futuro**

Este trabajo puede extenderse a partir del desarrollo de un estudio empírico que permita: (1) validar el modelo propuesto y (2) identificar nuevas formas para la contratación del capital humano no contempladas en este trabajo. Un análisis de casos múltiple permitirá, en primer lugar, evaluar la validez del modelo a partir de su comparación con los criterios de decisión utilizados por managers de empresas que utilicen acuerdos de empleo alternativos como práctica habitual para la contratación de

su capital humano. En el contexto laboral argentino, la implementación de acuerdos de empleo alternativos como práctica de contratación habitual se observa muy particularmente en el sector Software y Servicios Informáticos (SSI), donde la forma de organización del trabajo (generalmente por proyectos), la evolución constante de las tecnologías utilizadas (capital humano especializado), y las expectativas laborales de los trabajadores altamente calificados (búsqueda de flexibilidad en lugar de seguridad en el trabajo) permiten que estas nuevas formas de contratación laboral se ajusten perfectamente a las necesidades del sector. En segundo lugar, el análisis de los casos permitirá la identificación de dimensiones emergentes que permitirán ampliar y enriquecer el modelo. El simple relevamiento de la utilización, por parte de las empresas, de los criterios de decisión y las alternativas de empleo planteadas en el modelo propuesto hubiera limitado la emergencia de otras dimensiones no contempladas en nuestro marco conceptual.

### **5. Discusión y conclusiones**

En este trabajo nos propusimos elaborar un marco conceptual para el estudio de los acuerdos de empleo alternativos. En el modelo propuesto es posible identificar los factores determinantes de las distintas alternativas de empleo, los cuales hemos agrupado en tres categorías conceptuales: factores económicos, factores estratégicos vinculados al capital humano y factores estratégicos vinculados a la organización. Con sustento en el análisis realizado, argumentamos que las organizaciones deciden internalizar o externalizar su capital humano principalmente en base a los costos de transacción y los costos burocráticos que deberán afrontar, la diferenciación y el valor que aportarán las habilidades del nuevo trabajador, la posibilidad o no de controlar los procesos de trabajo y la cantidad de partes que estarán involucradas en la relación de empleo.

Creemos que este modelo establece una base sólida para abordar nuevos estudios empíricos que permitan mejorar nuestro entendimiento de las cuestiones vinculadas a las nuevas relaciones de empleo en las organizaciones actuales. Además del testeo del modelo propuesto y la exploración de nuevas variables y dimensiones, futuros estudios podrían analizar otras cuestiones derivadas de la implementación de los acuerdos de empleo alternativo.

Un nivel de análisis basado en el modo de empleo no sólo facilita el entendimiento de cómo las firmas incorporan su capital humano, sino que también permite explorar cómo las organizaciones gestionan estratégicamente a grupos de empleados con

habilidades y capacidades distintas. Diferentes grupos de empleados poseen habilidades que varían en su contribución a la competitividad de la firma, por lo que las prácticas de recursos humanos utilizadas para gestionarlos también variarán (Lepak y Snell, 2002). En el contexto del contrato psicológico, por ejemplo, Rousseau (1995) ha demostrado que las firmas establecen distintas relaciones de empleo con sus empleados, y modifican sus inversiones en acciones de recursos humanos según las contribuciones relativas esperadas.

Una limitación de este modelo es que se encuentra planteado para la realización de un estudio de naturaleza transversal (*cross-sectional*). Sin embargo, el paso del tiempo y el cambio en la situación competitiva de la firma implican también un cambio y evolución en el valor y diferenciación del capital humano. Lo que es considerado valioso y único en un punto en el tiempo podría perder valor y convertirse en un recurso genérico en otro momento (Lepak y Snell, 1999). Futuras investigaciones podrían utilizar un enfoque más dinámico para analizar el desarrollo de las relaciones de empleo a largo plazo, incorporando al estudio la relación temporal entre las variables (estudio longitudinal).

Este tema plantea implicancias interesantes para la gestión estratégica del capital humano en las organizaciones. Para las PyMEs que deciden utilizar acuerdos de empleo alternativos, el diseño de un proceso efectivo para gestionar los trabajadores contratados bajo distintos tipos de acuerdos resulta fundamental para obtener beneficios de estas nuevas modalidades de empleo. Definitivamente, la gestión de empleados con acuerdos de empleo alternativos requiere de un conjunto de habilidades diferentes a la gestión de empleados bajo acuerdos tradicionales de empleo (Drucker, 2002). Más importante aún, los efectos psicológicos y sociológicos de los acuerdos alternativos de empleo en los trabajadores existentes deberían ser considerados para asegurar una coexistencia exitosa entre ambos grupos de trabajadores (Bidwell, Briscoe, Fernández-Mateo y Sterling, 2013; Way et al., 2010).

Finalmente, consideramos que los acuerdos de empleo alternativos constituyen una temática fundamental para abordar nuevas investigaciones sobre relaciones de empleo. Ya no es posible asumir que todo trabajador que desempeñe sus tareas en una organización es un empleado con un contrato de empleo tradicional, pues algunos podrán estar contratados *part-time*, otros a través de una agencia de empleo eventual, mientras que otros podrán ser contratistas independientes, con las consiguientes implicancias en términos de actitudes y comportamientos en ambas partes de la relación de empleo.

### Referencias bibliográficas

- Abraham K. G., y Taylor S. K. (1996). Firms' use of outside contractors: theory and evidence. *Journal of Labor Economics*. 14 (3): 394-424.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-129.
- Barley, S. R., y Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*. 19:1-19.
- Befort, S. F. (2003). Revisiting the black hole of workplace regulation: A historical and comparative perspective of contingent work. *Berkeley Journal of Employment Labor Law*. 24 (1): 153-178.
- Belous, R. S. (1989). *The contingent economy: The growth of the temporary, part-time, and subcontracted workforce*. Washington, DC: National Planning Association.
- Benner, C. (2002). *Work in the new economy: Flexible labor markets in Silicon Valley*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., y Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6 (1): 7-22.
- Bidwell, M. y Fernández-Mateo, I. (2008). Three's a crowd? Understanding triadic employment relationships. In P. Cappelli (Ed.), *Employment relationships: New models of white-collar work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bidwell, M. y Briscoe, F. (2009). Who contracts? Determinants of the decision to work as an independent contractor among information technology workers. *Academy of Management Journal*. 52 (6): 1148-1168.
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernández-Mateo, I., y Sterling, A. (2013). The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations. *Academy of Management Annals*. 7 (1): 61-121.
- Bonet, R., Cappelli, P., y Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*. 7 (1): 339-390.
- Burawoy, M. (1979). The anthropology of industrial work. *Annual Review of Anthropology*. 8: 231-266.
- Buttrick, J. (1952). The inside contracting system. *Journal of Economic History*. 12 (3): 205-21.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., y Keller, J. (2013). Classifying work in the new economy. Forthcoming in *Academy of Management Review*.
- Carnevale, A. P., Jennings, L. A., Eisenmann, J. M. (1998). Contingent workers and employment law. En K. Barker y K. Christensen (Eds.), *Contingent work: American*

- employment relations in transition*. 281-305. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Casey, B. (1991). Survey evidence on trends in "non-standard" employment. In A. Pollert (ed.), *Farewell to flexibility?*. 179-199. Oxford: Blackwell.
- Chambel, M. J., y Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*. 20 (3): 351-367.
- Chiesa, V., y Barbeschi, M. (1994). Technology strategy in competence-based competition. In G. Hamel y A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*. 293-314. Chi-chester, England: Wiley.
- Coase R. H., (1937). The nature of the firm. *Economica*. 386-405.
- Cohen, Y., y Haberfeld, Y. (1993). Temporary help service workers: Employment characteristics and wage determination. *Industrial Relations*. 32 (2): 272-287.
- Davis-Blake, A., y Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*. 38 (2): 191-209.
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*. 80 (2): 70-77. 128.
- Dwyer, C. J. (2011). *Contingent labor management: The evolution of the contemporary contingent labor workforce*. Boston: Aberdeen Research Group.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain*. New York: Basic Books.
- Evans, M., Syrett, S., y Williams, C.C. (2004). *The informal economy and deprived neighbourhoods: A systematic review*. London: Office of the Deputy Prime Minister.
- Gannon, M. J. (1974). A profile of temporary help industry and its workers. *Monthly Labor Review*. 97 (5): 44-49.
- Golden L, Appelbuam E. (1992). What was driving the 1982–88 boom in temporary employment? Preference of workers or decisions and power of employers. *American Journal of Economics and Sociology*. 51 (4):473–93.
- Goldthorpe, J. H. (1984). The end of convergence: corporatist and dualist tendencies in modern western societies. In J. H. Goldthorpe (ed.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism: Studies in the Political Economy of Western European Nations*. 315–43. Oxford: Oxford University Press.
- Green, F., Krahn H., y Sung J. (1993). Non-standard work in Canada and the United Kingdom. *International Journal of Manpower*. 14 (5): 70-83.
- Gramm, C.L., Schnell, J.F. (1999). *The use of flexible employment arrangements in core production jobs*. Presentado en la 6th Bargaining Group Conference. Urbana-Champaign, IL.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hipple, S., y Stewart, J. (1996). Earnings and benefits of workers in alternative work arrangements. *Monthly Labor Review*. 119 (10): 46-54.
- Holmes, J. (1986). The organization and locational structure of production subcontracting. En M. Storper y A. J. Scott (Eds.), *Production, work, territory: The geographical anatomy of industrial capitalism*. 80-106. Boston: Allen and Unwin.
- Houseman, S. N. (1997). *Temporary, part-time and contract employment in the United States: New evidence from an employer survey*. Manuscript, WE Upjohn Institute Employment Research: Kalamazoo, MI.
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*. 55 (1): 149-170.
- Huselid, M. A., y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*. 37 (2): 395-403.
- Jones, G., y Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. In G. Ferris y K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources*. 271-300. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*. 26 (1): 341-365.
- Kalleberg, A. L., Rasell, E, Cassirer, N., Reskin, B. F., Hudson, K., Webster, D., Appelbaum, E., Spalter-Roth, R. M. (1997). *Nonstandard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.* Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., y Hudson, K. (2000). *Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States*. *American Sociological Review*, 65 (2): 256-278.
- Klein, B., Crawford, R., y Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*. 21: 297-326.
- Krueger, A. B. (1993). How computers have changed the wage structure: evidence from microdata, 1984–1989. *Quarterly Journal of Economics*. 108 (1):33–60.
- Lautsch, B.A., (1996, Agosto). *Institutionalizing uncertainty*. Symposium presentado en From human resources to labor costs: The implications of contingent work for individuals, groups and organizations, en la Annual Meeting of the Academy of Management. Cincinnati.
- Lafferty, G. y Roan, A. (2000). Public sector outsourcing: implications for training and skills", *Employee Relations*. 22 (1): 76 - 85.
- Lei, D., y Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and out-sourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*. 21: 835-859.

- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24 (1): 31-48.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital. *Journal of Management*. 28 (4): 517-543.
- Ley N° 20.744. *Ley de Contrato de Trabajo*. Buenos Aires, Argentina. 13/05/1976.
- Ley N° 24.013. *Ley de Empleo*. Buenos Aires, Argentina. 05/12/1991.
- Linden, R. C., Wayen, S. J.; Kraimer, M. L., y Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (5): 609-625.
- Miles, R., y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*. 13: 36-52.
- Morse, D. (1969). *The peripheral worker*. New York: Columbia Univ. Press.
- Ngwenyama, O., y Bryson, N. (1999). Making The Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach To Analyzing Decision Problems. *European Journal of Operational Research*. 115: 351-367.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*. 26: 48-63.
- Ostapczuk, E. D. (1994). *What makes effective secondary education substitute teachers? Literature review*. Washington, DC: National Education Institute.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*. 25: 129-141.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*. 10: 257-303.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68: 79-91.
- Polivka, A. E., Nardone, T. (1989). On the definition of "contingent work". *Monthly Labor Review*. 112 (12): 9-16.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York, NY: Free Press.
- Rebitzer, J. B. (1995). Job safety and contract workers in the petrochemical industry. *Industrial Relations*. 34 (1): 40-57.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Segal, L. M. (1996). Flexible employment: Composition and trends. *Journal of Labor Research*. 17 (4): 525-542.

- Segal, L. M., y Sullivan, D. G. (1997). The growth of temporary services work. *Journal of Economic Perspectives*. 11 (2): 117-136.
- Stone, K. (2006). Legal protections for atypical employees: Employment law for workers without workplaces and employees with employers. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*. 27 (2): 251-286.
- Summers, C. W. (1997). Contingent employment in the United States. *Comparative Labor Law and Policy Journal*. 18 (4): 503-522.
- Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. In J. M. Pennings (Ed.), *Strategy for decision making in complex organizations*. 78-101. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thurman, J. E., y Trah, G. (1990). Part-time work in international perspective. *International Labour Review*. 129 (1): 23-40.
- Torstein, N., Olsen, K. M., y Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediates in the information and communication technology industries. *Human Resource Management*. 46 (2): 247-264.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W., y Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. 117-151. Greenwich, CT: JAI Press.
- Uzzi, B., y Barsness, Z. I. (1998). Contingent employment in British establishments: organizational determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers. *Social Forces*. 76 (3), 967-1007.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*. 70: 98-107.
- Von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L., y Skoglund, J. D. (1997). Temporary employment: Can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*. 11 (1): 93-104.
- Way, S. A., Lepak, D. P., Fay, H., y Thacker, J. W. (2010). Contingent workers' impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter?. *Human Resource Management*. 49 (1): 109-138.
- Welch, J. A., y Nayak, P. R. (1992). Strategic sourcing: A pro-gressive approach to the make-or-buy decision. *Academy of Management Executive*. 6 (1): 23-31.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wright, P. M., Smart, D. L., y McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*. 38: 1052-1074.

## Desarrollo y aplicación de teoría fundada: Impacto de la educación formal de postgrado sobre las transiciones de carrera en PyMEs

MPM Andrea G. Rivero, UNICEN. rivero@econ.unicen.edu.ar

Ph.D. Guillermo E. Dabós, UNICEN y UdeSA. gdabos@econ.unicen.edu.ar

Lic. Jorgelina Marino, UNICEN. marino@econ.unicen.edu.ar

Lic. M. Candela Rodríguez, UNICEN. candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar

**Palabras clave:** teoría fundada, transiciones de carrera, programas MBA.

### Introducción

En los últimos años, se ha observado un notable incremento en la cantidad de estudios cualitativos publicados y reconocidos por las revistas científicas más prestigiosas en el campo del *management* (Bartunek, Rynes y Ireland, 2006). Dentro de los distintos tipos de estudios cualitativos, la teoría fundada tiene un atractivo importante para los investigadores que se desempeñan en entornos académicos que aplican estándares de rigor, fiabilidad y validez en la evaluación de las investigaciones. La clara articulación del proceso de construcción de teoría y su énfasis en la generación de teoría en base a datos producto de la experiencia, han posibilitado que la metodología de teoría fundada se encuentre a la altura de los estándares de rigor impuestos por la comunidad científica (Glaser y Strauss, 1967).

La teoría fundada se define como un método para conducir investigaciones que focaliza en el proceso interpretativo a partir del análisis de significados y conceptos utilizados por distintos actores sociales en entornos reales (Glaser y Strauss, 1967; Gephart, 2004; Locke, 2001). La teoría fundada proporciona una herramienta única para el desarrollo de teoría, particularmente cuando el investigador descubre un fenómeno interesante sin explicación, a partir del cual busca construir teoría en base a los datos recolectados (Glaser y Strauss, 1967). Asimismo, la teoría fundada otorga al investigador una mayor libertad en la selección de temas de interés, en comparación a otros métodos de investigación que se encuentran limitados por la falta de disponibilidad de datos, la dificultad en la selección de la muestra, y los inconvenientes para obtener una alta tasa de respuesta (Yin, 2011).

La teoría fundada trabaja de un modo distinto al patrón de investigación convencional a partir de un proceso de análisis inductivo, es decir parte de lo particular a lo general (de los datos a la teoría). El uso de teoría fundada proporciona al investigador la posibilidad de investigar manteniendo su mente abierta, permitiendo que nueva teoría sea construida a partir de los datos. En este sentido, los resultados emergentes a través de la aplicación de teoría fundada son altamente representativos de un fenómeno existente, y las nuevas teorías no se encuentran forzadas a ajustarse a moldes preexistentes en la literatura.

Este trabajo presenta un desarrollo teórico y metodológico, así como también una aplicación práctica de la teoría fundada, ilustrada con un ejemplo sobre carreras laborales en pequeñas y medianas empresas y su vinculación con la formación gerencial. Hemos utilizado la metodología de teoría fundada con el propósito de inducir resultados teóricos que nos permitieran explicar el impacto de la educación formal de postgrado (específicamente programas MBA) en las trayectorias de carrera experimentadas por los graduados, particularmente en los períodos críticos de cambio y transición. Si bien nos hemos limitado a una temática particular para ilustrar la aplicación de teoría fundada, este trabajo destaca el valor y la aplicabilidad de esta metodología para estudios en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, que busquen comprender la interpretación que los propios actores realizan de un hecho o fenómeno en particular.

Este trabajo se estructura en base a las siguientes secciones principales. En primer lugar se presenta el marco conceptual de la metodología de teoría fundada, exponiendo sus características principales y los conceptos claves que identifican a esta metodología de investigación. Luego, se detalla el desarrollo metodológico efectuado para la generación de teoría fundada en nuestro caso particular de estudio, identificando las etapas claves incurridas. En la sección siguiente, se exponen los resultados alcanzados a partir de la aplicación concreta de la metodología de teoría fundada, prestando particular atención al proceso de análisis de datos e identificación de categorías conceptuales. Finalmente, precediendo la sección de conclusiones, dedicamos un apartado especial a la presentación de teoría fundada en artículos académicos, pues consideramos que la modalidad de exposición tiene implicancias relacionadas con la interpretación de la investigación y la calidad percibida por la comunidad científica.

### Teoría fundada

La teoría fundada es una metodología de investigación que focaliza en el proceso interpretativo a partir del análisis de significados y conceptos utilizados por distintos actores sociales en entornos reales (Glaser y Strauss, 1967; Gephart, 2004; Locke, 2001). En este sentido, Glaser y Strauss (1967) argumentan que nueva teoría puede ser generada a partir de la comparación entre la realidad (lo que verdaderamente acontece) y la interpretación que hacen quienes participan (actores) de dicha realidad.

La metodología de teoría fundada, en consecuencia, resulta apropiada para responder preguntas de investigación que buscan describir, comprender e interpretar un fenómeno determinado a partir de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los propios participantes (Morgan y Smircich, 1980). Asimismo, resulta adecuada cuando el objetivo de la investigación es desarrollar una teoría o explicar un proceso, y no cuando se busca probar hipótesis o confirmar teorías ya existentes (Martin y Turner, 1986). Si bien el investigador parte de una primera aproximación a la pregunta de investigación a través de supuestos básicos o conceptos sensibilizadores, en la metodología de teoría fundada no se formulan hipótesis con anterioridad, por el contrario, la teoría es desarrollada a partir de los datos recolectados y analizados. En teoría fundada el investigador es considerado un componente activo del proceso de investigación. El investigador es quien toma las decisiones claves sobre qué categorías son consideradas centrales, cuándo recolectar nuevos datos y, posiblemente lo más importante, los significados otorgados a las unidades de análisis (Glaser, 1978).

Esta metodología se construye a partir de dos conceptos claves: comparación constante y muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967). Ambos conceptos se relacionan con el proceso iterativo a partir del cual los datos son recolectados y analizados de manera simultánea. A través de este proceso iterativo, el investigador continúa refinando, ampliando y cuestionando la teoría emergente. El proceso iterativo es central en la metodología de teoría fundada, permitiendo identificar y ampliar la información potencialmente relevante a medida que es analizada (Corbin y Strauss, 1990).

Como resultado del proceso iterativo de comparación constante, emergen continuamente constructos teóricos que se perfeccionan a medida que se realizan comparaciones con nuevos datos que surgen del último proceso de recolección. El

análisis de datos puede revelar la existencia de cuestiones teóricas que requieran aclaración o la aparición de temas emergentes que requieran una exploración más profunda. Estas consideraciones analíticas podrían influir, por ejemplo, en la decisión de modificar una pregunta de la entrevista, en la incorporación de nuevos participantes que ofrezcan una perspectiva de contraste, o en la necesidad de continuar recogiendo datos adicionales en un sitio de investigación diferente. Una vez identificados los datos que presentan similitudes se agrupan por temas o categorías, recibiendo un nombre de acuerdo con su significado (Locke, 2001).

A partir de la identificación de los temas más importantes, se exploran y definen las conexiones entre categorías, dando lugar a una segunda etapa del proceso donde se observan los datos en un nivel de abstracción teórica mayor. A medida que se realiza la comparación continua de datos, y que los temas y las categorías van emergiendo, el proceso de escritura de memos es utilizado para formular y desarrollar nueva teoría. Las notas se escriben para definir las propiedades y características de los temas y categorías, para elaborar procesos y patrones identificados dentro de las categorías, y para formular construcciones teóricas emergentes. Finalmente, el proceso de análisis se completa cuando las formulaciones teóricas producen una comprensión o explicación del fenómeno social bajo estudio. En otras palabras, cuando se genera una teoría que, a través del proceso de comparación constante, se fundamenta en los datos recolectados.

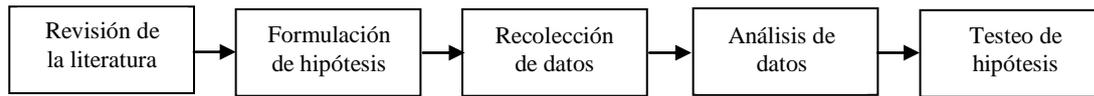
La recolección de datos no se limita a modalidades específicas. Si bien las entrevistas y observaciones son tradicionalmente las fuentes de datos más comunes para estudios que utilizan teoría fundada, los datos pueden proceder de fuentes tan variadas como *focus groups*, reglamentos, o diarios detallados. El objetivo de la recolección de datos en la teoría fundada es obtener una adecuada y amplia gama de perspectivas y experiencias que resulten relevantes en relación con la pregunta de investigación. Muchos estudios que se basan en esta metodología, utilizan más de una fuente de datos o incluso más de una población de estudio con el propósito de enriquecer el estudio a partir del análisis desde perspectivas diferentes (proceso de triangulación) (Flick, 1992; Glaser y Strauss, 1967).

El concepto de muestreo teórico implica que el proceso de selección de la muestra surge de la información teórica. En el muestreo teórico la muestra del estudio no se establece antes de iniciar la recopilación de datos, sino que los participantes u otras fuentes de datos se seleccionan deliberadamente, a medida que el análisis avanza, por su capacidad para proporcionar datos que confirmen, desafíen o amplíen

la teoría emergente. El incremento en la cantidad de participantes de la muestra no se realiza con el fin de que la misma sea representativa, sino para desarrollar aún más las consideraciones analíticas emergentes. El muestreo en un estudio de teoría fundada continúa hasta que se alcanza la saturación, es decir el punto en el que el análisis de los nuevos datos ya no genera puntos de vista que resulten relevantes para la teoría emergente. Glaser y Strauss (1967) sostienen que el criterio para determinar la saturación teórica surge de la combinación de los límites empíricos de los datos, de la integración y densidad de la teoría, y de la sensibilidad teórica del investigador. Las señales más comunes de saturación incluyen la repetición de información y la confirmación de las categorías conceptuales existentes, y dependen, tanto del contexto empírico como de la experiencia y destreza del investigador (Suddaby, 2006).

Los conceptos de comparación constante y muestreo teórico transgreden, en cierto sentido, los supuestos clásicos acerca de cómo debe llevarse a cabo el proceso de investigación. En la Figura 1 contrastamos ambos enfoques. La comparación constante contradice el mito de la existencia de una clara separación entre los procesos de recolección de datos y análisis de los mismos. El muestreo teórico viola el concepto de testeado de hipótesis, en el sentido de que el proceso de recolección de datos es determinado por la interpretación de datos constante y la aparición de nuevas categorías conceptuales, y no por hipótesis desarrolladas *a priori* (Suddaby, 2006). Una idea errónea acerca de la teoría fundada es que el investigador debería comenzar su trabajo sin conocimiento previo del campo de estudio, sugiriéndose posponer la revisión bibliográfica hasta que los datos sean recolectados y analizados (Suddaby, 2006). No obstante, la teoría sustantiva constituye un componente estratégico en la generación de teoría fundada. Si bien los principios de la teoría fundada sostienen que la teoría puede ser generada directamente de los datos, es recomendable y necesario iniciar el proceso de desarrollo de teoría a partir de la teoría sustantiva, la cual determinará la dirección inicial para la elaboración de categorías y las posibilidades de integración entre las mismas (Glaser y Strauss, 1967).

### Modelo de investigación clásico



### Modelo de investigación de teoría fundada

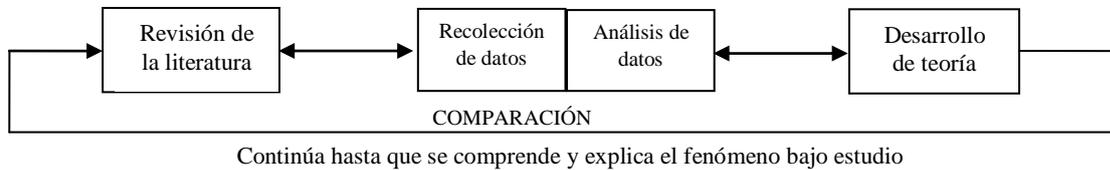


Figura 1. Comparación entre el modelo de investigación clásica y teoría fundada.

Con el propósito de ilustrar el proceso de desarrollo de teoría fundada, haremos referencia a nuestro estudio, finalizado recientemente, sobre educación formal de postgrado y trayectorias de carrera en pequeñas y medianas empresas (Rivero, Dabós, Marino y Rodríguez, 2012). Los estudios sobre carreras laborales en PyMEs representan una excelente oportunidad de investigación dado que aún son escasos los trabajos que relacionan la capacitación ejecutiva con el desarrollo de carrera profesional en pequeñas y medianas empresas, y por consiguiente también es reducido el desarrollo de teorías relacionadas. Nuestro trabajo adoptó un enfoque de teoría fundada (Corbin y Strauss, 2008; Glaser y Strauss, 1967) pues buscábamos describir, comprender e interpretar un fenómeno determinado (trayectorias de carrera) a partir de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los propios participantes (graduados de un programa de formación gerencial).

### Desarrollo metodológico de teoría fundada

El estudio sobre educación formal de postgrado y trayectorias de carrera se realizó con graduados de un programa MBA caracterizado por su alto nivel de impacto en el desarrollo productivo de las PyMEs y la integración socioeconómica de la región centro-sudeste de la Provincia de Buenos Aires: el MBA *part-time* de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN. Este programa se dicta en forma ininterrumpida desde el año 1994 en la ciudad de Tandil, ingresando anualmente un grupo de 30 maestrandos, y en la actualidad, cuenta con alrededor de 170 graduados.

El desarrollo metodológico de nuestro trabajo se estructuró en cinco etapas: análisis preliminar, preparación de datos, aproximación inicial, análisis principal, y resultados.

Los estudios basados en la metodología de teoría fundada comienzan con un **análisis preliminar** de las áreas de estudio, en nuestro caso, el desarrollo de carrera profesional y la formación ejecutiva. Además de iniciar una revisión de la literatura sobre carreras laborales, comenzamos observando las entrevistas de admisión a un programa MBA y participando de charlas informales (principalmente durante los *coffee breaks*) con alumnos que se encontraban cursando el último año de la maestría, con el propósito de ganar entendimiento sobre el área de estudio.

A partir del análisis preliminar, el estudio comenzó a focalizarse en un punto de particular relevancia para una gran mayoría de los alumnos: los períodos de cambio y transición de carrera. Las primeras conversaciones informales, los comentarios surgidos de las entrevistas de admisión y la revisión de la literatura nos condujeron a la determinación del tema central de nuestro análisis. La lógica que guió el estudio fue simple, si las transiciones de carrera eran identificadas por lo individuos como períodos críticos en sus trayectorias laborales, entonces ¿cómo impactaría la educación formal de postgrado en las transiciones de carrera experimentadas por los graduados? Para dar respuesta a este interrogante examinamos en profundidad los procesos de cambio y transición de carrera de los graduados MBA.

En la segunda etapa, de **preparación de datos**, se realizaron entrevistas con informantes claves (Gilchrest, 1992) con el propósito de identificar, comprender e interpretar las transiciones de carrera experimentadas por los graduados MBA. Específicamente, intentamos conocer, desde la perspectiva de cada individuo, cómo el MBA había impactado en dichos períodos de cambio y transición. El objetivo de estas entrevistas no consistió en testear un set de hipótesis específicas, sino más bien comprender la interpretación que los propios informantes claves realizaban de los hechos (Martin y Turner, 1986; Spradley, 1979).

Con el apoyo de la Secretaría de Postgrado se procedió a la selección de graduados de las últimas 5 cohortes. Para ello, se recurrió a documentación de archivo, como son los curriculum vitae de los graduados, y las anotaciones tomadas por el Comité de Admisión al momento de realizar las entrevistas de ingreso al MBA. Además, y para poder obtener información más actualizada sobre las trayectorias de carrera, se recurrió a la red social profesional LinkedIn, analizando los perfiles y

antecedentes laborales de los graduados del MBA de la UNICEN. Según lo detectado en el análisis preliminar, nuestro objetivo lo constituían individuos con transiciones de carrera en empresas PyMEs de la región, por lo que excluimos de la muestra aquellos individuos que no mostraran cambios significativos en sus carreras laborales o cuyas empresas no correspondieran al sector PyME.

En total se entrevistaron 24 graduados del programa MBA (muestreo teórico). Las entrevistas fueron realizadas en persona en un sitio previamente convenido con el participante (ver ANEXO: Protocolo de Entrevistas). Con el propósito de mantener consistencia, un entrevistador junto con dos asistentes, realizaron todas las entrevistas. Si bien las entrevistas se encontraban planeadas para realizarse en un período de 90 minutos, varias de ellas se extendieron por más de 2 horas. Considerando que el objetivo del estudio era descubrir patrones y generar nuevo conocimiento, comenzamos las entrevistas pidiendo a los entrevistados que nos narraran su “historia de vida laboral”. Cuando identificábamos una instancia de transición, pedíamos que profundizaran sobre la situación, con especial atención a las vinculaciones que se establecían con el programa MBA y con su realidad laboral. Después de cada entrevista se transcribieron las grabaciones, creando un documento detallado de todas las conversaciones.

El análisis cualitativo se realizó con el apoyo del software Atlas.ti, que facilitó el proceso de codificación, búsqueda de citas, análisis de textos e identificación de categorías conceptuales.

En la tercera etapa, de **aproximación inicial**, se hizo un análisis de primer orden en el cual se codificaron las secciones relevantes de las transcripciones. Para ello, se realizó la lectura repetida de las transcripciones de las entrevistas con el objetivo de acotar la intención del análisis y poder identificar las referencias discursivas de interés para el estudio. Así se descartaron aquellos fragmentos del texto que respondían a conversaciones anecdóticas o que no mostraban información sobre las transiciones de carrera o su vínculo con el MBA. Seguidamente se procedió a la codificación de las unidades de análisis, sintetizándolas en términos de su significado. Así desarrollamos un esquema detallado de códigos, consistente en veinte conceptos centrales de primer orden.

Utilizando el método de comparación constante, confrontamos los datos de los informantes entre sí y con la literatura para identificar los conceptos más importantes. Se utilizaron frases/títulos cortos para codificar las citas relevantes. Los conceptos de

primer orden ayudaron a descubrir elementos claves de las creencias y percepciones de los informantes, pero no aportaron información sobre patrones de relación entre los datos.

En una cuarta etapa, de **análisis principal**, buscamos reconocer los temas que constituirían la base para el desarrollo de la teoría fundada. Para ello, realizamos un análisis más estructurado con el objetivo de observar los datos en un nivel de abstracción teórica mayor. Se recurrió nuevamente a las técnicas de comparación constante para descubrir los conceptos de segundo orden que congregaban a los de primer orden. Se continuó con la creación de categorías, comparando el significado de las unidades de análisis y buscando aspectos comunes entre las mismas. De este modo, se fueron agrupando las unidades hasta que se consideró que las agrupaciones quedaron saturadas, es decir, que las categorías centrales ya habían emergido y ningún fenómeno nuevo podía ser reportado a partir de los datos. Así emergieron ocho temas de segundo orden (categorías), relaciones y tipologías.

En la quinta etapa, de **resultados**, se recurrió nuevamente a la revisión de la literatura para poder realizar una explicación más precisa de las categorías emergentes, que representamos de forma gráfica en una estructura denominada mapa conceptual (Figura 2). Por último, arribamos al modelo teórico final donde representamos las categorías centrales en función de las relaciones identificadas con otras variables.

Conjuntamente con la codificación, comparación y agrupación de datos en categorías, se llevó a cabo un proceso continuo de muestreo teórico. La selección de nuevos participantes se basó en la información que había emergido de los datos ya codificados. A partir de este proceso nos aseguramos que los datos nuevos agregaran valor y trabajaran en conjunto con aquellos ya compilados (Glaser, 1978). Todo dato adicional fue confirmado y comparado con los existentes para asegurar que la teoría emergente se desarrollara con rigor y parsimonia. De esta forma arribamos a la cantidad de 24 participantes en el estudio.

El método de comparación constante utilizado en las distintas etapas nos permitió generar nueva teoría de manera integrada, consistente, creíble, y cercana a los datos (Glaser y Straus, 1967). En este proceso no testamos ninguna teoría preexistente, sino que generamos teoría sustantiva derivada de un conjunto de categorías cuya validez se encuentra respaldada por la saturación de los datos (Glaser y Strauss, 1967).

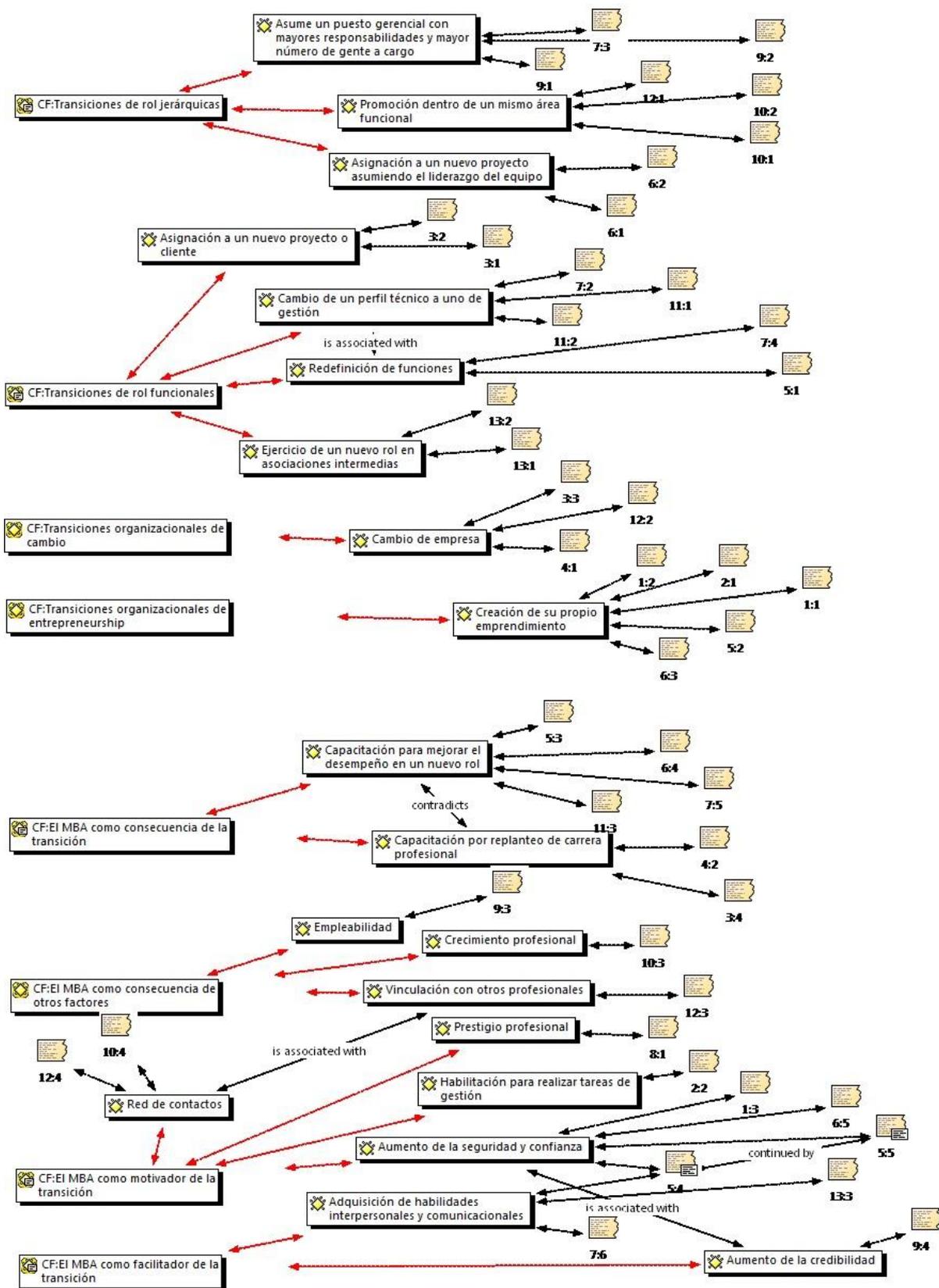


Figura 2: Mapa conceptual

### Aplicación de teoría fundada

El objetivo de nuestro estudio era conocer el impacto de la educación formal de postgrado en las transiciones de carrera experimentadas por los graduados MBA. Para ello, examinamos, siguiendo la metodología de teoría fundada, los procesos de cambio y transición de carrera de los graduados MBA, logrando la generación de categorías de transiciones de carrera que luego, al vincularlas con la realización de un programa MBA, dieron lugar a una tipología de transiciones de carrera. A continuación, presentamos la aplicación concreta de la metodología, incluyendo parte de la narrativa elaborada para nuestro trabajo de investigación, las tablas con los datos que respaldan la narrativa, y el modelo teórico final al que arribamos como resultado del análisis realizado.

#### 1. Categorías de transiciones de carrera

En la Tabla 1 se presentan las estructuras de datos que respaldan las categorías emergentes y sus características distintivas, otorgando validez a los resultados alcanzados. La Tabla 1 ilustra cuatro grandes categorías de transiciones que emergieron luego de transitar las distintas etapas desarrolladas en el análisis metodológico: transiciones de rol jerárquicas, transiciones de rol funcionales, transiciones organizacionales de cambio, y transiciones organizacionales de *entrepreneurship*.

**Transiciones de rol jerárquicas.** Las transiciones de rol jerárquicas surgieron como consecuencia de un nuevo rol asumido por el entrevistado en el contexto de una misma organización, tratándose de movimientos ascendentes en la jerarquía organizacional.

Las transiciones de rol jerárquicas descritas por nuestros informantes constituyen ascensos y promociones en línea vertical, dentro de la jerarquía organizacional, representando un incremento significativo de estatus, poder, responsabilidad y visibilidad ante la dirección. Estas transiciones comprenden movimientos tales como la asignación a un puesto gerencial con mayores responsabilidades y mayor número de gente a cargo, la promoción dentro de un mismo área funcional, y la asignación a un nuevo proyecto asumiendo el liderazgo del equipo.

**Transiciones de rol funcionales.** Las transiciones de rol funcionales surgieron como consecuencia de un nuevo rol asumido por el entrevistado en el contexto de una misma organización, constituyendo, a diferencia de las transiciones jerárquicas, movimientos laterales en la estructura organizacional. Las transiciones de rol funcionales descritas por nuestros informantes representan movimientos horizontales que implican cambios significativos en las funciones y tareas desempeñadas, manteniendo la misma jerarquía organizacional. Estas transiciones comprenden movimientos tales como el cambio de un perfil técnico a uno de gestión, la redefinición del rol dentro de la organización, la asignación a un nuevo proyecto o cliente, y el ejercicio de un nuevo rol (aunque no implique la desvinculación de su rol anterior) en entidades intermedias como cámaras o asociaciones profesionales.

**Transiciones organizacionales de cambio.** Las transiciones organizacionales de cambio constituyen movimientos voluntarios hacia otras empresas. Si bien en este tipo de transiciones la dimensión del cambio se relacionó, entre otras cosas, con la similitud entre los requerimientos del puesto de cada organización y con las características de la industria, el cambio de culturas emergió como un elemento significativo de la transición según los entrevistados. Estas transiciones surgen, por lo general, como producto de un quiebre en la relación laboral anterior o debido a una evaluación negativa de las oportunidades internas de crecimiento.

**Transiciones organizacionales de *entrepreneurship*.** Las transiciones organizacionales de *entrepreneurship* implican la realización de acciones explícitas con el propósito de iniciar un nuevo negocio, ya sea en un área en la que el individuo había desarrollado su *expertise* (ej. ingenieros de sistemas que inician su propia empresa en el área de Software y Servicios Informáticos) o en un área totalmente novedosa (un contador innovador que inicia su emprendimiento de *co-working space*). En este sentido, la creación de una nueva empresa requirió para nuestros entrevistados la transición hacia una nueva figura, la de fundador, obligándolos a abandonar de a poco el rol anterior, generalmente como empleado en relación de dependencia.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

Datos representativos de los conceptos de 1 <sup>er</sup> orden (citas)	Conceptos de 1 <sup>er</sup> orden (códigos)	Conceptos de 2 <sup>o</sup> orden (categorías)
<p>“Pasé de hacer un trabajo básicamente técnico a ser responsable del Área de Desarrollo de Productos.”</p> <p>“Crecí en cuanto al poder que tengo ahora, antes yo era la persona que estaba a cargo de otra persona, y ahora tengo personas que están a mi cargo... eso no estaba antes.”</p> <p>“El cambio fue de responsabilidad. Además se incrementó la cantidad de personas que tengo.”</p>	<p>Asume un puesto gerencial con mayores responsabilidades y mayor número de gente a cargo</p>	<p><b>Transiciones de rol jerárquicas</b></p>
<p>“La promoción se debió al trabajo, a la evaluación de desempeño...entré como asistente, y desde fines del año pasado soy responsable del Área de Recursos Humanos.”</p> <p>“Ahora soy responsable de todas las cuestiones que tienen que ver con la gestión de personas... y tengo un asistente a quien le delego cuestiones más bien operativas”</p> <p>“Desde mi promoción, tengo la posibilidad de viajar, de estar con los directivos, de estar en reuniones, de poder participar en la toma de decisiones...”</p>	<p>Promoción dentro de un mismo área funcional</p>	
<p>“Arranqué dibujando planos...al tiempo me promocionaron y quedé como responsable de la dirección de un complejo habitacional de gran envergadura”.</p> <p>“La verdad que la oportunidad de dirigir dos torres, que en esta ciudad por ahí no es muy común, me dio mucho prestigio, dentro y fuera del estudio, además de muchísima experiencia...”</p>	<p>Asignación a un nuevo proyecto asumiendo el liderazgo del equipo</p>	
<p>“En los comienzos de la empresa yo podía hacer más cosas técnicas porque éramos más chiquitos y no teníamos tanto volumen de administración, al día de hoy eso ha cambiado, ahora hago exclusivamente gestión.”</p> <p>“La transición a este puesto fue difícil...tuve que aprender mucho sobre gestión, todo se tornó más complejo.”</p> <p>“En ese cambio de rol de la empresa me di cuenta que estaba rengo en montones de cosas.”</p>	<p>Cambio de un perfil técnico a uno de gestión</p>	<p><b>Transiciones de rol funcionales</b></p>
<p>“En la empresa arrancamos mi socio y yo, y ahora somos 32. Por una cuestión de tamaño en nuestra empresa tienen que vender los socios. Así que me dediqué fundamentalmente a este nuevo rol, delegando otras cuestiones más operativas en el gerente general que incorporamos a la empresa.”</p> <p>“Inicialmente éramos cinco, los cinco estábamos dedicados al desarrollo y otras cosas, hacíamos de todo... la empresa empezó a crecer, empezaron a definirse posiciones, y yo quedé como el Gerente de Ingeniería, con diez personas a cargo...”</p>	<p>Redefinición de funciones</p>	
<p>“Estuve trabajando para la empresa aproximadamente 8 meses, en un puesto de desarrollador...un día me avisan que paso a trabajar para un cliente nuevo, en un grupo de proyecto nuevo... en un rol diferente.”</p> <p>“En mi puesto anterior trabajaba desde casa, viajaba una vez por mes, las reuniones se hacían por medio de Skype...pero para este proyecto el cliente nos quería a todos en la oficina...no existía la posibilidad de trabajar desde mi casa...”</p>	<p>Asignación a un nuevo proyecto o cliente</p>	
<p>“Arrancamos con el estudio... En paralelo yo me asocio al Centro Empresario de Azul, en el primer año me involucraba, iba a las reuniones, muy básico. Luego formo parte de la Comisión Directiva y hoy estoy como Presidente...”</p> <p>“Estamos continuamente generando vínculos... con la facultad, con otras instituciones...el sábado voy a Mar del Plata a reunirme con los directivos de la Federación Económica...”</p>	<p>Ejercicio de un nuevo rol en asociaciones intermedias</p>	
<p>“En ese momento las posibilidades de crecimiento en la empresa eran bastante chicas, porque había mucha gente y pocos proyectos que se asignaban a Tandil...recibo una propuesta interesante de otra</p>	<p>Cambio de empresa</p>	<p><b>Transiciones organizacionales de cambio</b></p>

<p><i>empresa de software de Tandil, me cambio sin dudarlo.”</i></p> <p><i>“Estaba trabajando desde mi casa para una empresa de Buenos Aires, pero no estaba muy satisfecha con la relación laboral, un día me llaman de otra empresa en Tandil...había salido un proyecto importante, me preguntaron si estaba disponible y me hacen una oferta de trabajar en la empresa, la cual acepto.”</i></p> <p><i>“Trabajaba para una firma de consultoría internacional en Buenos Aires... de alguna forma comienza un acercamiento con mi viejo para hacerme cargo de algunas cosas de la empresa familiar. Vuelvo a Tandil en el 2008, y llego a una firma familiar... paso de trabajar en una firma con 1.700 profesionales a una que, en toda la parte de management, éramos 6 profesionales.”</i></p>		
<p><i>“Siempre me gustó ser emprendedora. Hace cinco años me asocié con un ex compañero de la facultad y formamos nuestra propia empresa... tenemos mucho espíritu de emprender.”</i></p> <p><i>“Al tiempo formé la S.R.L. con dos socios. Como los tres habíamos estado en diferentes compañías teníamos distintas experiencias, cada uno aportó lo suyo.”</i></p> <p><i>“Desde hace un año que tengo mi propio estudio junto con un amigo que es mi socio. Me fui ya de la empresa con algo armado...disfruto esta posibilidad de generar nuestros propios proyectos y construirlos...”</i></p> <p><i>“Por una cuestión mía yo no puedo trabajar en un lugar que no me motiva, entonces le dije al dueño que no podía seguir invirtiendo el 100% de mi tiempo acá...y bueno, ahí arranco con este proyecto (co-working space).”</i></p> <p><i>“...cuando estoy en mi emprendimiento no estoy pensando en los cheques que se me caen como en la otra empresa, yo estoy hablando con emprendedores, contándoles mi experiencia y asesorándolos en lo que puedo en cuanto a visión de negocios, es un laburo súper motivador”</i></p>	<p>Creación de su propio emprendimiento</p>	<p align="center"><b>Transiciones organizacionales de entrepreneurship</b></p>

Tabla 1. Datos representativos y categorías emergentes: Transiciones de carrera

## 2. Vinculación del MBA con las transiciones de carrera

En la Tabla 2 se muestran los resultados obtenidos al vincular la realización de un programa MBA con las transiciones de carrera. Al igual que la Tabla 1 se presentan las estructuras de datos que respaldan las categorías emergentes y sus características distintivas, validando los resultados obtenidos. En la Tabla 2 se observan tres puntos principales de vinculación entre el MBA y las transiciones de carrera de sus graduados: el MBA como consecuencia de la transición, el MBA como motivador de la transición y el MBA como facilitador de la transición.

**El MBA como consecuencia de la transición.** El análisis de los datos muestra que la gran mayoría de los entrevistados realizan el MBA con el propósito de incorporar y desarrollar habilidades que consideran fundamentales para enfrentar con éxito sus transiciones de carrera *ex ante*. Estas habilidades las relacionan principalmente con conceptos fundamentales y herramientas específicas del campo de la administración

de negocios que ellos no poseen y necesitan (algunos desesperadamente) para desempeñar su nuevo rol, sea este producto de un movimiento dentro de la empresa, un cambio hacia otra empresa, o de la decisión de emprender su propio negocio. Sin embargo, no siempre la necesidad de incorporar nuevos conceptos y herramientas de gestión para mejorar el desempeño en el nuevo rol es lo que conduce a los profesionales que experimentan transiciones *ex ante* a realizar un MBA. La insatisfacción con el nuevo rol puede llevar al individuo a tomar decisiones extremas, como el abandono del rol y el replanteo de la carrera profesional, generando la necesidad de capacitarse para la misma, o a buscar una solución intermedia, a partir de la cual continúa desempeñándose en el rol pero busca agregarle valor al mismo, particularmente a través de su incorporación a un programa MBA.

Resulta interesante destacar que los entrevistados que no relacionaron la decisión de realizar el MBA con sus transiciones de carreras *ex ante*, mencionan la necesidad de construir empleabilidad, la búsqueda de crecimiento profesional y el deseo de conocer y vincularse con otros profesionales como los principales motivos por los que deciden embarcarse en un MBA.

**El MBA como motivador de la transición.** Los entrevistados indican que el MBA actúa como motivador cuando es la causa más relevante de la transición de carrera: si no hubieran realizado el MBA probablemente la transición no hubiera ocurrido. Los factores y competencias comúnmente identificados por los entrevistados como motivadores de las transiciones *ex post* se relacionan con la incorporación de herramientas específicas del campo de la administración de negocios, el prestigio profesional que infunde el postgrado, el desarrollo de una efectiva red de contactos, y el incremento de la confianza en sí mismos.

La incorporación de nuevos conocimientos y herramientas producto de la realización de un programa MBA habilita al profesional, casi de manera automática, a desempeñarse en actividades vinculadas a la gestión del negocio, situación que motiva un cambio en los roles desempeñados por el individuo en la organización. Asimismo, el título de MBA otorga una calificación profesional que impacta positivamente en la percepción que los reclutadores tienen del candidato. El MBA es visto como una tarjeta de presentación que define a los graduados como profesionales que han adquirido un alto nivel de competencia, lo cual los habilita a desempeñarse en un puesto gerencial.

Otra forma en que el MBA impacta en las transiciones de carrera *ex post* es a partir del desarrollo de una efectiva red de contactos. La mayoría de los entrevistados reconoció los beneficios obtenidos producto de la interacción, tanto dentro como fuera de clase, con otros profesionales provenientes de distintas disciplinas, favoreciendo el aprendizaje y enriqueciendo el proceso de intercambio de conocimiento. Es interesante destacar que en determinados casos los entrevistados relacionan específicamente sus transiciones organizacionales de cambio con su paso por el MBA, ya que es en dicho entorno donde contactaron a sus nuevos empleadores.

Por último, el aumento en la seguridad y confianza que sintieron algunos entrevistados luego de cursar el MBA aparece como otra de las causas más relevantes de las transiciones de carrera experimentadas *ex post*. Particularmente en las transiciones organizacionales de *entrepreneurship* el MBA actuó, además, como un estímulo a la idea de emprender un negocio o proyecto propio.

**El MBA como facilitador de la transición.** Los entrevistados señalan que el MBA actúa también como facilitador al proporcionarles los conocimientos y habilidades necesarias para superar los nuevos desafíos y condiciones generadas por una transición, aunque en este caso no sea el MBA la causa directa de la misma: la transición de carrera hubiera ocurrido independientemente de la realización del programa.

Los entrevistados identifican determinados factores o competencias adquiridas en el MBA como facilitadores de las transiciones de carrera *ex post*. Más allá de las herramientas específicas del campo de la administración de negocios, los entrevistados mencionan otro tipo de competencias como facilitadoras de sus transiciones de carreras. Estas competencias, conocidas en la literatura como habilidades blandas, se relacionan con la adquisición de habilidades interpersonales y comunicacionales, entre otras.

Finalmente, y muy relacionado con el aumento en la seguridad y confianza comentado anteriormente, encontramos que el MBA también impacta incrementando la credibilidad de sus graduados en el entorno laboral, sintiéndose más respetados por sus superiores y compañeros de trabajo. Esto impacta positivamente en las transiciones *ex post* al facilitar el diálogo con la dirección.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

Datos representativos de los conceptos de 1 <sup>er</sup> orden (citas)	Conceptos de 1 <sup>er</sup> orden (códigos)	Conceptos de 2 <sup>do</sup> orden (categorías)
<p><i>“Entré al MBA buscando herramientas que no conocía pero que necesitaba desesperadamente para administrar una obra...En mi trabajo, de un día a otro, pasé de dibujar planos a administrar obras, a manejar gente de distintos gremios...El MBA realmente me sirvió muchísimo. Es como que hoy, al haber pasado por un MBA siento que están todas las herramientas ahí arriba de la mesa, puedo ir a buscar algo, sé que aplicar...”</i></p> <p><i>“...cuando empezamos a trabajar en los aspectos de planificación de nuestra empresa se notó, tanto en mi socio como en mí, que nos faltaba analizar la cuestión desde otra perspectiva...En realidad, desde que pusimos la empresa estábamos necesitando el MBA. Este es un rol totalmente distinto a cualquier otro que hayamos tenido antes, claramente necesitábamos una capacitación en negocios.”</i></p> <p><i>“Empecé el Doctorado más que nada para prepararme profesionalmente, para tener un plus más sobre el título de grado...pero me di cuenta que a diferencia de un MBA, el Doctorado no tenía un valor muy grande en lo que era el mercado, sí para lo académico pero no para la industria, y yo había empezado a trabajar en la industria... Estaba orientando y sigo orientando mi carrera más al management, por eso me interesó, consideraba que era un elemento clave para prepararme para la conducción de mi empresa.”</i></p> <p><i>“En parte hice el MBA por ese cambio de rol, mi cabeza era técnica. En ese cambio me di cuenta que me faltaba un montón de base teórica, y de saber cómo hacer las cosas, saber si me conviene endeudarme, cosas más finas. Cuando empezamos a vender y a relacionarnos con más gente, tenía conversaciones ¿y cuánto es el retorno?¿ y ustedes qué costo tienen? No sé... nunca se me ocurrió calcularlo.”</i></p>	Capacitación para mejorar el desempeño en un nuevo rol	<b>El MBA como consecuencia de la transición</b>
<p><i>“Sucedió que surge este cambio funcional donde me asignan para trabajar con un nuevo cliente y lo acepto, pero me fui dando cuenta que no quería seguir resolviendo los mismos problemas, no quería seguir siempre en la misma línea... que termina siendo muy monótona. Entonces pensé ¿cuál es la otra forma de seguir en una empresa de sistemas, que es lo que en realidad me gusta hacer, y tomar otro camino? El MBA permite eso...Decidí realizar la maestría, no sólo para obtener e incorporar conocimiento, que uno que viene de las ciencias duras no lo tiene, sino para poder encaminarme por la rama del management, de la gestión.”</i></p> <p><i>“... asumí este nuevo rol en la empresa familiar, pero sentía que me estaba achanchando, me estaba volviendo un flaco de autopartes, un flaco de industria metalmecánica y no me gustaba para nada, entonces dije: capaz que el MBA me da la posibilidad de reabrir un poco la cabeza y estar con gente de otros sectores, discutir problemáticas de otras industrias y analizar casos para luego poder aplicarlo en mi empresa.”</i></p>	Capacitación por replanteo de carrera profesional	
<p><i>“Básicamente estudié el MBA como “seguro de vida laboral”. No muchas empresas absorben un ingeniero electrónico...Yo no me consideraba empleable, el mío es un nicho muy chico. Con la maestría lo que buscaba era diversificar mi conocimiento, básicamente ser empleable en el mercado laboral...”</i></p>	Empleabilidad	<b>El MBA como consecuencia de otros factores</b>
<p><i>“Verdaderamente empecé a hacer la maestría porque quería crecer profesionalmente, quería incorporar conocimientos nuevos y actualizados... aunque no fuera un requisito para mi trabajo actual.”</i></p>	Crecimiento profesional	
<p><i>“En ese momento estaba trabajando part time, tenía tiempo y muchas ganas de crecer profesionalmente...pero creo que una de las cosas por las que me anoté en la maestría era para hacer contactos y conseguir un trabajo más desafiante, después todo lo que venga extra, mejor.”</i></p>	Vinculación con otros profesionales	
<p><i>“Desde que comencé con el MBA ha cambiado mi rol en la empresa, estoy haciendo menos técnico en lo que es sistemas y más comercial, administrativo, financiero, toda la parte de marketing, o sea, todo ese otro análisis que alguien lo tiene que hacer y que todavía no tenemos la capacidad para delegarlo”.</i></p>	Habilitación para realizar tareas de gestión	<b>El MBA como motivador de la transición</b>
<p><i>“El MBA motivó esta transición. Mi carrera hubiera sido diferente sin el MBA. Necesitaba tener el postgrado para estar a la altura de una selección de gerente...si no lo tenés, ya de entrada arrancás un paso atrás...Sin el MBA te falta lenguaje, el idioma que vos hablás tiene que ser el mismo que hablan los demás gerentes.”</i></p>	Prestigio profesional	

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

<p><i>“Empecé el MBA en abril y en junio ya estaba trabajando en la empresa. Uno de sus directores estaba cursando la maestría y hacíamos grupo juntos, así que de ahí surgió, primero el contacto y luego la propuesta de empleo.”</i></p> <p><i>“A medida que avanza el programa empezás a compartir, no sólo los horarios de clase, sino también el pasillo que es vital, el momento del pasillo es donde realmente conoces qué es lo que hace el otro. Así conocí a los dueños de la empresa en la cual trabajo, al principio hablábamos de su empresa, discutíamos las nuevas modalidades de trabajo, finalmente me ofrecieron trabajar con ellos.”</i></p>	<p>Red de contactos</p>	
<p><i>“El MBA me dio el empuje que necesitaba para independizarme... había herramientas que no conocía y las incorporé...sé que existen, las puedo ir a buscar cuando las necesite. El MBA realmente me sirvió muchísimo, yo digo que me explotó la cabeza.”</i></p> <p><i>“El MBA me ayudó a ver que había un problema en la parte productiva de la empresa, obviamente no tuvo nada que ver con que el dueño y el primo me dieran la espalda... fue un baldazo de agua fría para mí porque yo estaba totalmente comprometido con la empresa...por una cuestión mía no puedo trabajar en un lugar que no me motiva, ahí empecé a pensar en desarrollar mi propio emprendimiento. Por eso digo que MBA es un poco el disparador de esta transición.”</i></p> <p><i>“...nos propusimos insertar nuestra empresa en el mercado internacional con una start-up de tecnología...me dio mucha seguridad haber aprendido en el master cuestiones más financieras como por ejemplo el tema de decisiones de inversión o decisiones de crecimiento, que antes no manejaba.”</i></p>	<p>Aumento de la seguridad y confianza</p>	
<p><i>“El MBA me ayudó mucho en esta transición de roles, me brindó herramientas que yo desconocía, como por ejemplo todo lo que tiene que ver con cuestiones más financieras, decisiones de inversión o decisiones de crecimiento...”</i></p> <p><i>“Yo siento que en esta transición me ayudó bastante el MBA. Observo las cosas desde otro lugar, desde otra perspectiva. Me encontraba cursando el MBA justo cuando la empresa enfrentaba un proceso de cambio de estructura... El curso de Desarrollo Empresarial y Trabajo Directivo me pareció muy interesante...me acuerdo que analizaba quién tiene el poder, cómo hacerlo valer, y me pareció buenísimo para concentrarme en qué poder tenía yo, cómo hacerlo valer, no querer tener el poder de todo.”</i></p> <p><i>“Creo que después de la maestría me encuentro preparado para afrontar lo que viene ahora (presidencia de la Cámara de Empresas)...tengo las herramientas. Más allá de la experiencia de vida, de la maestría surgieron otras cuestiones no tan técnicas como saber pararte y analizar las cosas de otra forma, saber comunicar...”</i></p>	<p>Adquisición de habilidades interpersonales y comunicacionales</p>	<p><b>El MBA como facilitador de la transición</b></p>
<p><i>“Básicamente, a partir del MBA me involucro más en las decisiones estratégicas... La empresa me ha abierto las puertas, siento que participo más que antes en conversaciones con la dirección y se respeta más mi opinión.”</i></p>	<p>Aumento de la credibilidad</p>	

Tabla 2. Datos representativos y categorías emergentes: Vinculación del MBA con las transiciones de carrera

A partir del análisis realizado observamos que los entrevistados relacionan las transiciones de rol y las transiciones organizacionales experimentadas con la realización del MBA, particularmente en términos de tiempo e impacto percibido. En este sentido, hemos desarrollado un modelo teórico donde representamos una tipología de transiciones de carrera dentro de la cual incluimos las transiciones de

carrera en función del momento de su concreción (antes de realizar el MBA -*ex ante*- y después de realizar el MBA -*ex post*-) y de la categoría de la misma (transiciones de rol y transiciones organizacionales). La Tabla 3 presenta la tipología de transiciones de carrera desarrollada y su relación con la realización del programa MBA. Claramente, en las transiciones de carrera experimentadas *ex ante*, la decisión de realizar el MBA surge como consecuencia de dicha transición, mientras que en las transiciones de carrera *ex post* el MBA emerge como motivador o facilitador de la transición.

Transición	MBA	
	<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
Rol (jerárquica y funcional)	MBA como consecuencia	MBA como motivador/facilitador
Organizacional (cambio y <i>entrepreneurship</i> )	MBA como consecuencia	MBA como motivador/facilitador

Tabla 3: Tipología de transiciones de carrera y su vinculación con el MBA

### **Presentación de teoría fundada en artículos académicos**

Merece especial atención la forma en que los trabajos que utilizan teoría fundada como metodología de investigación son presentados en artículos académicos. Si bien el análisis bajo teoría fundada se conduce de manera iterativa, analizando y recolectando datos simultáneamente, su exposición generalmente se realiza de manera secuencial: marco teórico, proceso de recolección de datos, análisis de datos y resultados. Esta inconsistencia ocurre por dos motivos principales. Las normas de presentación de artículos en el campo del *management* tienen su origen en un enfoque positivista, por lo que se impone la presentación secuencial tradicional de los artículos académicos.

Por otro lado, si la teoría fundada se presentara en su forma pura (una mezcla entre revisión bibliográfica, recolección de datos y análisis, siendo la teoría expuesta al final) se complejizaría la comprensión del artículo, particularmente para aquellos académicos habituados a un enfoque positivista. Es también por este motivo que se recomienda la presentación secuencial tradicional de los artículos académicos, tal

como se presentaría una investigación cuantitativa, aunque con ciertas particularidades propias de la teoría fundada.

Suddaby (2006) sugiere que en trabajos en los que la teoría fundada se presente según las pautas tradicionales, los autores deberían explicitar minuciosamente cómo se llevaron a cabo los procesos de codificación y evolución de categorías conceptuales. Los autores pueden evidenciar esto en la sección de metodología, proporcionando ejemplos ilustrativos de las técnicas de codificación y del proceso de generación de categorías conceptuales, tal como se desarrolló en este trabajo en las secciones precedentes. Asimismo, los autores deberían precisar en sus trabajos que, si bien los conceptos teóricos se presentan siguiendo las pautas de presentación tradicional (al inicio del estudio), los conceptos en realidad, emergieron como resultado del estudio realizado (en conjunto con la revisión bibliográfica).

Por último, además de respetar las cuestiones relacionadas con el formato y la estructura de la presentación, el investigador debería ser capaz de transmitir en su trabajo las siguientes cuestiones que potenciarían la calidad del mismo:

- Transparencia en la descripción de la metodología, demostrando que se respetaron los principios básicos de la teoría fundada (muestreo teórico y comparación constante) en la generación de datos y categorías conceptuales claves.
- Sensibilidad teórica, destacando la apertura del investigador hacia interpretaciones nuevas e inesperadas de los datos.
- Interacción permanente entre la literatura, los datos y la experiencia del investigador.
- Consistencia entre la pregunta de investigación formulada y la metodología utilizada para dar respuesta a dicha pregunta.
- Pertinencia en el lenguaje técnico utilizado para describir el desarrollo metodológico del trabajo, pues existe una clara conexión entre rigor en el lenguaje y rigor en la acción.

### Conclusiones

La teoría fundada es una metodología de investigación que, a través de ciclos iterativos de recolección de datos y un análisis comparativo constante, desarrolla explicaciones teóricas sobre fenómenos sociales que tienen su origen en experiencias prácticas. Si bien existen errores comunes y malentendidos sobre qué constituye teoría fundada (ver Suddaby, 2006), cuando se aplica correctamente esta metodología puede contribuir a dar respuesta a interrogantes de significativa relevancia en el campo del *management*.

En este trabajo hemos argumentado sobre el valor y la aplicabilidad de la metodología de teoría fundada. Si bien nos hemos limitado a una temática particular para ilustrar su aplicación, este método también resulta apropiado para otros estudios en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, donde el investigador busque comprender la interpretación que los propios actores realizan de un hecho o fenómeno en particular. Precisamente, Glaser (1999) destaca la pertinencia de la teoría fundada en investigaciones sobre pequeños negocios (*small business*), argumentando que sólo a través del proceso de teoría fundada se pueden estudiar en profundidad fenómenos particulares. Al respecto, Uzzi (1997) utilizó teoría fundada en su estudio sobre pequeñas empresas del sector la moda con el propósito de identificar los componentes claves de las relaciones enraizadas entre las empresas y sus proveedores; Kazanjian (1988) aplicó teoría fundada para investigar los patrones de crecimiento en nuevas empresas de base tecnológica; Macri y colegas (2002) emplearon teoría fundada para investigar la resistencia al cambio en pequeñas organizaciones; mientras que Simpson y colegas (2004) utilizaron teoría fundada para estudiar el impacto de la educación, la capacitación, el desarrollo y, los conocimientos y experiencias previas en el éxito de los pequeños negocios. En el ámbito latinoamericano, Molina Sánchez (2009) aplicó la metodología de teoría fundada para analizar la percepción del propietario-dirigente de PyMEs manufactureras mexicanas respecto a los factores y procesos de crecimiento y desarrollo de su empresa.

Finalmente, una mención aparte merece el rol del investigador en el desarrollo de teoría fundada. Una cuestión central en teoría fundada es el proceso interpretativo, que sólo puede ser llevado a cabo por el investigador. Si bien las aplicaciones de software cualitativos son útiles en la organización y codificación de los datos, la interpretación de los mismos no puede ser delegada. Otro aspecto importante de los estudios que basan su metodología en teoría fundada es que requieren considerable exposición al contexto empírico y al tema de la investigación. La comparación

constante implica una relación cercana y continua entre el investigador y el sitio de la investigación, por lo que la personalidad, la experiencia y el carácter del investigador aparecen como componentes centrales del proceso de análisis. Sin dudas, es la interacción permanente entre el investigador y los datos lo que genera las bases para una investigación exitosa (Langley, 1999; Suddaby, 2006).

### BIBLIOGRAFÍA

- Bartunek, J. M., Rynes, S. L. y Ireland, R. D. (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management*, 49 (1): 9-15.
- Corbin J. y Strauss A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1): 3-21.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Flick, U. (1992). Triangulation revisited - Strategy of or alternative to validation of qualitative data. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 22: 175-197.
- Gephart, B. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4): 454-462.
- Gilchrest, V. J. (1992). Key informant interviews. En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (1999). The future of grounded theory. *Qualitative Health Research*, 9: 836-845.
- Glaser, B. y Strauss, N. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Adeline press.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31: 257-279.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24: 691-710.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage Publications.
- Macrì, D. M., Tagliaventi, M. R., & Bertolotti, F. (2002). A grounded theory for resistance to change in a small organization. *Journal of Organizational Change Management*, 15: 292-310.
- Martin, P. Y. y Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22: 141-157.
- Molina Sánchez, R. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la pyme manufacturera en San Luis Potosí, México. *Cuadernos de Administración*, 22: 121-144.
- Morgan, G. y Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5: 491-500.
- Rivero, A. G., Dabós, G. E., Marino, J. y Rodríguez, M. C. (2012). Capacitación ejecutiva y desarrollo profesional en PyMEs: Impacto del MBA sobre los cambios y transiciones de carrera. *Anales de la Red PyMEs Mercosur. Asociación Civil Red PyMEs Mercosur*, 17 (5): 323-349.

Simpson, M., Tuck, N. y Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education + Training*, 46: 481-491.

Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart y Winston.

Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 6 (4): 633-642.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.

Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.

## La importancia de la organización del trabajo para el desarrollo de procesos de aprendizaje en las empresas: el caso del sector de software y servicios informáticos

Sonia Roitter, Analía Erbes y Martín Rodríguez Miglio<sup>1</sup>

### Resumen ejecutivo

El objetivo de esta ponencia es estudiar el rol que desempeña la organización del trabajo en el desarrollo de procesos de aprendizaje y circulación y generación de conocimientos en las empresas, tanto desde una perspectiva teórico-metodológica, como aplicada. Se pretende establecer la articulación que existe entre las formas de organización del trabajo y sus factores, por un lado, y las capacidades de absorción y combinación desarrolladas por la empresa, por el otro. Esto implica analizar la relevancia de los distintos factores constitutivos de la organización del trabajo en tanto elementos que contribuyen al desarrollo de rutinas organizacionales que favorecen la dinámica de circulación y producción de conocimiento dentro de la empresa. La relevancia de dicho esquema conceptual será ilustrada a partir del análisis del sector de software y servicios informáticos (SSI) en Argentina.

Se parte de la idea de que la organización del trabajo puede contribuir al desarrollo de procesos de aprendizaje individuales y organizacionales cuando está asociada con una activa participación de los trabajadores que se desenvuelven en el contexto de organizaciones formativas que promueven el intercambio y la circulación del conocimiento. Bajo esas condiciones, la presencia de elevados niveles de competencias individuales pero especialmente organizacionales, facilita el desarrollo de las capacidades de absorción y de combinación y, con ello, permite la incorporación y articulación de conocimientos externos que fortalecen los procesos de aprendizaje internos.

Para el análisis de la relación entre los distintos factores que dan cuenta de las formas de organización del trabajo y el desarrollo de capacidades y procesos de aprendizaje en el sector de SSI en Argentina se parte de una encuesta realizada a 148 empresas dedicadas a esta actividad.

---

<sup>1</sup> Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. [sroitter@ungs.edu.ar](mailto:sroitter@ungs.edu.ar), [aerbes@ungs.edu.ar](mailto:aerbes@ungs.edu.ar), [mrmiglio@ungs.edu.ar](mailto:mrmiglio@ungs.edu.ar).

### Introducción

La evidencia resultante de distintos trabajos realizados a nivel nacional e internacional (Arundel et al., 2003; Lundvall, 2003; Lorenz y Valeyre, 2005, Roitter et al, 2008 y Erbes, Roitter y Delfini, 2009, entre otros) destaca que la existencia de dinámicas innovadoras está ligada a empresas que estimulan y desarrollan procesos de aprendizaje con el fin de incrementar los saberes de la organización y de los trabajadores. En particular, estos análisis destacan que ciertas formas de organización del trabajo tienden a estimular estos procesos, en tanto potencian el aprendizaje a partir de la integración de conocimiento tácito y codificado y de las habilidades y las rutinas organizacionales.

Así, en estudios recientes realizados por Roitter, Erbes y Kababe (2013), Erbes, Roitter y Kababe (2013) y Erbes, Roitter y Delfini (2009), entre otros, se identifican dos formas de organización del trabajo, una fuertemente asociada a configuraciones tayloristas que inhibe la circulación y producción de conocimientos, y otra identificada como formativa que potencia el desarrollo de estos procesos. Entre ambos extremos, se identifican distintas estructuras híbridas, las cuales se definen a partir de la convivencia entre rasgos característicos de las dos formas arquetípicas descritas anteriormente.

Cada una de las estructuras mencionadas se determina a partir de la integración de distintos factores que caracterizan a los procesos de trabajo. En particular, en dichos estudios se sostiene que la forma que adopta la organización del trabajo es el resultado de la interacción entre: i) la existencia y complejidad que adquieren los equipos de trabajo; ii) la importancia otorgada al desarrollo de competencias en los trabajadores (adquisición de competencias); iii) el grado de autonomía para el desarrollo de las tareas; iv) el tipo de control que se ejerce sobre las actividades realizadas<sup>2</sup>; v) la flexibilidad para el desarrollo de las tareas, y vi) las posibilidades de participación de los trabajadores a partir de sugerencias e intervenciones en el proceso que mejoren la dinámica productiva de la empresa (Erbes, Roitter y Kababe, 2013).

---

<sup>2</sup> En particular, en este caso se consideran los esquemas estructurales de control o de "individualismo competitivo" que están asociados a la estructura organizativa del trabajo, por oposición a otras formas de control que se configuran a partir del seguimiento personalizado (Edwards, 1979; Burawoy, 1989).

Partiendo de estos elementos conceptuales, el objetivo de la presente ponencia es estudiar el rol que desempeña la organización del trabajo en el desarrollo de procesos de aprendizaje y circulación y generación de conocimientos en las empresas, tanto desde una perspectiva teórico-metodológica, como aplicada. En este sentido, se pretende establecer la articulación que existe entre las diversas formas de organización del trabajo y sus factores, por un lado, y las capacidades de absorción (Cohen y Levinthal, 1989, 1990) y combinación (Kogut y Zander, 1992) desarrolladas por la empresa, por el otro. Esto implica analizar la relevancia de los distintos factores constitutivos de la organización del trabajo en tanto elementos que contribuyen al desarrollo de rutinas organizacionales que favorecen la dinámica de circulación y producción de conocimiento dentro de la empresa. La relevancia de dicho esquema conceptual será ilustrada a partir del análisis del sector de software y servicios informáticos (SSI) en Argentina.

Se parte de la idea de que la organización del trabajo puede contribuir al desarrollo de procesos de aprendizaje individuales y organizacionales cuando está asociada con una activa participación de los trabajadores que se desenvuelven en el contexto de organizaciones formativas que promueven el intercambio y la circulación del conocimiento. Bajo esas condiciones, la presencia de elevados niveles de competencias individuales pero especialmente organizacionales, facilita el desarrollo de las capacidades de absorción y de combinación y, con ello, permite la incorporación y articulación de conocimientos externos que fortalecen los procesos de aprendizaje internos.

Las preguntas centrales que guían esta ponencia son las siguientes: ¿Qué tipo de formas de organización del trabajo son las que promueven en mayor medida dinámicas de aprendizaje y procesos de generación y circulación al interior de las empresas? ¿Cómo se relacionan estas formas de organización con las capacidades de absorción y combinación de las empresas? Entre los factores que definen las distintas configuraciones organizacionales, ¿cuáles son los más relevantes para potenciar tanto las capacidades como los procesos de circulación y generación de conocimientos? ¿Qué particularidades adquieren estas dinámicas en el sector de SSI en Argentina?

El trabajo se organiza de la siguiente manera. En la primera sección se introduce el marco conceptual que permite analizar la relación existente entre formas de

organización del trabajo, por un lado, y desarrollo de procesos de aprendizaje y circulación y producción de conocimientos al interior de las empresas, por el otro. En la segunda sección se presenta el esquema conceptual que permite establecer un conjunto de relaciones teóricas entre los distintos factores que dan cuenta de la organización del trabajo y las capacidades de absorción y combinación de conocimientos. En la tercera sección destacan los principales rasgos que describen al sector de SSI en general y a la forma en la que se estructuran los procesos de trabajo en esta actividad, en particular. En la cuarta sección se presenta la metodología utilizada para analizar la relación existente entre los factores de la organización del trabajo y las capacidades en el caso particular de las empresas de SSI en Argentina, al mismo tiempo que se detallan los resultados obtenidos a partir del relevamiento realizado en 148 empresas del sector. Por último, se presentan las principales conclusiones del trabajo.

### **1. Organización del trabajo, procesos de aprendizaje y generación y circulación de conocimientos<sup>3</sup>**

La importancia creciente del conocimiento en tanto factor productivo<sup>4</sup> y elemento central para sustentar las ventajas competitivas genuinas de las empresas ha promovido distintos tipos de estudios relacionados con los procesos de innovación al interior de las firmas que pueden resumirse a partir de los aportes realizados por tres perspectivas teóricas (Lam, 2005).

El primer grupo de trabajos se inscribe en el marco de las teorías del diseño organizacional, las cuales se centran en el análisis de las características estructurales de una organización que incrementan sus posibilidades de innovar mediante la promoción de procesos de aprendizaje y generación de conocimientos. Algunos de los resultados más relevantes obtenidos en el marco de esta perspectiva incluyen la identificación de distintos tipos de organizaciones -mecánica y orgánica en términos de Burns y Stalker (1961) y desde la estructura simple hasta la *adhocracia* de acuerdo con Mintzberg (1979)- en cada una de las cuales la dinámica de innovación adquiere

---

<sup>3</sup> Esta sección y la siguiente se basan en el marco analítico desarrollado en Erbes, Roitter y Kababe (2013).

<sup>4</sup> Afirmaciones de estas características podrían ser discutidas por autores como Metcalfe (2010), quien sostiene que el conocimiento ha sido y es un factor central no solamente en la actual etapa de desarrollo capitalista, sino también en las precedentes. En este marco, lo que cobra relevancia es el agotamiento de la diferencia entre espacios de producción (universidades) y uso de conocimientos (empresas), así como también el reconocimiento de una nueva división del trabajo en torno a la generación de saberes que se sustenta en la existencia de distintos tipos de conocimientos que requieren ser combinados.

importancia diferencial. Pese a la impronta fuertemente estructural que caracteriza a este abordaje, los aportes más recientes han relegado parcialmente esta dimensión para profundizar en el análisis de otras cuestiones asociadas a la dinámica de innovación entre las que se encuentran los rasgos de los procesos organizacionales, las relaciones y los límites de las firmas.

Un segundo conjunto de estudios se enmarca en las teorías del aprendizaje organizacional, las cuales se basan en los aportes de la psicología cognitiva para comprender los procesos micro que conducen a que las organizaciones desarrollen nuevas ideas para resolver sus problemas. En este sentido, el eje de análisis son los procesos diferenciales de aprendizaje organizacional y de creación de conocimientos que surgen a partir de distintas formas estructurales que dan lugar a la creación de capacidades innovativas características de determinados tipos de firmas. Dos de los aportes más relevantes de esta perspectiva son las relaciones establecidas entre conocimiento y aprendizaje individual y colectivo, y la definición del conocimiento organizacional como un esquema cognitivo compartido y un entendimiento común distribuido dentro de la firma que facilita transferir y compartir conocimientos.

En tercer lugar se encuentran los aportes vinculados con las teorías del cambio organizacional, cuyo énfasis está puesto en los procesos de creación de nuevas formas organizacionales asociadas con la necesidad de cambio y adaptación. Dentro de este marco general, es posible identificar distintas aproximaciones que analizan la forma en la que se concibe el proceso de cambio -de manera regular o puntual, con un rol activo o pasivo de las organizaciones- y la dinámica de adaptación de las empresas a los contextos cambiantes.

En particular, en el marco de la segunda perspectiva considerada, se han producido intensos debates<sup>5</sup> en torno a la forma en la que el conocimiento se produce y circula al interior de las organizaciones. Sin embargo, existe un conjunto de aspectos comunes que caracterizan al conocimiento y a su producción que se reconocen en el marco de las distintas discusiones. Por un lado, se acepta que el conocimiento es dinámico dado que su valor disminuye a lo largo del tiempo y a medida que aparecen nuevos conocimientos, por lo que solamente mantiene su importancia si se regenera y amplía a partir de procesos de aprendizaje. Por otro lado, es relacional y contextual en tanto el conocimiento se produce y adquiere significado en un marco de contextos de acción

---

<sup>5</sup> Entre todos ellos, quizás uno de los más relevantes es el vinculado con las lógicas subyacentes en los tipos de conocimientos tácitos y codificados, y en las posibilidades de conversión o complementación entre los mismos. En este marco, se destacan los aportes realizados por Cowan, David y Foray (2000), Johnson, Lorenz y Lundvall (2000), Nonaka, Toyama y Nagata (2000) y Erbes et. al (2006), entre otros.

específicos en los que se socializan las experiencias, lo cual le asigna gran relevancia los contextos cognitivos en los que se desenvuelven las actividades de la empresa.

El carácter relacional de la producción de conocimientos requiere de dos procesos de articulación que, si bien tienen sus particularidades, se retroalimentan mutuamente y muestran fuertes vínculos entre sí. El primero de ellos se asocia a las interacciones necesarias entre los distintos miembros y áreas de la propia organización. Si bien el conocimiento es detentado por los individuos, su carácter relacional define que este no se desarrolle de manera aislada sino que, por el contrario, se produce en un contexto de interdependencia con otros actores: **quien aprende es el individuo** y para que este aprendizaje pueda caracterizarse como organizacional debe ser procesado en un ambiente colectivo (Montero Leite, 1996). El segundo proceso de articulación refiere a los vínculos que establece la empresa con su entorno con el objetivo de captar conocimientos externos que complementen su propio *stock* de saberes, de manera tal que la firma potencie las dinámicas internas de aprendizaje organizacional.

En ambos procesos de articulación, tanto las rutinas de la empresa como las lógicas de aprendizaje que se desarrollan a partir de las mismas, adquieren una importancia fundamental. Mientras que, en términos generales, las rutinas constituyen los patrones de conducta en el marco de los cuales se desenvuelve la organización, el aprendizaje y la generación de nuevos conocimientos alude, desde esta perspectiva, al quiebre de las rutinas, a su modificación para dar lugar a la emergencia de nuevos patrones de comportamiento.

Al interior de la organización, la rutina opera de distintas maneras. En primer lugar, se presenta como un instrumento de memoria organizacional que permite la integración de conocimientos internos y su articulación con los conocimientos externos. La rutinización de las actividades constituye, para Nelson y Winter (1982) una forma de almacenar el conocimiento específico de la organización, y la puesta en práctica de los conocimientos almacenados es la manera de recordar lo aprendido. Las rutinas incluyen tanto registros formales de conocimientos como prácticas no formalizadas, entre las cuales se destacan las habilidades asociadas con recibir e interpretar distintos tipos de flujos de información, de manera tal que se pueda ejecutar la rutina apropiada para cada situación y problema que se presenta.

En segundo lugar, la rutina es un mecanismo de coordinación de actividades, en general y de búsqueda y procesos de producción de conocimientos, en particular. En presencia heterogeneidades y diversidad de criterios, las rutinas actúan como un

elemento homogeneizador, como un espacio de articulación y coordinación entre agentes con diferentes características y objetivos evitando o resolviendo conflictos y como mecanismos de control en presencia de situaciones conflictivas que reflejan fundamentalmente confrontaciones de necesidades e intereses. Al mismo tiempo, en su rol de coordinación, las rutinas pueden facilitar los procesos de traducción que hacen posible la integración de conocimientos internos y externos orientados a la generación de dinámicas de aprendizaje que complementan las habilidades, los saberes y el contexto cognitivo de la firma.

En esta doble dimensionalidad, las rutinas y los procesos de aprendizaje que surgen a partir de su constante puesta en cuestión son centrales en la configuración de la capacidad de absorción de las empresas. En este trabajo, esta capacidad se entiende en los términos propuestos por Cohen y Levinthal (1989, 1990), quienes la definen como la habilidad para evaluar, asimilar y aplicar nuevo conocimiento. Como las rutinas, la capacidad de absorción de la organización difiere de la sumatoria de habilidades individuales relacionadas con la gestión del conocimiento, en tanto la primera se construye a partir de la interacción entre estas últimas en el marco de un contexto organizacional específico en el que el sendero recorrido en relación con la producción de conocimientos es importante. La capacidad de absorción es un componente fundamental de las capacidades innovativas de la firma, dado que a partir del acceso a nuevos conocimientos y de su integración a los saberes preexistentes, es posible transformar las rutinas de la firma y generar conocimiento que, entre otras cuestiones, permite la resolución de problemas.

Retomando la conceptualización de Cohen y Levinthal (1989, 1990) y considerando algunas de estas cuestiones, Zahra y George (2002) sostienen más específicamente que la capacidad de absorción es *“un conjunto de rutinas y procesos organizacionales por medio de los cuales las firmas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento para producir una capacidad organizacional dinámica”* (p.186, traducción propia). En este sentido, estos autores reconocen dos facetas de la capacidad de absorción, la primera de carácter potencial que se asocia con la adquisición y asimilación de conocimientos fundamentalmente externos, y la segunda real o concreta, la cual implica la transformación y explotación del conocimiento adquirido y asimilado.<sup>6</sup> En esta conceptualización de la capacidad de absorción están implícitos

---

<sup>6</sup> Si bien estos autores destacan la relevancia de ambos aspectos, sostienen que es la potencial la que otorga a las empresas mayores niveles de flexibilidad y la posibilidad de adaptación ante los cambios que se producen en el contexto. De esta manera, ante transformaciones del entorno, no solamente resulta relevante la capacidad de la firma para crear nuevos conocimientos que le permitan sostener sus ventajas

los dos procesos de articulación de conocimientos mencionados en los párrafos anteriores -al interior y con el exterior de la firma- que son necesarios para desarrollar procesos de aprendizaje.

Al igual que la producción de conocimientos, el dinamismo de la capacidad de absorción reside en su potencial para el desarrollo de otras capacidades organizacionales (Koza y Lewin, 1998). Entre ellas, es importante mencionar el rol desempeñado por lo que Kogut y Zander (1992) definen como capacidad de combinación, la cual permite generar nuevas aplicaciones sobre la base del conocimiento existente. Así, esta capacidad aparece fuertemente asociada a la explotación del conocimiento de la firma con el objetivo de aprovechar oportunidades tecnológicas. De esta manera, las de absorción y de combinación son dos capacidades centrales para explicar las posibilidades de las firmas de generar procesos de aprendizaje.<sup>7</sup>

Aunque ambas capacidades, pero especialmente la de absorción, pueden construirse a través de distintas vías entre las cuales se destacan las inversiones en I+D y la disponibilidad de recursos humanos altamente calificados en profesiones técnicas (Cohen y Levinthal, 1990), su desarrollo también se encuentra estrechamente vinculado con la forma en la que se organizan los procesos de trabajo. Las normas o rutinas de las organizaciones regulan el comportamiento de los agentes que las componen y las relaciones que se establecen entre ellos, al mismo tiempo que el quiebre de estas rutinas y el establecimiento de otras nuevas es un aspecto fundamental del aprendizaje organizacional (Nelson y Winter, 1982; Arocena, 1996). Dichas dinámicas se ven favorecidas por mecanismos que aparecen ligados al “diseño” de la organización del trabajo y a la aplicación de un conjunto de políticas de gestión que operan como condiciones facilitadoras del aprendizaje. Así, el ambiente organizacional, a través de su estructura y/o diseño, condiciona las posibilidades de generar estas dinámicas (Zarifian, 1996). La organización del proceso laboral desempeña un importante papel en el estímulo y en el apoyo a la dinámica de circulación de conocimientos, lo cual le otorga al trabajo en sí mismo un lugar sumamente relevante en el desarrollo de procesos de aprendizaje (Gore, 2003). Lo anterior se complementa con la importancia de las interacciones comunicativas entre

---

competitivas, sino también la idoneidad para identificar los conocimientos útiles para esa construcción, lo cual constituye una particularidad de cada empresa.

<sup>7</sup> Sobre esta base, pueden reconocerse algunas particularidades entre las que se encuentran los aportes realizados por Mowery y Oxley (1995) -quienes destacan la relevancia de las habilidades para utilizar el componente tácito de los conocimientos transferidos- y por Kim (1998) -quien asocia capacidad de absorción con la capacidad para aprender y resolver problemas-.

los trabajadores, tanto en el marco de equipos de trabajo, como de experiencias y conocimientos compartidos a través de canales menos formalizados.

A su vez, el tipo de actividades definidas en el marco de la forma de organización del trabajo predominante también condiciona las posibilidades de la firma de construir o fortalecer sus capacidades de absorción y de combinación. Cohen y Levinthal (1990) sostienen que cierto grado de redundancia en los conocimientos que se encuentran arraigados en la memoria organizacional, así como también la complementariedad entre estos y aquellos disponibles en el entorno, facilitan el desarrollo de capacidades de absorción que potencian el crecimiento y la integración de las distintas áreas de la empresa. La existencia de senderos en la acumulación de conocimientos suele conducir a dinámicas de retroalimentación virtuosas o viciosas en la generación de conocimientos, principalmente como consecuencia del efecto de la acumulatividad en áreas particulares del saber que condicionan la dinámica futura de la absorción de conocimientos -potencial o explorativa y concreta o explotativa- y de los procesos de aprendizaje.<sup>8</sup>

### **2. Las relaciones entre los factores de la organización del trabajo y las capacidades de absorción y combinación**

Lo expuesto en la sección anterior destaca la importancia que adquiere la forma en la que se organizan los procesos de trabajo para la circulación interna de conocimientos y para la adquisición de conocimientos externos. Cuando la organización del trabajo favorece la producción de conocimientos y el desarrollo de procesos de aprendizaje, genera también mayores niveles de complejidad en sus capacidades de absorción y combinación. Estos niveles de complejidad creciente se vinculan principalmente con la producción de nuevos conocimientos y dotan a la firma de una mayor capacidad, no solamente para aprovechar las transformaciones de su entorno productivo y competitivo (conductas reactivas), sino también para anticipar estas modificaciones y elaborar planes de acción asociados con las mismas (conductas proactivas).

---

<sup>8</sup> Una de las principales conclusiones derivadas del análisis realizado por Cohen y Levinthal (1990) es que la absorción es relativamente más simple cuando los conocimientos involucrados son cercanos a la base de conocimientos de la organización, esto es, cuando son complementarios o se encuentran estrechamente relacionados. Por el contrario, la incorporación de otro tipo de conocimientos implica necesariamente el desarrollo previo de capacidades de absorción relacionados con los mismos. Conclusiones similares son obtenidas por Nooteboom et al (2007) al analizar el rol desempeñado por la distancia cognitiva en el desarrollo de interacciones entre organizaciones.

Esto implica que no cualquier forma organizacional promueve procesos de aprendizaje y el desarrollo de las capacidades de absorción y combinación sino que, por el contrario, ciertas tipologías tienden a potenciar estas dinámicas mientras que otras a limitarlas. Así, es posible sostener que las organizaciones formativas cuentan con ciertos rasgos en sus factores constitutivos que favorecen tanto las dinámicas internas de producción de conocimientos como los procesos externos de adquisición de los mismos. Por su parte, las organizaciones tayloristas, definidas por las características opuestas a las de la forma anterior, limitan la complejidad alcanzada por ambos procesos de articulación (Roitter, Erbes y Kababe, 2013; Erbes, Roitter y Kababe, 2013; Erbes, Roitter y Delfini, 2009).<sup>9</sup> En este marco general, cabe preguntarse sobre la importancia alcanzada por los distintos factores que definen a la organización del trabajo, en la caracterización de los procesos anteriores.

Así, por ejemplo, elevados niveles de **autonomía** que se traducen en trabajadores que pueden organizar su propio proceso de trabajo o, al menos, que son capaces de intervenir pautadamente en el mismo, potencian la producción interna de conocimientos al facilitar la toma de decisiones y fomentar la construcción de conocimientos que permitan la intervención ante la aparición de imprevistos, la resolución de problemas existentes y aún su anticipación. Esta autonomía hace posible la identificación de conocimientos útiles para sortear los distintos contextos a los que puede enfrentarse la organización. En el plano externo, la autonomía aporta a la construcción de la capacidad de absorción concreta y potencial. En lo que respecta a la segunda, contribuye a la adquisición de conocimientos en tanto el trabajador, con su *expertise* y sus competencias, es capaz de identificar aquellos conocimientos que, por su utilidad y relevancia en relación con los objetivos, sería importante incorporar como parte del stock de conocimientos de la empresa. Contribuye, a su vez, a la transformación de conocimientos en tanto permite definir cuáles de los conocimientos existentes y adquiridos pueden ser combinados para dar lugar a otros nuevos.<sup>10</sup>

La forma en la que se realizan las actividades centrales de la firma está condicionada por la existencia y la complejidad de los **equipos de trabajo**. En este sentido, es posible sostener que la presencia de grupos caracterizados por una amplia

---

<sup>9</sup> Es importante destacar que las relaciones establecidas entre las dimensiones de la organización del trabajo y los procesos mencionados no deben entenderse como las únicas existentes, sino como las más evidentes.

<sup>10</sup> Conclusiones similares a las obtenidas en relación a la capacidad de absorción pueden obtenerse cuando se analiza la capacidad de combinación. Esto aplica para esta dimensión y para las restantes dimensiones consideradas.

participación de los trabajadores en la concepción del proceso de trabajo y/o por fuertes interrelaciones entre sus miembros y las actividades que estos desarrollan, favorecen la circulación y producción interna de conocimientos en tanto refuerzan el carácter colectivo de los mismos. En el plano externo, los rasgos más virtuosos de esta dimensión potencian el desarrollo de las dinámicas de asimilación y explotación de conocimientos externos. En el caso de la asimilación, el trabajo conjunto y las experiencias compartidas facilitan el análisis, procesamiento, interpretación y entendimiento del conocimiento,, lo cual permite evaluar su potencial para el desarrollo de nuevos conocimientos al interior de la firma. Por su parte, los espacios de construcción colectiva facilitan la interacción entre los conocimientos adquiridos y los ya existentes para crear nuevo conocimiento e incorporarlo en la dinámica productiva de las firmas, potenciando así sus ventajas competitivas.

En el plano interno, los procesos de **adquisición de competencias** a partir de la rotación planificada de los empleados entre tareas con distinto nivel de complejidad y de la capacitación en áreas de conocimientos específicos, le permiten a la organización adquirir conocimientos que complementan a los ya existentes, al mismo tiempo que contribuyen a reforzar y/o renovar la memoria organizacional con nuevos conocimientos, especialmente cuando este proceso de incorporación se produce a partir de la formación. También aporta flexibilidad para garantizar el desarrollo de las transformaciones necesarias con el objetivo de que la empresa pueda adaptarse a los contextos cambiantes en los que actúa. A su vez, caracterizado de esta manera, este factor resulta fundamental para garantizar el proceso de asimilación de conocimientos. Cuando el contexto cambia, la empresa puede no tener las competencias necesarias para acercarse al tipo de conocimiento que permite sostener y crear nuevas ventajas competitivas. En este sentido, el desarrollo de competencias es central para analizar, procesar e interpretar conocimiento externo (asimilar), así como también para explotarlo, esto es, para ponerlo en juego dentro de las operaciones de la empresa y desarrollar ventajas competitivas a partir del mismo.

Los esquemas que promueven la **participación** de los trabajadores -entre ellos la presencia de equipos de mejora orientados a la resolución de problemas-, así como el elevado involucramiento de estos últimos con los objetivos de la empresa, aportan a la construcción conjunta del espacio y del proceso de trabajo (cogestión), potenciando los efectos de la autonomía calificada y de la existencia de equipos de trabajo sobre la circulación de conocimientos. Cuando la participación no es deseada por los trabajadores y/o no es promovida desde la empresa mediante la generación de

mecanismos que faciliten la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones productivas, la circulación de información valiosa para el desarrollo de las actividades se encuentra restringida a un conjunto acotado de agentes, por lo que la generación de conocimiento y los procesos de aprendizaje se desarrollan en enclaves dentro de la organización. En el plano externo, la participación favorece la adquisición de conocimientos de una manera similar a la que lo hace la autonomía. Asimismo, promueve también la transformación de conocimientos, en tanto la implicación del trabajador en el proceso de trabajo que se deriva de su amplio conocimiento sobre el mismo contribuye a la identificación de las posibilidades de recombinação de conocimientos.

Por su parte, la **flexibilidad** incide en los procesos de aprendizaje y circulación interna de conocimientos especialmente cuando se considera su dimensión funcional, la cual da lugar a esquemas de trabajo determinados por las capacidades y las responsabilidades de los trabajadores. En este caso, la presencia de flexibilidad garantiza que la empresa cuente con los conocimientos necesarios para el desarrollo de su actividad en distintos momentos, incluida la producción de conocimientos y el desarrollo de ventajas competitivas. Estos últimos procesos se ven favorecidos por la presencia de capacidades en los trabajadores de la empresa que hacen posible la interacción de conocimientos, dando respuesta a los requerimientos productivos. La flexibilidad también es una característica central para la asimilación de conocimiento externo, especialmente para su comprensión. También es posible identificar la presencia de otro tipo de flexibilidad, la flexibilidad horaria, cuya incidencia en los procesos de aprendizaje no es tan clara como en el caso de la anterior.

Finalmente, ciertas formas de **control** contribuyen al desarrollo de procesos de aprendizaje y a la circulación de conocimientos cuando se fundan en lo que Friedman (1977) denomina la autonomía responsable, o cuando adquiere las características consensuadas que destaca Burawoy (1989). En este sentido, el autocontrol no implica simplemente el cumplimiento de estándares u objetivos establecidos por la empresa, sino también la superación de estos a partir de la generación de nuevas alternativas productivas y de nuevos conocimientos. En el plano externo, las formas de control cercanas al autocontrol o a la autonomía responsable favorecen la adquisición externa de conocimientos en tanto promueven la búsqueda e identificación de aquellos conocimientos que son útiles para superar los objetivos propuestos y no simplemente para cumplirlos. Algo similar ocurre con respecto a la asimilación: lógicas de control

que estén más asociadas al autocontrol que a la existencia de esquemas de control jerárquico favorecerán el desarrollo de la capacidad de absorción potencial.

Pese a las diferencias establecidas, los aportes relacionados con la importancia de la organización del trabajo para la circulación interna de conocimientos, para la adquisición de conocimientos externos y para el desarrollo de procesos de aprendizaje ponen de manifiesto la necesidad de considerar a los procesos de articulación interna y externa de conocimientos como complementarios entre sí. Distintos niveles de desarrollo en las capacidades de absorción y de combinación conllevan implícitos niveles de difusión internos de conocimientos que solamente pueden ser alcanzados bajo formas de organización del trabajo específicas, mientras que los conocimientos adquiridos del exterior son fundamentales para complementar y desarrollar las dinámicas internas de aprendizaje. En este sentido, las formas particulares que puede asumir la organización de los procesos de trabajo a partir de los distintos factores que componen a cada una de ellas constituyen un elemento central para comprender la articulación entre el plano interno y de vinculación externa de la empresa.

### **3. Las características del sector de SSI en Argentina**

#### *3.1. Estructura y dinámica del sector*

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la International Standardisation Organization (ISO) el software es la producción de un conjunto estructurado de instrucciones, procedimientos, programas, reglas y documentación contenida en distintos tipos de soporte físico, como cintas, discos o circuitos electrónicos. El valor de uso de estos productos reside en su capacidad para poner en marcha a los equipos de procesamiento electrónico de datos y su tarea concreta es la codificación del conocimiento y de la información.

Los diversos sectores económicos se encuentran atravesados por el sector de SSI mediante la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Esta introducción potencia todas las dimensiones del proceso productivo, desde la esfera de la planificación y la organización de la producción, hasta la circulación y comercialización y los servicios posteriores. El software permite la automatización de mecanismos que incrementan la productividad al mismo tiempo que reducen costos y mejoran la calidad.

Al interior del sector es posible distinguir dos subsectores. En primer lugar, la producción de *Software* que contiene aplicaciones, desarrollo e ingeniería en software y sistemas de infraestructura de software. En segundo lugar, se encuentran los *Servicios Informáticos*, los cuales constituyen un grupo compuesto por consultoría, formación, integración de sistema de servicios, outsourcing y soporte. Ambos grupos se caracterizan, entonces, por la producción de bienes inmateriales.

En el marco de los procesos de internacionalización y deslocalización que caracterizaron a esta actividad especialmente en las últimas décadas, Argentina ocupó un lugar destacado. El sector de SSI argentino se constituyó en un importante receptor de IED, lo cual impactó en los niveles de producción y exportaciones. Esta integración en la producción internacional fue posible gracias a dos elementos. Por un lado, la depreciación cambiaria redujo los costos argentinos en comparación con los existentes a nivel internacional. Por otro lado, el alto nivel de calificación de la mano de obra local, abaratada por la depreciación, configuró a la Argentina como un país atractivo la radicación de estas actividades.

La estructura de sector por tipo de agentes permite identificar tres grupos de empresas. El primero está conformado por las firmas multinacionales, las cuales se caracterizan por contar con un gran tamaño medido en términos de ocupación y facturación y por concentrar su negocio en la comercialización de productos desarrollados en sus casas matrices. Un segundo grupo lo constituyen las empresas medianas, nacionales y que proveen servicios informáticos. Finalmente, el tercer grupo está integrado por pequeñas empresas especializadas (Lopez y Ramos, 2007).

Según el Censo Económico 2003, el sector representaba 0,6% del valor bruto de producción en Argentina y daba cuenta del 1,18% de la actividad industrial. El nivel de ventas entre 2003 y 2012 se incrementó cerca de un 400%, mientras que las exportaciones se quintuplicaron. Los principales destinos de exportación del sector son Estados Unidos (cerca del 60%) y, en menor medida, México y Uruguay (8% y 5%, respectivamente). Considerando el crecimiento mas moderado de las importaciones, a partir de 2006 el sector evidenció crecientes saldos positivos en la balanza comercial.

En términos de empleo, el sector de SSI se destaca por su mayor dinamismo tanto con respecto a la industria manufacturera como al resto de los servicios. Hacia 2010 el sector ocupaba a cerca de 84.000 personas, dando cuenta de un incremento del 200% con respecto al dato obtenido en el Censo del 2003. El 40% de los trabajadores del sector se encuentra en establecimientos de menos de 5 empleados y, si se toman los

establecimientos con hasta 25 ocupados, la proporción alcanza al 57% de la ocupación total (Nahirñak, 2006). Sin embargo, también se destaca en el sector una fuerte incidencia del cuentapropismo ya que, según EPH-INDEC, en 2010 el 38% de los ocupados se encontraba bajo esta situación ocupacional.

El salario promedio del sector de SSI, del orden de los \$4670, se encuentra por debajo de la Industria Manufacturera (\$5000), pero por encima del sector terciario en general (\$4000), aunque con una fuerte dispersión interna. Pese a este comportamiento general, en los últimos años se evidencia una retracción con respecto a la industria manufacturera: mientras que hasta 2005 se encontraba por encima de los valores característicos de esta actividad, se emparejó en 2006-2009 y se rezagó más recientemente.

En términos de calificaciones, se observa que más del 45% de los ocupados tienen estudios superiores completos. En este marco, distintos problemas relacionados con los recursos humanos aquejan a este sector. Según la CESSI, la dificultad para conseguir recursos humanos calificados se encuentra en el segundo lugar de importancia, después de los costos salariales, entre los problemas más complejos que enfrentan las empresas del sector. Esta dificultad puede estar asociada con otra de las características de los recursos humanos vinculados con esta actividad que es la alta rotación entre empresas (ver más abajo). A su vez, el gasto en RRHH es el componente de mayor peso en la estructura de costos del sector, ya que representa cerca del 65% (más del 71% si se consideran también los gastos indirectos), quedando en segundo lugar los gastos de infraestructura que ascienden solamente al 15,6% de los costos totales (CESSI, 2011).

### *3.2. Capacidades y forma de organización del trabajo*

Dentro de las especificidades que caracterizan al sector es posible incluir los rasgos que definen a la organización de los procesos de trabajo. Un aspecto importante a destacar es que la forma específica que adopta la organización del trabajo en cada empresa está muy influida por el tipo de actividad y producto que esta realiza (producción de software y/o de servicios informáticos), por el destino del producto (según se trate de realización de productos finales o subcontratados) y por el tamaño de la firma. Sin embargo, tomando como referencia una empresa arquetípica que realiza desarrollo de software es posible indicar entre las características fundamentales del trabajo informático a la preeminencia del trabajo en equipo. Incluso,

en muchos casos se señala que gran parte de estos equipos funcionan en red, de manera tal que no se desempeñan en un mismo ambiente laboral.

También suele enfatizarse que en los equipos de trabajo predomina la autoorganización y el autocontrol, lo cual contribuye a la flexibilidad, a la innovación y a la competitividad de las empresas (Boltanski y Chiapello, citado en Miguez (2010)). Estos equipos, a su vez, se recomponen en función de los diferentes proyectos encarados por la firma y son coordinados por un líder de proyecto, el cual asume las características de un gerente que no da órdenes sino que coordina el trabajo de los equipos. Se dice, por ello, que predomina una organización horizontal del trabajo. Estos rasgos hacen prever la existencia de altos niveles de autonomía para el desarrollo de las tareas, al mismo tiempo que pierde relevancia relativa el control de tipo jerárquico frente a la existencia de crecientes niveles de autoevaluación. A su vez, la flexibilidad hace referencia especialmente a las posibilidades de adaptación y rápida respuesta y solución de los problemas durante el mismo proceso productivo.

Lo señalado en el párrafo anterior se asocia a que las metodologías de trabajo actualmente predominantes en el sector, conocidas como flexibles o “ágiles”, han sido adoptadas en reemplazo de las metodologías más tradicionales. Estas metodologías implican mayor flexibilidad, velocidad y simplicidad, se basan en la interacción permanente con el cliente y en la realización de pequeñas entregas con ciclos cortos, al mismo tiempo que implican un trabajo necesariamente cooperativo.

Tal como se mencionó, otra característica distintiva del sector en estudio es la existencia de altas tasas de rotación del personal. Este rasgo ha obligado a las empresas a disminuir los requerimientos para la incorporación de desarrolladores de software y a contemplar la realización de tareas de entrenamiento del personal dentro de la propia empresa, esto último especialmente como consecuencia de los requerimientos planteados para el uso de software específicos.

Un aspecto que se considera relevante en el contexto argentino es que, a partir de la sanción de la ley 25.922 de Promoción del Software, se obliga a las empresas a acreditar una certificación de calidad de sus procesos productivos, a fin de ser pasibles de obtener beneficios tales como exenciones impositivas, subsidios o acceso a líneas de crédito. En este marco, se sostiene que gran parte de las empresas ha acreditado alguna norma. Sin embargo, es necesario considerar que la evaluación en el marco de las normas CMM o CMMI, que son específicas para el desarrollo de software, es significativamente más costosa que la evaluación en el marco de las normas ISO. La

introducción de certificaciones tiene una clara influencia sobre las formas de organización del trabajo. Aunque no existe una única opinión sobre la manera en que las normas afectan a la organización del trabajo y sobre la aplicación real en el marco de las actividades productivas de las empresas, se reconoce la importancia de la documentación del proceso de trabajo y el impacto que tiene su aplicación sobre las formas de control de la actividad desarrollada por los trabajadores.

Otro aspecto que interesa destacar en relación a los factores que caracterizan a la organización del trabajo en empresas de SSI es la dificultad para controlar el cumplimiento de las tareas realizadas mediante el control directo. Es por ello que suele recurrirse a técnicas no convencionales de control, tales como el resguardo en un servidor del trabajo realizado por el programador. Cabe señalar que la aplicación de técnicas más sofisticadas de control no implica, específicamente en relación con los trabajadores de menor calificación relativa, la inexistencia de este tipo de seguimiento. Sin embargo, la imposibilidad de recurrir a medidas tradicionales de productividad individual dificulta claramente la aplicación de mecanismos de control tradicionales.

Finalmente, el trabajo informático se caracteriza por requerir, además de las capacidades técnicas para la realización de las tareas, la disponibilidad para trabajar en horarios flexibles y la capacidad para adaptarse a la incertidumbre y para desempeñarse autónomamente (Miguez, 2010). La flexibilidad horaria en este sector no suele ser reconocida mediante el pago de horas extras, a diferencia de lo que sucede en la industria manufacturera, por ejemplo, o en otro tipo de servicios como pueden ser los bancarios.

#### **4. La organización del trabajo y la generación y circulación de conocimientos en el sector de SSI en Argentina**

##### *4.1. Metodología de análisis*

Para el análisis de la relación entre los distintos factores que dan cuenta de las formas de organización del trabajo y el desarrollo de capacidades y procesos de aprendizaje en el sector de SSI en Argentina se parte de una encuesta realizada a 148 empresas dedicadas a esta actividad. Dicho relevamiento tuvo lugar entre marzo y octubre de 2011 en las provincias de Buenos Aires y Santa Fé, y fue desarrollado en el marco del proyecto “Capacidades de absorción y conectividad en sistemas productivos y de

innovación locales. El caso de la industria de Software y Servicios Informáticos” dirigido por Gabriel Yoguel, financiado por Fundación Carolina.

Las distintas relaciones que permiten responder las preguntas de investigación fueron testeadas mediante la utilización de estadísticas no paramétricas que permiten dar cuenta de las asociaciones entre las variables (test de Chi cuadrado). A su vez, cuando se consideró relevante, se especifican las relaciones entre categorías de las variables, independientemente de la existencia o no de asociaciones entre los indicadores globales. El nivel de significación considerado en ambos tipos de análisis fue, a lo sumo, del 10%.

Los factores considerados para la descripción de los rasgos de la organización del trabajo son: i) las características de los equipos de trabajo; ii) la flexibilidad de la jornada laboral; iii) el tipo de control sobre las tareas realizadas; iv) el grado de autonomía en el desarrollo de las actividades emprendidas por los trabajadores; v) la forma de adquisición de competencias; vi) los rasgos que asume a participación. Todas estas variables podrán asumir tres valores que en orden ascendente muestran niveles de complejidad crecientes. En el anexo metodológico se especifica el significado de los valores asumidos por cada uno de estos indicadores.

Por su parte, para dar cuenta del desarrollo de las capacidades de absorción y combinación y de los procesos de aprendizaje se consideraron distintos indicadores. Un primer grupo retoma la realización o no de distintas actividades de innovación - desarrollo de software específico para la empresa, implementación de programas de mejora continua, ingeniería reversa y adaptación, diseño de nuevos productos o procesos, I+D interna y capacitación orientada a la introducción de mejoras en productos y procesos-, así como también la existencia o no de un grupo o persona dentro de la empresa que lleve a cabo alguna de las actividades anteriores y la frecuencia con la que se desarrollan estas tareas (en función de situaciones específicas o de manera permanente). En segundo lugar, se retoma la existencia o no de vínculos con otros agentes asociados a gestión de la calidad y asistencia técnica, y la presencia de vinculaciones periódicas con los clientes orientadas a modificar los productos/servicios. Por último, se analiza la magnitud (nada, algo o mucho) en la que un conjunto de factores limitan el desarrollo de vinculaciones -falta de recursos humanos para la interacción- u obstaculizan la dinámica de innovación -dificultades para conseguir personal calificado, falta de información sobre nuevas tecnologías, rotación de los RRHH de mayor calificación, falta de tiempo del personal, falta de tiempo de la gerencia y/o conductores de la innovación-.

### 4.2. Evidencia empírica

#### 4.2.1. El carácter no-sistémico de la organización del trabajo

El primer análisis realizado considera los rasgos generales que presenta la organización del trabajo entre las firmas estudiadas, según la distribución de los casos examinados entre las diversas categorías definidas. Tal como muestra el siguiente cuadro, sólo en un 15% de los casos se trabaja exclusivamente de manera individual, y también en una escasa proporción de las empresas (11%) no se brindaron cursos de capacitación ni en temas de programación ni de desarrollo. A su vez, en un 23% de las firmas se desempeñan sólo en horarios convencionales y pueden optar por teletrabajo y en un 21% se dan mayores posibilidades de participación, a través de equipos para solucionar problemas y se espera que los trabajadores propongan planes y propuestas de mejoras.

Por otra parte, se destaca que en más de un tercio de las firmas se trabaja con altos niveles de autonomía, que también en más de un 40% se aplican metodologías ágiles para el trabajo en equipo, en un 45% se ofrecen cursos de capacitación tanto en temáticas de programación como de desarrollo, en un 37% de las firmas se aplican mecanismos de control tradicionales o jerárquicos, y un 39% en los que sus trabajadores deben realizar sus tareas en horarios no convencionales o no tienen la posibilidad de optar por teletrabajo<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Ver definición de indicadores en anexo metodológico.

**Cuadro 1.** Rasgos generales de las empresas relevadas

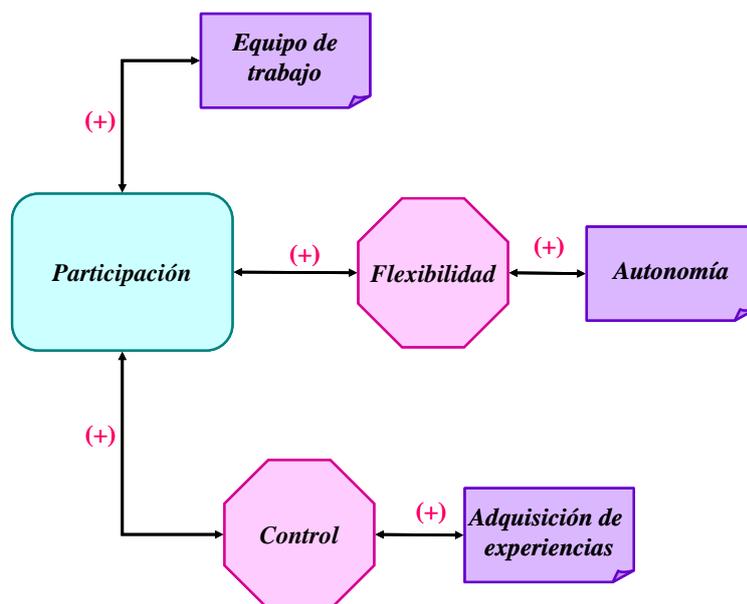
<b>Factores</b>	<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Autonomía</b>	Baja	32
	Media	30
	Alta	38
<b>Equipo de trabajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>15</b>
	Medio	44
	Alto	41
<b>Adquisición de competencias</b>	<b>Baja</b>	<b>11</b>
	Media	45
	Alta	44
<b>Participación</b>	Baja	28
	Media	51
	<b>Alta</b>	<b>21</b>
<b>Control</b>	Bajo	37
	Medio	32
	Alto	31
<b>Flexibilidad</b>	Baja	39
	Media	38
	<b>Alta</b>	<b>23</b>

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas informáticas.

En segundo lugar, se evalúan las relaciones existentes entre los distintos factores que dan cuenta de la organización del trabajo y que contribuyen a configurar formas tayloristas o formativas -en los extremos- que limitan o potencian, respectivamente, el desarrollo de procesos de aprendizaje y construcción de capacidades.

A diferencia de lo que pudo observarse en análisis previos realizados sobre la industria manufacturera (Roitter et al, 2007; Erbes, Roitter y Delfini, 2011; Erbes, Roitter y Delfini, 2008; Erbes y Yoguel, 2007; Novick, Roitter y Erbes, 2006; entre otros), los resultados encontrados ponen en evidencia el carácter no sistémico de la organización del trabajo. Esto implica que solamente algunos de los factores considerados para definir a las distintas formas organizacionales presentan relaciones entre sí, mientras que lo que tiende a prevalecer es la ausencia de vinculaciones. Las relaciones encontradas se presentan en el Gráfico 1.

**Gráfico 1.** Relaciones entre los distintos factores que configuran las formas de organización del trabajo.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas informáticas.

Como puede observarse, el factor que más interacciones evidencia es la participación, evaluada en este caso a partir de la existencia de equipos para solucionar problemas o para lograr mejoras en el proceso productivo, y del comportamiento esperado de los trabajadores operativos en relación a la elaboración de propuestas de cambios o

mejoras. Así, se considera que existen mayores niveles de participación cuando existen equipos para la solución de problemas o para proponer mejoras complementados con la expectativa de que los trabajadores propongan cambios o mejoras, lo cual se asocia positivamente con: i) mayores niveles de complejidad relativa en los equipos de trabajo, que se refieren a la existencia de grupos se desempeñan en el marco de las metodologías ágiles o que son conformados para el desarrollo de un proyecto específico, y ii) elevados niveles en el indicador de flexibilidad horaria que se plasman en el hecho de que los trabajadores nunca realizan tareas en horarios no convencionales y pueden trabajar optativamente mediante teletrabajo.

A su vez, la participación también se encuentra vinculada positivamente con el control, esto es con la evaluación del cumplimiento de las tareas del personal operativo, aunque en este caso son los niveles medios del primero de estos factores que se asocian con los elevados niveles de este último. Por lo tanto, esquemas de participación en los cuales existen equipos de mejora pero los trabajadores sólo a veces proponen cambios y nunca elaboran planes están positivamente relacionados con esquemas de control en los que predomina la aplicación de la autoevaluación por períodos fijos o al final del proyecto.

Por su parte, la flexibilidad y el control presentan relaciones con otros de los factores considerados. Por un lado, elevados niveles de flexibilidad tal como se definieron anteriormente se encuentran positivamente asociados con altos niveles de autonomía de los trabajadores, los cuales reflejan la expectativa de que, ante la aparición de problemas y/o novedades, el trabajador implemente cambios sin necesidad de aprobación previa por parte de sus superiores. Por otro lado, estructuras de control jerárquicas (nivel más bajo del indicador) se encuentran asociadas positivamente con niveles medios del indicador de adquisición de competencias, esto es, con la realización de actividades de capacitación en desarrollo o en programación, pero no en ambas actividades. En contrapartida, elevados niveles en adquisición de competencias se relacionan directamente con esquemas de control que no son jerárquicos pero que tampoco consideran la autoevaluación por períodos extensos de tiempo (nivel medio).

De esta manera, los resultados obtenidos permiten identificar un conjunto acotado de relaciones entre los factores, lo cual dificulta identificar las distintas configuraciones caracterizadas en trabajos precedentes como tayloristas, formativas e incluso híbridas, y pone en discusión la aplicabilidad de esta definición en un sector de servicios tan

específico en términos de actividades realizadas y organización de las tareas productivas como lo es el de SSI.

### 4.2.2. Relaciones entre los factores de la organización del trabajo y las capacidades de absorción y combinación

Tal como se mencionó en la metodología, a partir del relevamiento realizado se tomaron tres grupos de variables que permiten describir la situación de las empresas en términos del desarrollo de sus capacidades de absorción y combinación, así como también de un conjunto de limitaciones que condicionan la existencia y complejidad de las vinculaciones y la producción de innovaciones.

En el Cuadro 2 se presentan las relaciones entre los distintos factores y las capacidades. Mientras que el primer grupo de actividades se asocian con el procesamiento de conocimientos internos, el segundo da cuenta de actividades que permiten identificar y adquirir conocimientos del entorno útiles para el desarrollo productivo y competitivo de la empresa. Ambos grupos de actividades permiten dar cuenta de las capacidades de absorción -en sus dos dimensiones, potencial y concreta- y de combinación.

Una primera aproximación a dicho cuadro pone en evidencia que participación y adquisición de competencias son los dos factores que concentran la mayor importancia relativa en términos de las asociaciones que existen entre estos y los distintos indicadores considerados para dar cuenta de las capacidades.

En lo que respecta a participación, se observa que existe una asociación positiva entre la ausencia de equipos para solucionar problemas o lograr mejoras, por un lado, y la inexistencia de esfuerzos relacionados con desarrollo de software específico, mejora continua, I+D interna y capacitación para la innovación, por el otro. A su vez, el nivel reducido en el indicador de participación se relaciona también con la ausencia de un equipo que realice las actividades de innovación, con el carácter esporádico de los esfuerzos realizados y con la inexistencia de vínculos orientados a obtener conocimientos para la gestión de la calidad. La realización de las actividades mencionadas, por su parte, se encuentra positivamente asociada con el nivel medio del indicador de participación. La única excepción la constituye la I+D interna, donde la ejecución de estas actividades aparece positivamente vinculada con la presencia de

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

equipos de mejora y con la expectativa sobre una participación de los empleados que incluya la elaboración de planes de mejora.

**Cuadro 2.** Relaciones entre los factores que definen la forma de organización del trabajo e indicadores de capacidades de absorción y combinación

	Equipo	Autonomía	Participación	Adquisición de competencias	Flexibilidad	Control
<b>Circulación y generación de conocimientos interna</b>						
<b>Desarrollo software específico</b>	--	--	No-bajo (+) Si-media (+) (5%)	--	--	--
<b>Mejora continua</b>	--	Si-media (+) No-alta(+) (10%)	No-bajo (+) Si-media (+) (1%)	No-medio (+) Si-alto (+) (5%)	--	No-bajo (+) Si-alto (+) (10%)
<b>Ingeniería reversa y adaptación</b>	Si-alto (+) (10%)	--	--	No-medio (+) Si-alto (+) (5%)	--	--
<b>Diseño nuevos productos y procesos</b>	--	--	--	No-medio (+) Si-alto (+) (5%)	--	--
<b>I+D interna</b>	Si-alto (+) No-bajo (+) (5%)	--	No-bajo (+) Si-alto (+) (10%)	No-medio (+) Si-alto (+) (1%)	--	No-bajo (+) Si-medio (+) Si-alto (+) (1%)
<b>Capacitación para la innovación</b>	--	--	No-bajo (+) Si-medio (+) (1%)	No-bajo (+) Si-alto (+) (5%)	--	--
<b>Grupo</b>	--	--	No-bajo (+) Si-medio (+) (5%)	--	--	No-bajo (+) Si-medio (+) Si-alto (+) (5%)
<b>Frecuencia de actividades</b>	Permanente-alto (+) Específico-medio (+) (5%)	--	Específico-baja (+) Permanente-medio (+) (10%)	--	--	--
<b>Absorción de conocimientos externos</b>						
<b>Vínculos para gestión de la calidad</b>	No-Bajo (+) Si-alto (+) (5%)	Si-bajo (+) (10%)	No-Bajo (+) Si-medio (+) (1%)	No-Bajo (+) (10%)	--	--
<b>Vínculos para asistencia técnica</b>	--	--	--	--	--	--
<b>Comunicación con clientes</b>	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Por su parte, el nivel elevado de la adquisición de competencias que se traduce en la realización de actividades de capacitación en programación y desarrollo, mejora y diseño de productos o servicios, está positivamente asociado con la existencia de esfuerzos en todas las actividades de innovación listadas, con excepción del desarrollo de software específico. A diferencia del caso anterior, la inexistencia de esfuerzos no se relaciona positivamente con el nivel reducido de participación, sino con el medio, lo cual implica la existencia de equipo con una expectativa acotada respecto del involucramiento de los trabajadores. La salvedad en este caso lo constituye la capacitación para la innovación, dado que aquí sí, la no realización de esta actividad se asocia con la inexistencia de equipos para la mejora de procesos, que también se vincula positivamente a la ausencia de vínculos para gestión de la calidad.

Una menor importancia relativa adquieren las relaciones entre el trabajo en equipo, el control y la autonomía, por un lado, y los indicadores asociados a las capacidades, por el otro. En este marco, mientras que la existencia de equipos de trabajo que utilizan metodologías ágiles o se conforman a partir de proyectos está asociada a la realización de ingeniería reversa e I+D interna y al establecimiento de vínculos para gestión de la calidad, cuando existen mecanismos de autocontrol tienden a realizarse también esfuerzos en mejora continua y en I+D interna. A su vez, estas estructuras de control u otras no jerárquicas también están positivamente asociadas a la existencia de un grupo que desarrolla las actividades de innovación, mientras que la presencia de equipos de trabajo más complejo se vincula positivamente con el desarrollo permanente de distintas actividades de innovación (en contraposición con los esfuerzos puntuales).

En el caso de la autonomía se evidencian algunas relaciones que se contraponen con la tendencia observada en el resto de los factores. En particular, en aquellos casos en los que se espera que los trabajadores tomen decisiones ante la presencia de imprevistos o inconvenientes (alta autonomía) coincide en mayor medida con la no realización de actividades de mejora continua, mientras que cuando los niveles de autonomía son los más reducidos existe una vinculación positiva con la presencia de relaciones para la gestión de la calidad. Por último, la flexibilidad no presenta relaciones con ninguna de las actividades listadas, lo cual pone de manifiesto el escaso impacto que tiene este factor en la potenciación o limitación de las capacidades consideradas.

A partir de estos resultados pueden elaborarse algunas consideraciones relacionadas con la importancia asignada a cada uno de los factores en el desarrollo de las capacidades de absorción y combinación, de acuerdo a las especificidades presentadas en la segunda sección de este trabajo. Así, un primer aspecto a destacar es que no todos los factores adquieren, en el caso de las empresas relevadas de SSI, la misma importancia relativa para el desarrollo de estas capacidades. Mientras que la flexibilidad, básicamente horaria, aparece como un aspecto que no incide en procesos de estas características, la participación y la adquisición de competencias son los factores que evidencian una mayor incidencia relativa.

En particular, entonces, es posible sostener que el desarrollo de dinámicas de capacitación que involucren áreas claves en el tipo de sector considerado, esto es, aquellas vinculadas con programación y desarrollo, favorece la adquisición de conocimientos y su incorporación a la lógica productiva de la empresa. Esto es así porque hace posible el desarrollo de las competencias necesarias para asimilar conocimientos y transformarlos en elementos de diferenciación de las empresas. Por su parte, esquemas de participación en los cuales los trabajadores integran equipos de mejora y proponen y elaboran planes que hacen más eficiente el proceso productivo potencian el desarrollo de las capacidades mencionadas especialmente por la presencia de estos espacios colectivos en los cuales circula el conocimiento. A su vez, promueve la adquisición y asimilación de conocimientos a partir de la idoneidad de los trabajadores para identificar conocimientos útiles que puedan ser recombinados con el stock de saberes propio de las firmas.

Como contrapartida al análisis realizado anteriormente, también es importante destacar la incidencia de los factores asociados a la organización del trabajo en la potenciación o atenuación de distintos aspectos que limitan el desarrollo de vinculación e innovación en las firmas. Los resultados encontrados en este sentido se sintetizan en el Cuadro 3.

Así, pueden establecerse algunas relaciones asociadas con equipo, autonomía, participación y control, mientras que la adquisición de competencias y la flexibilidad no parecen ser factores relevantes para explicar las asociaciones planteadas en el párrafo anterior.

En este contexto, se observa que en las empresas en las que predomina el trabajo individual se encuentran sobre-representadas aquellas que consideran que la falta de tiempo del personal en general o de las gerencias o conductores de la innovación en

particular, no es un aspecto que limite de manera considerable el desarrollo de innovaciones. Por el contrario, este sí es un condicionante relevante entre las firmas que utilizan las metodologías ágiles o los grupos por proyectos de manera intermitente.

Una tendencia similar se observa en relación a la autonomía y la participación. Mientras que la falta de información sobre nuevas tecnologías no es un factor limitante para la innovación entre las empresas en las que los trabajadores tienen reducidos niveles de autonomía, la rotación de recursos humanos de mayor calificación no es una complicación para la innovación entre las firmas en las que no existen equipos para solucionar problemas o lograr mejoras.

**Cuadro 3.** Relaciones entre los factores que definen la forma de organización del trabajo e indicadores de aspectos que limitan las vinculaciones y la innovación

	<b>Equipo</b>	<b>Autonomía</b>	<b>Participación</b>	<b>Adquisición de competencias</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Control</b>
<b>Limitaciones para absorción y generación de conocimientos</b>						
<b>Falta de RRHH para vincularse</b>	--	Poco-bajo (+) Algo-alto (+) (5%)		--	--	--
<b>Falta personal calificado</b>	--	--	--	--	--	--
<b>Falta información sobre nuevas tecnologías</b>	--	No-bajo (+) (10%)	--	--	--	--
<b>Rotación de RR HH de mayor calificación</b>	--	--	No-bajo (+) Algo-medio (+) (5%)	--	--	--
<b>Falta tiempo del personal</b>	No-bajo (+) Mucho-medio (+) (1%)	--	--	--	--	--
<b>Falta de tiempo de gerencias y conductores de innovación</b>	No-bajo (+) (10%)	--	--	--	--	Algo-bajo (+) Mucho-bajo (+) Algo-alto (+) (5%)

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Por último, el control muestra un comportamiento más ambiguo, ya que la falta de tiempo de las gerencias es un aspecto que limita en cierta medida la dinámica de innovación tanto en las empresas que enfrentan esquemas de control jerárquico, como entre aquellas en las que predominan los esquemas de autoevaluación.

### **5. Reflexiones finales**

A lo largo de este trabajo se han presentado distintos aportes que relacionan las formas de organización del trabajo y los factores que configuran a cada una de ellas, con los procesos de aprendizaje y con el desarrollo de las capacidades de absorción y combinación. Dichas contribuciones se articulan en lo teórico, lo metodológico y lo empírico.

A partir de la revisión teórica realizada se concluye que este trabajo se inscribe en el marco de las teorías del aprendizaje organizacional, las cuales destacan las relaciones entre aprendizaje individual y colectivo y señalan la centralidad de los esquemas cognitivos compartidos para la producción de conocimiento organizacional. Así, el carácter colectivo de la generación de conocimientos y capacidades conlleva implícita la existencia de dos procesos de articulación fuertemente relacionados, que son el de interacción al interior de la organización y entre esta y su entorno. En ambos procesos, las rutinas adquieren un lugar central para la configuración de las capacidades de absorción y combinación.

Estas dos capacidades contribuyen a explicar la situación diferencial en la que se encuentran las firmas en lo que respecta a la producción y reutilización del conocimiento. En este sentido, estas capacidades no pueden entenderse desligadas de la forma que adquiere la organización del trabajo, dado que es en los mismos procesos de trabajo donde se desarrollan gran parte de los aprendizajes organizacionales y una parte fundamental de los conocimientos que son útiles para la empresa.

Este esquema conceptual permite sostener que las distintas formas de organizar el trabajo y también cada uno de los factores que las constituyen, no son neutrales en términos de las dinámicas de desarrollo de capacidades y aprendizajes que se dan al interior de la organización.

A partir de lo anterior, se definió un esquema analítico que describe las relaciones esperables entre los factores que dan cuenta de las distintas formas de organizar el trabajo y el desarrollo de las capacidades. Así, se plantean la incidencia de las dinámicas de trabajo en equipo, de la participación, de la autonomía del personal operativo, de los esquemas de control, de los procesos de adquisición de competencias y de la flexibilidad, en los procesos de adquisición, asimilación y transformación de conocimientos.

Luego de presentar algunos rasgos generales y específicos de la organización del trabajo relacionados con el sector de SSI, los aportes del trabajo se concentran en el plano empírico, a partir del análisis de las relaciones establecidas en el párrafo anterior para el caso particular del sector considerado. En este sentido, interesa destacar algunas conclusiones generales derivadas de dicho análisis.

En primer lugar, en esta ponencia es posible corroborar el carácter no sistémico de la organización del trabajo en las empresas dedicadas a la producción de SSI en Argentina. A diferencia de lo evidenciado en estudios anteriores que se centran en la industria manufacturera y en otros tipos de actividades de servicios, en este caso existen mayores dificultades para identificar las formas arquetípicas de organización del trabajo. Esto se debe a que los distintos factores identificados no evidencian fuertes relaciones empíricas entre sí y, por el contrario, lo que tiende a predominar es el desarrollo de vinculaciones diádicas entre los mismos.

Dos posibles explicaciones pueden esbozarse en torno a este resultado. Por un lado, es posible que las particularidades relacionadas con la organización del trabajo respondan a prácticas específicas asociadas con el desarrollo de esta actividad. Por el otro, los resultados obtenidos pueden deberse a limitaciones en la construcción de los indicadores los cuales, si bien han sido reconfigurados para reflejar la realidad organizativa y productiva de este sector, podrían estar conservando algunos sesgos de las formulaciones originales basadas en la industria manufacturera. Especialmente esta última cuestión, abre importantes espacios de discusión y nuevos esfuerzos de investigación a futuro.

En segundo lugar, y en lo que respecta a las relaciones específicas entre los distintos factores de la organización del trabajo y las capacidades, se observa que no todos los primeros contribuyen en la misma medida al desarrollo de las segundas. En este contexto, se destacan por su incidencia positiva la participación y la adquisición de

competencias, al mismo tiempo que los resultados muestran una influencia nula de la flexibilidad horaria sobre la generación de las capacidades consideradas.

Por último, las limitaciones consideradas para el desarrollo de vinculaciones y de innovaciones que se relacionan con la creación de capacidades también aparecen puntualmente vinculadas con diferentes factores asociados a la organización del trabajo, especialmente con el trabajo en equipo y la autonomía.

En síntesis, los resultados encontrados permiten sostener la existencia de relaciones puntuales entre la forma en la que se organiza el trabajo -especialmente entre sus factores constitutivos- y distintos aspectos que dan cuenta de la generación y desarrollo de las capacidades de absorción y combinación. Por el contrario, resulta mucho más difícil establecer relaciones con alguna forma de organización del trabajo específica. En este sentido, la discusión sobre las razones implícitas en estos comportamientos constituye una importante línea de trabajo a futuro.

### Bibliografía

Arundel, A.; Lundvall, B. A.; Lorenz, E. and Valeyre, A. (2003) "Organisation of work and innovative performance: A comparison of the EU-15". **DRUID, Working Paper N° 6-14**.

Cohen, W. y Levinthal, D. (1989) "Innovation and Learning. The two faces of R&D". **Economic Journal**, 99, 569-596.

Cohen, W. y Levinthal, D. (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". **Administrative Science Quarterly**, 35, 128-152.

Erbes, A.; Roitter, S. y Delfini, M. (2009) "Organización del trabajo e innovación: un estudio comparativo entre tramas productivas argentinas". Ponencia presentada en el **Sexto Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST)**. México, Mayo.

Erbes, Roitter y Kababe (2013) "El desarrollo de capacidades: el rol de la organización del trabajo", Cap. 5 en Barletta, F.; Robert, V. y Yoguel, G. (comp.) Tópicos de la teoría evolucionista neoshumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico. UNGS (en proceso de edición).

Kogut, B. y Zander, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". **Organization Science**, VI. 3, N° 3, pp. 383-397.

Lam, A. (2005) "Organizational innovation", En Fagerberg, J., Mowery, D. y Nelson, R. (ed). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.

Lorenz, E. y Valeyre, (2005) "Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15", en **Journal of Industrial Relations**, Volume 47, Issue 4, December 2005 Sidney, SAGE Publications, pp 424-442.

Lundvall, B. (2003) ¿Por qué la nueva economía es una economía del conocimiento?. En Boscherini, Novick y Yoguel (Eds) **Nuevas tecnologías de información y comunicación: los límites en la economía del conocimiento**, Madrid-Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila.

Miguez, Pablo (2010) **El trabajo inmaterial en la organización del trabajo, un estudio de caso sobre los trabajadores informáticos**, Mimeo, Tesis de doctorado. Argentina.

Nelson, R. y Winter, S. (1982) **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press.

Novick, M. (2000) "La transformación de la organización del trabajo" En: DE LA GARZA Toledo, E. **Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo**, FCE, México.

Roitter, S.; Erbes, A.; Gabriel, Y.; Delfini, M. y Pujol, A. (2008) "Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica". En: **Revista Economía: Teoría y Práctica**, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México. pp. 69-118.

Roitter, S.; Erbes, A. y Kababe, Y. (2013) "Procesos de aprendizaje en el sector servicios: nuevas formas de organización del trabajo?", Cap. 13 en Suárez, D. (comp.)

El sistema argentino de innovación: instituciones, empresas y redes. El desafío de la producción y la apropiación de conocimiento. UNGS

Zahra, S. y George, G. (2002) "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extensión". **Academy of Management Review**, Vol. 27, 185-203.

Novick, M.; Roitter, S. y Erbes, A. (2006) "Empleo y organización del trabajo en el marco de la difusión de TIC's en la industria manufacturera argentina", en Borello, J.; Robert, V. y Yoguel, G. (ed.) La informática en Argentina. Desafíos a la especialización y a la competitividad, cap. 3. Pp. 73-90. Prometeo/UNGS, Buenos Aires. ISBN: 987-574-074-8.

Erbes, A. y Yoguel, G. (2007) "La importancia de las competencias endógenas en el desarrollo de las vinculaciones: los casos de las tramas siderúrgica y automotriz argentinas", en Stezano, F. y Vélez Cuartas, G. (eds.) Propuestas Interpretativas para una Economía basada en el Conocimiento, cap. 8, pp. 253-286. Red de Investigación Continental de Economía del Conocimiento. ISBN: 9788496571587.

Erbes, A.; Roitter, S. y Delfini, M. (2011) "Organización del trabajo e innovación: un estudio comparativo entre tramas productivas argentinas". Revista Economía: Teoría y Práctica. N° 34, enero-junio, pp. 101-132. Universidad Autónoma Metropolitana, México. ISSN: 0188-8250.

Erbes, A.; Roitter, S. y Delfini, M. (2008) "Conocimiento, organización del trabajo y empleo en tramas productivas". Revista de Trabajo. Nueva Época. Vol. 4, num. 5, pp. 73-86. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. ISSN: 0328-0764.

Roitter, S.; Erbes, A.; Yoguel, G.; Delfini, M. y Pujol, A. (2007) "Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica". Revista Economía: Teoría y Práctica. N° 26, pp. 69-118. Casa abierta al tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana. México. ISSN: 0188-8250.

### Anexo Metodológico: Descripción de indicadores

#### Autonomía

Este indicador se refiere al comportamiento que la empresa espera del personal operativo ante la aparición de problemas o novedades. Asume las siguientes categorías:

- Baja: cuando se espera que siempre llame al líder de proyecto o referente técnico para que lo resuelva y nunca implementa cambios sin necesidad de aprobación previa por parte de sus superiores.
- Media: cuando no se espera que llame al líder o referente técnico para que lo resuelva o se espera que lo haga pero sólo a veces, aunque nunca se espera que implemente cambios sin aprobación de sus superiores
- Alta: cuando se espera que implemente cambios sin necesidad de aprobación previa por parte de sus superiores, a veces o siempre.

Este indicador se construyó a partir de la siguiente pregunta del cuestionario:

*Ante la aparición de problemas o novedades, indique qué tipo de comportamiento la empresa espera del personal operativo. Entre varias alternativas de respuestas, se trabajó con las siguientes: i) llama al líder de proyecto o referente técnico para que lo resuelva (nunca, a veces, siempre); ii) implementa cambios sin necesidad de aprobación previa por parte de sus superiores (nunca, a veces, siempre).*

#### Equipo de trabajo

Este indicador considera la forma de realización de las tareas -trabajo individual o grupal-, de la siguiente forma:

- Bajo: cuando el trabajo se realiza siempre de manera individual, o cuando siempre se trabaja mediante línea de ensamble entre áreas, o cuando nunca se utilizan metodologías ágiles o grupos conformados especialmente para un proyecto ni grupos estables coordinados por un team leader.
- Medio: cuando se trabaja individualmente o mediante línea de ensamble entre áreas nunca o sólo a veces, o cuando se utilizan metodologías ágiles o grupos conformados especialmente para un proyecto a veces, o cuando se trabaja en grupos estables coordinados por un team leader a veces o siempre.

- Alto: cuando siempre se trabaja utilizando metodologías ágiles o grupos conformados especialmente para un proyecto.

Este indicador se construyó a partir de las siguientes preguntas del cuestionario:

*Indique el tipo de modalidad organizacional según las siguientes actividades: Desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos-*.

### **Adquisición de competencia**

Este indicador considera la realización de actividades de capacitación por parte de la empresa y las temáticas en las que éstas se han desarrollado. Asume cada una de las categorías en los siguientes casos:

- Bajo: cuando no realizaron actividades de capacitación o, si lo hicieron, no fueron ni en desarrollo ni en programación
- Medio: cuando realizaron actividades de capacitación o en desarrollo o en programación, pero no en ambos
- Alta: cuando la empresa capacitó en desarrollo y mejora de procesos productivos o desarrollo, mejora y diseño de productos-servicios y en programas/lenguajes de uso frecuente en la firma o nuevos para ella.

El indicador se construyó a partir de las siguientes preguntas del cuestionario:

*Indique si su empresa ha realizado actividades de capacitación para sus empleados durante 2008-2010. En caso afirmativo, se solicitó además responder: ¿En qué temáticas se realizaron las capacitaciones? Para ello se presentaron las siguientes alternativas: i) en desarrollo y mejora de procesos productivos; ii) en desarrollo, mejora y diseño de productos – servicios; iii) en programación.*

### **Participación**

Se refiere a la existencia de equipos para solucionar problemas o lograr mejoras y al comportamiento esperado de los trabajadores operativos en relación a la propuesta de cambios en los procesos de trabajo o a la elaboración de planes y propuestas de mejora. Asume las siguientes categorías:

- Baja: cuando no existen equipos para solucionar problemas o lograr mejoras en el proceso.
- Media: cuando existen equipos para solucionar problemas o lograr mejoras en el proceso y los trabajadores nunca o a veces proponen cambios y nunca elaboran planes y propuestas de mejora.
- Alta: cuando existen equipos para solucionar problemas o lograr mejoras en el proceso y se espera que siempre propongan cambios en los procesos de trabajo y siempre o a veces elaboren planes y propuestas de mejora.

Se construyó considerando las siguientes preguntas del cuestionario:

*En relación a la gestión de la calidad, indique. Entre varias alternativas de respuestas, se trabajó con la siguiente: Existen equipos para solucionar problemas o lograr mejoras en el proceso.*

*Ante la aparición de problemas o novedades, indique qué tipo de comportamiento la empresa espera del personal operativo. Entre varias alternativas de respuestas, se trabajó con las siguientes i) propone cambios en los procesos de trabajo (nunca, a veces, siempre); ii) elabora planes y propuestas de mejora (nunca, a veces, siempre).*

### **Control**

Esta dimensión se refiere a la manera en la que se evalúa el cumplimiento de las tareas del personal operativo. Asume los siguientes valores para cada categoría:

- Bajo (control jerárquico): cuando se utilizan mecanismos de control por reportes en línea, o cuando no se utiliza ninguna de las formas de evaluación de las tareas consideradas.
- Medio: cuando se utilizan mecanismos de control por reportes por períodos de tiempo fijo o al final del proyecto, o cuando existe evaluación por pares, o cuando se aplica autoevaluación en línea.
- Alto (autocontrol): cuando se aplican mecanismos de autoevaluación por períodos de tiempo fijo o al final del proyecto.

Se consideró la siguiente pregunta del cuestionario:

*¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las tareas del personal? en función de las siguientes alternativas: i) se utilizan mecanismos de control por reportes (svn, repositorios, etc); ii) se aplican prácticas de autoevaluación; iii) se aplican prácticas de evaluación de pares. Se consideró además la posibilidad de ocurrencia seleccionada por la empresa, entre ellas: i) no; ii) en línea; iii) por períodos de tiempo fijo; iv) al final del proyecto.*

### **Flexibilidad**

Hace referencia a la modalidad de trabajo del personal operativo, en términos de su disponibilidad ante los requerimientos de la empresa (flexibilidad numérica). Asume las siguientes modalidades:

- **Baja:** cuando siempre desarrollan sus tareas en horarios no convencionales, o cuando siempre desarrollan sus tareas en días no convencionales, o cuando nunca se desempeñan mediante teletrabajo optativo.
- **Media:** cuando a veces se desempeñan en horarios no convencionales y realizan teletrabajo optativo a veces o siempre.
- **Alto:** cuando nunca realizan sus tareas en horarios no convencionales y cuando a veces o siempre se desempeñan mediante teletrabajo optativo.

Este indicador se construyó a partir de la siguiente pregunta del cuestionario:

*En relación a la modalidad de trabajo de su empresa señale si los trabajadores operativos: i) desarrollan sus tareas en horarios no convencionales; ii) se desempeñan mediante teletrabajo optativamente (homework optativo).*

### **ANEXO: Protocolo de Entrevistas**

El protocolo para la realización de las entrevistas consistió en 6 pasos:

1. El investigador explicaba el objetivo del estudio a los entrevistados, y aclaraba la cuestión de confidencialidad de los datos suministrados.
2. Las entrevistas no contaban con una guía de preguntas, sino que partían del planteo de la consigna "Relatar la historia de vida laboral".
3. Cuando el investigador o sus asistentes identificaban momentos de transiciones laborales o de vinculación con el MBA en el relato, se le solicitaba al entrevistado ahondar en estos procesos.
4. Todas las entrevistas eran grabadas, y el equipo de investigación transcribía cada una de las mismas.
5. El investigador y sus asistentes tomaban notas complementarias de las grabaciones al momento de cada entrevista.
6. Los integrantes del equipo de investigación compartían las anotaciones dentro de las 24 hs. de realizada cada entrevista, generando un documento anexo a las transcripciones.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y ACCION COLECTIVA EN LAS TRAYECTORIAS LABORALES DE TRABAJADORES INDUSTRIALES

Andrea Pujol, docente investigadora del Núcleo de Investigaciones en Innovación Organizacional y del Trabajo de la Universidad Nacional de Córdoba.

[apujol@psyche.unc.edu.ar](mailto:apujol@psyche.unc.edu.ar)

Gabriela Hoyos, investigadora en formación en el Núcleo de Investigaciones en Innovación Organizacional y del Trabajo de la Universidad Nacional de Córdoba.

[hoyosgabriela@hotmail.com](mailto:hoyosgabriela@hotmail.com)

### Resumen Ejecutivo

En el marco de una investigación sobre calidad de empleo desarrollada en la Universidad Nacional de Córdoba, en la que focalizamos en las condiciones ofrecidas por la organización del trabajo para la acción colectiva; se presentan resultados de un estudio cualitativo, centrado en captar el registro subjetivo de “lo colectivo” por parte de los trabajadores en las situaciones de trabajo, en un muestreo teórico de trayectorias laborales de trabajadores industriales de tres sectores productivos.

Nuestra preocupación se inscribe en las reflexiones e inferencias construidas en estudios previos sobre calidad del empleo, desplegados en tres sectores productivos industriales de la ciudad de Córdoba. La calidad del trabajo puede definirse, al menos parcialmente, en función de las posibilidades de construcción de sentido, de movilización subjetiva, que ofrece a los sujetos la organización del trabajo. Se toma como supuesto central la idea de que nunca se trabaja en soledad y que el colectivo de trabajo se constituye en una instancia de mediación y soporte de los procesos de subjetivación y también en un lugar de articulación de la acción. La organización del trabajo interpela los procesos de subjetivación y acción colectiva y propicia en mayor o menos medida la configuración de un trabajo de calidad, que satisfaga necesidades y que posibilite el desarrollo de los trabajadores.

En este marco, para valorar la calidad del trabajo, es preciso entonces comprender las tensiones entre la organización del trabajo, los procesos de subjetivación y de acción colectiva en las ocupaciones estudiadas, como así también el modo en que los trabajadores resuelven dichas tensiones.

El análisis de la información recogida, permitió validar algunas ideas clave: (i) lo colectivo en la actividad de trabajo refiere a la capacidad de incidir en la organización del trabajo y con ello en la calidad del mismo, lo que no resulta visible en los actuales modos que adopta la organización del trabajo en los sectores estudiados; (ii) en el nivel de análisis institucional, lo colectivo vertebra el discurso de las empresas pero entra en contradicción con las condiciones objetivas que se ofrecen para su emergencia y con el estilo de conducción imperante; (iii) en este mismo plano, lo sindical –como institución- aparece desdibujado y/o poco legitimado; (iv) a través del análisis de las trayectorias individuales se pueden observar algunos lazos o ligaduras entre lo vivido en la propia trayectoria y los acontecimientos contextuales, pero – curiosamente- esto no aparece en las entrevistas bajo la forma de relatos densos que articulen “lo vivido por uno mismo” con “lo vivido como comunidad”.

### 1. Introducción

En esta presentación nos proponemos comunicar resultados de una investigación sobre calidad de empleo desarrollada en la Universidad Nacional de Córdoba, en la que pusimos en foco en las condiciones ofrecidas por la organización del trabajo para la acción colectiva.

La preocupación que orienta esta investigación se inscribe en las reflexiones e inferencias construidas en los estudios previos de este equipo sobre calidad del empleo<sup>12</sup>, desplegados en tres sectores productivos industriales de la ciudad de Córdoba<sup>13</sup>.

A través de distintos estudios se busca enriquecer las perspectivas clásicas que valoran la calidad del empleo a través del análisis de variables institucionales (Pujol, et al. 2012; Pujol, 2011; Roitter y Erbes, 2010) con la inclusión de dimensiones que posibilitan analizar la calidad de trabajo subjetivamente percibida por los actores sociales.

Desde la perspectiva adoptada en este estudio, la calidad del trabajo puede definirse, al menos parcialmente, en función de las posibilidades de construcción de sentido, de movilización subjetiva, que ofrece a los sujetos la organización del trabajo. En este marco, el colectivo de trabajo se constituye en una instancia de mediación y

---

12 Calidad de empleo en Córdoba y Gran Córdoba, desarrollado por el mismo equipo y subsidiado por SECyT para el periodo 2010-2011 y por MINCyT para el periodo 2011-2012.

13 Sector metalmecánico, alimentos y bebidas y software y servicios informáticos.

soporte de los procesos de subjetivación y también en un lugar de articulación de la acción. La organización del trabajo interpela los procesos de subjetivación y acción colectiva y propicia en mayor o menos medida la configuración de un trabajo de calidad, que satisfaga necesidades y que posibilite el desarrollo de los trabajadores.

Para valorar la calidad del trabajo, es preciso entonces comprender las tensiones entre la organización del trabajo, los procesos de subjetivación y de acción colectiva en las ocupaciones estudiadas, como así también el modo en que los trabajadores resuelven dichas tensiones.

En estudios previos se abordó la realidad de trabajadores que actúan en sectores formales y en condiciones protegidas, y cuando se analiza la acción colectiva *como representación sindical*, es posible sostener que los trabajadores del sector de alimentos y bebidas y del sector metalmecánico se inscriben claramente en un mercado de trabajo fuertemente regulado y disponen de una representación sindical legitimada y de larga tradición. Los trabajadores de software, en cambio, no disponen de una estructura de agremiación efectiva –aún cuando hay iniciativas en ese sentido– pero se encuentran en un sector catalogado como de “desempleo cero”, pautado por salarios relativamente competitivos y algunos beneficios de desarrollo relativamente significativos.

No obstante, tal como se dijo, la cuestión de la acción colectiva no se agota en el plano de la representación gremial. Cuando se analiza cómo los trabajadores evalúan la calidad de su trabajo, es posible observar que el modo en que se conjuga la evolución de la organización del trabajo con las características de la acción colectiva en cada sector, promueve la expresión de posiciones subjetivas bien diversas. La acción colectiva puede analizarse también como una variable asociada a la organización del trabajo, como el poder de actuar que los trabajadores tienen sobre su realidad cotidiana más inmediata, sobre las condiciones en que se inscribe la actividad cotidiana.

En el sector SSI, algunas características de la organización por objetivos exige a los trabajadores el desarrollo de actividades que favorecen el aprendizaje permanente y que promueven el despliegue de capacidades y la asunción de desafíos; pero también implica niveles de exigencia cognitiva muy altos, que se canalizan en jornadas de trabajo desreguladas, sin límites horarios ni descansos prefijados, que en muchos casos se desarrollan fuera del lugar de trabajo y en condiciones ergonómicas no controladas. Esta organización del trabajo incide también en acentuar procesos de

individualización, e inhibe la consolidación de un colectivo de trabajo solidario que pueda progresivamente organizarse para la acción en defensa de sus intereses (Barnes, 2010; Barnes, Jara Roldan, & Pujol, 2011; Pujol, 2013).

En la rama automotriz, la organización del trabajo se encuentra fuertemente rutinizada o burocratizada y expresa límites claros en cuanto a posibilidades de desarrollo para los trabajadores. Si bien la acción colectiva se encuentra institucionalizada, hay un desgaste en la capacidad de representatividad de los gremios y los trabajadores muestran cierta indiferencia a la participación, a la vez que se evidencia sobrecarga psíquica en los mandos medios (Pujol, 2011; Navarra & Pujol, 2011; Navarra & Saravia, 2011)

En el sector de alimentos y bebidas, la posición de los trabajadores se orienta a la naturalización de las condiciones de trabajo por el miedo a perder el puesto, condiciones que regularmente afectan la salud y que además no ofrecen posibilidades significativas de desarrollo (Gutierrez, Olivera Rubia, & Terrera, 2011; Gutierrez, Olivera Rubia, & Terrera, 2011b)

Estas inferencias, entre otras, permiten enfatizar que el análisis de las tensiones que se producen entre la organización del trabajo, los procesos de subjetivación que posibilitan y la dinámica de la acción colectiva, constituyen dimensiones sobre las que es preciso profundizar para comprender las características que asume el trabajo contemporáneo.

En esta línea, la presente comunicación da cuenta de los resultados de un abordaje cualitativo, que centró el rastreo del registro subjetivo de la acción colectiva en un muestreo teórico de trayectorias laborales de trabajadores industriales de tres sectores productivos.

## **2. Contribuciones teóricas en torno a la dimensión colectiva del trabajo**

La importancia que ocupa la organización del trabajo y cómo esta contribuye a la definición de la actividad de trabajo constituye una cuestión de importancia en el análisis de la calidad del trabajo. En este marco, constituye un supuesto clave de nuestra perspectiva, la idea de que nunca se trabaja en soledad y que organización del trabajo y acción colectiva, se articulan estrechamente para configurar la actividad de trabajo entendida como totalidad.

La actividad es todo lo que tiene de humano el trabajo. Es siempre singular y tiene una finalidad, y su orientación hacia un fin es definida por el trabajador y su colectivo de pares a través sus intercambios. La definición de la actividad desborda entonces las “instrucciones” que los trabajadores reciben. Es preciso distinguir aquí entre tarea teórica, que es aquella imaginada por los organizadores del trabajo, como “fotografía congelada” de lo que sucede en la situación de trabajo, de la actividad real que los trabajadores realizan. La tarea como modelo teórico es una “prescripción”, un modelo normativo diferente de la actividad real en sí. Es así que la distancia entre prescripción y lo que efectivamente realizan los trabajadores, se concibe como “actividad”. Entre actividad y prescripción (o entre trabajo real y trabajo prescripto) existe siempre un espacio en el que el trabajador puede operar como protagonista de su propio desarrollo. Sin ese espacio para “interpretar” la prescripción, para (re)crear la acción, la alienación en el trabajo sería el único destino posible.

En este sentido, Clot (2008) destaca que la organización del trabajo actual produce una clara inhibición del potencial creativo de los trabajadores reduciendo su ámbito de actuación a reproducir un universo codificado de procedimientos sin que los sujetos hayan tenido injerencia en su creación. Al discurso que propone el modelo posfordista como paradigma de los desafíos cognitivos para los operadores, Clot (2008) opone la idea de que el trabajo contemporáneo exige bien poco de la capacidad y potencialidades de los sujetos, sometiéndolos a la lógica de un management que empobrece sus condiciones de desarrollo.

No obstante, las condiciones de una organización y coordinación del trabajo no están jamás completamente determinadas de antemano, y demandan siempre ser especificadas, in situ y localmente, por las operaciones de los agentes que están comprometidos en el cumplimiento de una actividad (Beguin & Clot, 2004). Cuando se examina el comportamiento en las situaciones cotidianas de trabajo y en el contacto con entornos sociales y tecnológicos, las personas parecen pensar cooperativamente con otros, y con la ayuda y medios que la cultura les proporciona, lo que pone de relieve la importancia del acervo cultural en el despliegue que hacen los trabajadores en la actividad de trabajo, en donde cada operador valora sus propios recursos en función de la necesidad de obtención de ciertas metas y para afrontar desafíos, muchas veces contraviene aquello que le prescriben.

La distancia que existe entre trabajo prescripto y trabajo real justifica la necesidad de reconstruir las características que adquiere la organización del trabajo en las ocupaciones estudiadas desde la perspectiva de los trabajadores. El desafío

consiste en contar con material narrativo que permita analizar qué sentidos asignan los actores sociales a la organización del trabajo y cuáles se expresan en significaciones compartidas. Interesa entonces analizar qué posibilidades tienen los trabajadores de identificar, discriminar y afrontar las contradicciones en la organización del trabajo por la vía de la acción colectiva.

En este marco, lo colectivo es también una vía para la construcción de la identidad en el trabajo. En este plano, resulta significativo señalar la importancia de la articulación entre lo “biográfico subjetivo” y lo “social relacional” en la construcción de la identidad profesional y el papel que juegan los sistemas de acción como escenario de los procesos de atribución e incorporación de identidad, de transacciones entre el mundo interno y el mundo social (Dubar, 2002). Entendemos que un trabajo de calidad debe permitir el desarrollo ocupacional del trabajador, considerado como el proceso que posibilita la construcción de una identidad laboral a través del dominio de un quehacer, la identificación con una actividad y el desarrollo de pertenencia a un colectivo de trabajo con tradiciones y una cultura propia.

En síntesis, desde el punto de vista de la organización del trabajo, no es posible aprehender al sujeto sino a través del vínculo subjetivo que establece con la actividad en la que los otros juegan un papel clave. El sujeto se singulariza en una historia social, en una actividad que está orientada hacia un fin, pero que también es la actividad de otros con quienes comparte propósitos, marcos de referencia, conocimientos, modos de hacer. Desde el punto de vista de la organización del trabajo, esos otros son quienes contribuyen a dar dirección y sentido a la tarea (Bournel-Bosson, 2010).

Así, en el desarrollo de la actividad, la función del colectivo remite a la reorganización de la actividad por parte de los trabajadores, a través de la deliberación y la adopción de decisiones orientadas a regular las acciones individuales, inscribirlas en un conjunto de reglas compartidas y en un marco de significación común. Pero resulta importante puntuar la distinción entre la noción de colectivo de trabajo de aquella que refiere a los grupos o equipos formalmente constituidos, en tanto el colectivo de trabajo no es algo que viene dado sino algo “a crearse y mantenerse vivo” (Bournel-Bosson, 2010) y no refiere a lo prescripto por la empresa, sino a lo generado en el trabajar con otros. El colectivo no es una realidad estable y dada, sino que debe ser construido y reasegurado a través de las pruebas del trabajo, ya que su existencia se ve amenazada por fuerzas externas y por resistencias internas.

Por ello, es posible considerar otras perspectivas sobre la noción de colectivo, que marcan la preocupación por los procesos de descolectivización del trabajo asalariado (Linhart, 2010). He aquí una paradoja clave: en las formas de organización que adquiere actualmente el trabajo, la fragilización de los colectivos de trabajo es por contraste tan importante como los discursos sobre la cooperación, el involucramiento de todos y el desarrollo del sentido de equipo. A su vez, las formas tradicionales de representación de los intereses colectivos por la vía de la acción sindical es cada vez menos significativa. La debilidad de las regulaciones colectivas, deja con frecuencia a los trabajadores frente a una prescripción que para ser cumplida debe negar las situaciones humanamente sensibles y los pares pueden ubicarse en posición de control.

De este modo, se observa en las empresas e instituciones un desapuntamiento del lazo social y profesional que genera “un individualismo autista o una desobjetivación adaptativa” (Diet, 2010) que se encuentra en el origen del sufrimiento en el trabajo. En este marco, algunos autores (Soulet, 2009; Hamraoui, 2010; Sennett, 2006) proponen analizar las fragilidades que nacen de la exigencia social de autonomía y realización de sí. Dejours (2006) explica razonablemente las consecuencias de esto en términos de “patologías” que caracterizan las nuevas formas de organizar el trabajo. Se trata de situaciones en las que se refuerza la lógica instrumental y la organización aprovecha la vulnerabilidad del trabajador para ganar aún más en productividad siempre apoyándose en los preceptos del “buen desempeño”. También la violencia constituye un “signo de época” que al igual que en otros ámbitos de la vida social no remite sólo al golpe físico sino al acoso moral, al maltrato psicológico y a la negación del sufrimiento infligido a otros, fenómenos estos que habitan hoy los espacios de los colectivos de trabajo.

Se considera entonces que algunas características comunes de la organización del trabajo contemporáneo operan en desmedro de la constitución de colectivos de trabajo y a la vez activan procesos de desobjetivación en los trabajadores, lo que constituye una conjetura clave de nuestro estudio.

A partir de los desarrollos precedentes, el estudio realizado se orientó por la consideración de un conjunto de dimensiones de análisis e indicadores, puestos en juego en la administración de entrevistas de trayectoria, de tipo biográfico.

DIMENSIONES	INDICADORES
-------------	-------------

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

<b>Hitos de trayectoria del trabajador<sup>14</sup></b>	Dimensión retrospectiva y situación presente	/Datos censales del entrevistado (edad, sexo, estudios, puesto actual, antigüedad, empresa.) /Enumeración de los distintos empleos que ha tenido, mecanismos de ingreso y los motivos por los que el trabajador cree que pudo ingresar. /Enumeración de las desvinculaciones, razones que las motivaron, nivel de conflictividad de las desvinculaciones, /Periodos de desempleo y modalidades de afrontamiento /Hitos biográficos asociados a los cambios en la trayectoria (mudanzas, nacimientos, fallecimientos, etc.)
---	--	--

<b>Factores asociados a la actividad</b>	Vínculo subjetivo que establece el trabajador con la actividad: con el objeto de trabajo, con los medios y recursos y con los otros (pares, superiores y maestros)	/Descripción del proceso de trabajo, de la tecnología y medios principales, del destinatario de sus tareas (cliente-proveedor interno), principales desafíos cognitivos y emocionales de la actividad, grado de identificación con el oficio, sentido subjetivo otorgado a la actividad. / Cantidad de personas con las que interactúa, posición jerárquica, papel que juegan los pares en el desarrollo de la actividad y en el logro de los resultados, dependencia de los conocimientos de los demás para cumplir con la tarea (Exploración a nivel de puesto de trabajo) /Registro subjetivo de la dinámica de placer y sufrimiento: eventos de la actividad asociados al placer o al sufrimiento
	Regulación de la acción individual y su inscripción en normas compartidas y marco de significación común	/Características del ambiente social de trabajo: calidad de los vínculos, reciprocidad y reconocimiento, valores y códigos compartidos, cooperación- autonomía VS individualismo, autismo, descolectivización /Comportamientos en los que ha sido respaldado o en los que ha sido cuestionado por la cultura del colectivo (lo bien visto y lo mal visto) /Principales acuerdos y desacuerdos del colectivo de trabajo en relación a la organización del trabajo, a la empresa y/o al sindicato
	Pruebas del trabajo que mantienen vivo el colectivo/ Disposición o capacidad para asumir los eventos o acontecimientos que irrumpen en las rutinas/ Poder de	/Estrategias colectivas de defensa frente al sufrimiento que provoca el trabajo /Factores disfuncionales de la cultura del ambiente de trabajo que operan contra el sostenimiento del colectivo: invisibilización del otro, violencia /Eventos o situaciones en donde el colectivo ha podido organizarse para la acción y/o en donde

<sup>14</sup> Se consideran principalmente a título explicativo, en tanto posibilitan la comprensión de las narrativas a partir de la articulación de lo vivido por el sujeto y lo acontecidos socialmente.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

	actuar: condiciones para su desarrollo	se ha visto frustrada su acción; motivos, razones, consecuencias /Condiciones demostradas en cuanto a la capacidad de actuar juntos, dificultades y bloqueos, éxitos y fracasos de la acción colectiva /Lo que debería cambiar para poder trabajar juntos y actuar colectivamente
--	--	---

<b>Factores asociados a la institución</b>	Apuntalamiento del lazo social y profesional por parte de la institución vs individualización, autismo, descolectivización	/Características de las condiciones de trabajo que inciden en los procesos colectivos (contratos y premios individuales, inequidades, privilegios, etc.) /Características del management asociadas a los procesos de colectivización (inculcación del miedo, de la incertidumbre, ocultamiento o manipulación de la información para infundir temor, insatisfacción permanente con los desempeños, etc.) /Eventos o incidentes críticos:
	Características de la representación sindical	/Afilación al sindicato, conocimiento y/o participación en las actividades del sindicato dentro de la empresa y/o en la sede del mismo, valoración de la vida y actividad sindical, beneficios que obtiene, relación con el o los delegados, funciones que atribuye al sindicato, cambios en el tiempo /Relaciones del sindicato con la empresa, conflictividad sindical, eventos sucedidos y posición del colectivo, posible comparación con otras organizaciones sindicales /Opinión sobre la necesidad de representación en caso de ausencia sindicato (software)
<b>Factores asociados a las temporalidades sociales</b>	Identidad Individual e identidad colectiva / lo sucedido en uno mismo y la memoria histórica	/Hitos en relación a la cuestión de los colectivos de trabajo en la empresa y del rol de las organizaciones gremiales, que toma como referencia para emitir sus opiniones /Referentes que toma como válidos para formarse opinión (sus padres, sus abuelos, lecturas históricas, comentarios de terceros, los medios, etc) /Acontecimientos o hechos histórico-sociales que considera en sus valoraciones /Cambios positivos y negativos en relación a la propia experiencia (tensión entre identidad personal y colectiva)

### 3. La aproximación metodológica

El estudio recogió la voz de un conjunto de los trabajadores operativos en clave biográfica. La construcción del problema, justificó el diseño de un muestreo teórico que busca resultados más en términos del planteo de nuevas y mejores preguntas que en términos heurísticos. En este sentido, organización del trabajo y acción colectiva son categorías que se abordan desde las marcas que dejan en la subjetividad, por lo que no es posible acceder a la comprensión de sus relaciones, sino a través de aproximaciones sucesivas: por distintas vías de acceso, mediante el uso de diferentes técnicas de recolección y análisis, variando las estrategias de análisis y buscando siempre ganar en una mayor comprensión del problema.

En esta línea, las dimensiones e indicadores expuestos, posibilitaron el desarrollo de entrevistas en terreno, en clave biográfica, con el fin de rastrear marcas en las trayectorias ocupacionales que pudieran conectarse con las significaciones atribuidas a lo colectivo en el trabajo. Por cierto, desde el punto de vista metodológico, en el fenómeno que se pretende analizar, las metodologías cualitativas son apropiadas para investigar la construcción social de los significados, las perspectivas de los actores sociales, los condicionantes de la vida cotidiana o brindar una descripción detallada de la realidad (Denzin & Lincoln, 1994).

En este marco, y atendiendo a la construcción teórica del problema, se buscó preservar la consistencia en tres aspectos clave: a) la importancia de la voz del trabajador, que promueve la construcción de los datos a partir de información co-producida en terreno; b) la provocación de un relato reflexivo, al que se accede cuando se interpela en torno a las rutinas y novedades que hilvanan la acción cotidiana y c) la inclusión de una mirada evolutiva del sujeto, que puede verse facilitada por la evocación reconstructiva que implica la entrevista de trayectoria (Pujol, 2010).

Sobre esta base se realizaron diez entrevistas de trayectoria, de corte biográfico, a un muestreo teórico de trabajadores de sectores industriales<sup>15</sup>. A través del enfoque biográfico se busca acceder a la articulación entre objetividad y subjetividad a partir del reconocimiento del papel que juegan las estructuras psíquicas como parte integrante de lo social (Bertaux, 1980), asignando a la biografía la tarea de mediar entre la historia individual y la historia social. Al momento del análisis, se operó sobre el corpus volcando los datos en una matriz de eventos biográficos (MEB) y se

---

<sup>15</sup> Los trabajadores seleccionados pertenecen a los sectores foco del estudio: alimentos y bebidas, software y servicios informáticos y sector automotriz.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

realizó el análisis de contenido categorizando los relatos en función de las dimensiones previamente consideradas, pero también identificando la emergencia de nuevos núcleos de sentido.

Se detallan a continuación algunos datos del panel de entrevistados:

Nº	Edad	Sexo	Sector	Puesto	Antigüedad en el último puesto	Calificación
1	32	F	Software Córdoba	Programadora	6 años	Universitario Completo
2	28	M	Software Córdoba	Programadora	4 años	Universitario Completo
3	30	M	Automotriz Rosario	Apoyo a Mantenimiento	1 año	Terciario en curso (Técnico Automotor)
4	35	M	Automotriz Córdoba	Chapistería	10 años	Secundario completo
5	22	M	Automotriz Rosario	Taller Mecánico	3 años	Terciario Completo (Técnico Automotor)
6	32	M	Automotriz Rosario	Jefe de Taller	6 meses	Terciario Completo (Técnico Automotor)
7	43	M	Alimentos y Bebidas Rosario	Operador de Máquina de envasado	8 años	Secundario completo
8	42	M	Alimentos y Bebidas Rosario	Operador de Máquina de envasado	6 años	Terciario Completo (Técnico)
9	36	M	Alimentos y Bebidas Rosario	Lavado en sector envasado	3 años	Secundario Completo
10	29	M	Alimentos y Bebidas Rosario	Elaboración	5 años	Primario Completo

### 4. Aproximación analítica

#### 4.1. Lo colectivo en la actividad de trabajo

El relevamiento a trabajadores de distintos sectores y que pertenecen a distintas empresas y localizaciones, impide obviamente realizar generalizaciones en cuanto al lugar que lo colectivo juega en el plano sectorial. No obstante, habida cuenta del peso que esta dimensión adquiere en la construcción teórica del problema, conocer cómo lo colectivo se hace presente en la actividad de trabajo desde la mirada de cada trabajador resultó sumamente fértil desde e punto de vista de la comprensión del fenómeno.

En la línea de nuestros estudios precedentes (Gutierrez, Olivera Rubia, & Terrera, 2011; Gutierrez, Olivera Rubia, & Terrera, 2011b), el sector de alimentos y bebidas presenta condiciones de actividad de manufactura altamente automatizadas que incide de manera notable en el registro subjetivo de los trabajadores, quienes reconocen que la actividad se encuentra configurada por una espacialidad y un ritmo que irrumpe en la cantidad y calidad de interacciones con los pares y menos aún la cooperación reflexiva.

Los entrevistados en este estudio, trabajadores cerveceros, describen el sistema de actividad y puntualizan que *“(...) uno está medio encerrado porque están en distintas partes las máquinas, no es un solo galpón en el que está todo. Hay paredes de por medio y hasta hace un tiempito atrás yo tenía más contacto con otra máquina, pero en base a cómo pusieron ahora los transportes, a los muchachos ya no los veo”*. Descriptivamente, puede inferirse que ciertas condiciones ofrecidas a través de la organización prescrita del trabajo, delimitan: a) el aislamiento del grupo, en tanto el trabajador opera individualmente una máquina, que por su disposición física determina escasas posibilidades de interacción concreta con los otros durante el flujo siempre continuo y constante de producción; b) ritmo monótono del proceso productivo y de los equipamientos, en donde el trabajo es precisamente garantizar la monotonía del proceso, y en simultáneo luchar contra las eventualidades que presentan las máquinas o sus insumos, que implican interrupciones en la repetición de la acción; c) el estrechamiento de la consciencia en la ejecución de la tarea, que implica suspender toda facultad de pensamiento crítico y exigirse a la vez de una alta concentración, fijando la atención en un proceso monótono y rutinario.

En el orden de la organización real del trabajo, la actividad impone entonces una lucha contra la deshumanización impuesta por la prescripción. Se observa en las

entrevistas que las claves de la acción colectiva suelen surgir de las tensiones, inconsistencias, y contradicciones mismas ofrecidas por la organización del trabajo: se narra por ejemplo cómo algunas prácticas de gestión de la calidad, convocan a la participación colectiva sin acompañarla ni respaldarla genuinamente. En estos escenarios, los trabajadores deben pensar y analizar aspectos del proceso que *“nunca se transforman”*, lo cual conlleva a su vez la exigencia emocional de soportar sentimientos de impotencia y frustración, que se combinan en contraste con la hiper-simplificación de las tareas rutinarias de la línea. Movilizar la subjetividad y la acción colectiva, la implicación y la creatividad, allí donde no se está dispuesto a transformar, constituye una de las principales encerronas del management contemporáneo, proposición que validamos en distintos estudios sobre la organización del trabajo realizados en distintos sectores y a través de diferentes estrategias, idea que también vuelve a interpelarnos a partir del relevamiento de este estudio (Pujol, 2013; Pujol, Delfini y Roitter, 2007 ; Roitter, Delfini y Pujol, 2008 ; Roitter et al, 2012; Roitter et al; 2013).

En el marco de esta organización de la actividad, las posibilidades de encuentro, entendidas como una instancia de regulación de la acción individual en el seno del colectivo tiene lugar incipientemente, en dos instancias puntuales: a) en reuniones breves de intercambio, quince minutos antes del comienzo del turno, instancia en la cual el grupo inmediato se aboca a comentar y analizar las características puntuales que presenta el proceso de trabajo antes del comienzo de la jornada. En palabras de uno de los trabajadores: “una reunión inicial de 15’ que te permite evaluar cómo estamos y cómo nos preparamos para la jornada”, en donde el grupo inmediato oficia en términos de colectivo de trabajo intentando al menos “anticiparse” a la variabilidad de eventualidades y dificultades con las que deberán enfrentarse y lidiar luego en forma individual, entre lo maquinal y lo humano en el trabajo (Dejours, Dessors y Molinier, 1998. p.38); y b) las reuniones de optimización de la cadena, las cuales son propuestas por la organización del trabajo, pero que sin embargo no rescatan las sugerencias efectuadas por los trabajadores, siendo utilizadas en muchas oportunidades como dispositivos de control que permiten a los cuadros gerenciales conocer qué piensa cada uno.

¿Qué mantiene vivo entonces a este colectivo de trabajo? Para el caso de los trabajadores que deben enfrentar altos niveles de automatización de la tarea, luchar en contra de las fallas constituye un factor clave de articulación colectiva. En palabras de un trabajador pudo escucharse: *“por ahí uno trabaja mal para poder llegar a lo que*

*se pide, la meta (de producción), pero lo que se está por ahí ahora tratando (porque esto viene desde hace tiempo) es que si hay tal inconveniente, bueno, que el inconveniente salte, porque al no haber respuesta, que el inconveniente salte es ponerlo en evidencia para que lo puedan asumir, y que no quede oculto".* Es en el silencio de la máquina y en la pausa del proceso, donde el sujeto recupera su posibilidad de subjetivarse en el seno mismo de las tensiones y contradicciones de la organización prescrita del trabajo, dando lugar entonces a la organización real del trabajo bajo la forma de un "compromiso". En este sentido, construir un compromiso pasa, de hecho, por un juego social. La organización real del trabajo es un producto de las relaciones sociales, lo que está en juego en las relaciones sociales de trabajo es aquí la elaboración de la actividad (Dejours et al, 1998).

Para los trabajadores del sector automotriz, la situación difiere fuertemente en los distintos sectores de actividad: en la línea de montaje la coordinación de acciones es clave para la actividad, y de modo similar al sector de alimentos, el peso de las coordinaciones colectivas se encuentra fuertemente ligado a los cambios de turno, dado que la cadencia y ritmo del proceso deja poco espacio para comportamientos no rutinizados. Sin embargo, hay núcleos de actividad –calidad, posventa- que están organizados en torno a individuos y en donde la acción es autónoma y casi en situación de aislamiento respecto de los pares.

Las empresas intensivas en conocimiento que integran el sector de software, disponen de formas flexibles de organización del trabajo que se inscriben en el modelo de la auto-regulación del trabajo y que demandan a los trabajadores nuevas exigencias en función de los servicios y productos que comercializan. Estas estrategias productivas y de gestión, generan en algunas organizaciones importantes contradicciones entre la negociación individual de los contratos, la necesidad de un sistema de remuneraciones equitativo y la organización del trabajo por equipos de proyecto. Los regímenes salariales se tornan desiguales y poco transparentes, acentuando las diferencias en las condiciones de contratación de personas con iguales tareas y competencias similares que integran incluso el mismo equipo de trabajo, lo que atenta contra la conformación grupos de trabajo auto-regulados, que orienten su desempeño a la cooperación colectiva, el aprendizaje y la innovación.

En la mayoría de las firmas los estilos de supervisión no se orientan a un control excesivo pero tampoco a la formación del colaborador, sino más bien a garantizar la disponibilidad de las herramientas, alentar el involucramiento, la autogestión del cumplimiento de las responsabilidades asignadas y la resolución

grupales de los problemas que surgen: “Ante los problemas, tenemos que ver cuándo están solucionados y estimar el impacto, tiene que ser grupal la resolución, por lo menos una discusión en el grupo tiene que haber. A veces los tiempos no dan. Están todos en su tarea y entonces se resuelve individualmente”. Cabe destacar que estas características no son comunes a todas las empresas, muchas de ellas mantienen el estilo de supervisión basado en la fuerte prescripción de las tareas y el control de su realización.

### **4.2. La empresa como escenario de la “cooperación débil”**

En lo referido al lugar que ocupan las empresas en el desarrollo de los colectivos de trabajo, pudo observarse que el lazo social es un componente escasamente promovido en los espacios socio-técnicos desde la organización prescrita de trabajo. En primer lugar, atendiendo a las particularidades de la naturaleza de los contratos de trabajo y en segundo lugar, por las condiciones de discrecionalidad impuestas implícitamente por los mandos medios, como necesarias para ser considerado *un trabajador a efectivizar*. Las condiciones que los supervisores plantean remiten principalmente a la dimensión de la intersubjetividad: uno de los trabajadores entrevistados, por ejemplo, expresa que en ciertos casos algunos supervisores han impulsado la circulación de rumores y habladurías provocando enfrentamientos entre los integrantes de los grupos de trabajo, y en otros casos, determinados estilos de gestionar el personal introducen criterios diferenciales de selección entre los trabajadores, pretendiendo impulsar relaciones cercanas de amistad personal y efectivizando a aquellos más allegados, no respetando así las prioridades del escalafón. Con mayor o menos intensidad esto está presente en el relato de todos los trabajadores entrevistados.

El acercamiento a los trabajadores de la alimentación permitió observar situaciones en las que están presentes en la gestión del personal modalidades contractuales precarias, centradas en la desigualdad social entre los trabajadores, en niveles que transmutan el orden de legalidad, en un contexto que de por sí conlleva un altísimo componente de alienación social. Esto se expresa de diferentes modos: a) trabajadores con “contratos de trabajo temporarios” que cuentan con una antigüedad promedio de 9 años en esas condiciones dentro de la empresa (ser un trabajador temporario supone 8 meses corridos de trabajo y 4 meses restantes y consecutivos en carácter de “suspendidos” sin goce de haberes); b) trabajadores con “contratos de

trabajo temporarios permanentes”, que son aquellos trabajadores denominados así por los departamentos de RRHH, en el sentido de que trabajan durante todo el año y son suspendidos 15 días “para que descansen”, por lo que no cuentan con retribución por vacaciones puesto que su derecho a gozar de vacaciones pagas o a licencias ordinarias se encuentra literalmente impedido y en su lugar aparece el concepto de suspensión. Estos trabajadores, al igual que los anteriores pueden permanecer así durante nueve años o hasta que la firma decida finalmente efectivizarlos; y c) “trabajadores efectivos” son aquellos trabajadores que (en muchos casos luego de una larga espera de años) son efectivizados por la empresa bajo un contrato de trabajo por tiempo indeterminado y gozan entonces de mayores protecciones laborales.

El miedo a perder el trabajo, constituye un elemento recurrente en relación a los estudios realizados antes (Gutierrez, Olivera Rubia, & Terrera, 2011; Gutierrez, Olivera Rubia, & Terrera, 2011b) y expresan consistencia con las referencias teóricas: Dejours (2013) sostiene que para dar cuenta de la formación de una masa desorganizada (a partir de una masa organizada), quizá haya que buscar primero por el lado de las *fuerzas susceptibles de desestructurar los lazos de civilidad* que hasta entonces asociaban a los individuos en una masa artificial, tomando apoyo en una teoría del sujeto, del trabajo y de los lazos que se tejen entre humanos en ocasión del trabajo. En este sentido, analiza una serie de condiciones que están presentes en *procesos colectivos ambiguos en términos axiológicos*, estas condiciones se dan cuando el trabajo implica riesgos, porque esa dimensión del trabajo- el riesgo- introduce en la situación de trabajo, una dimensión específica: el miedo.

A partir de las entrevistas realizadas puede verse que tanto el apuntalamiento del lazo social como el profesional se ven seriamente obstaculizados también por las características operativas de estos estilos de gestión, máxime si se consideran los dos grandes riesgos que implican estas condiciones: por un lado el riesgo de precarización que atenta en contra de un empleo de calidad, centrado en la inseguridad del trabajo (ser un trabajador temporario y convivir internamente con la incertidumbre de la inseguridad laboral) y por otro lado el riesgo de disolución del lazo social en sí mismo, determinado fuertemente por las características concretas del proceso de trabajo y por los componentes socio-técnicos exigidos por los cuadros de gestión (adherirse a una cierta intersubjetividad requerida, un cierto *estilo de ser con el jefe y con los otros*).

El tema de la evaluación del desempeño es otro elemento clave para analizar en esta dimensión, ya que los trabajadores refieren a que son evaluados anualmente por sus superiores, pero que no se les ofrece información de retroalimentación sobre

su desempeño, a la vez que refieren desconocer los criterios y estándares esperables. La agudización de la división social y técnica del trabajo, combinada con el quiebre de la dinámica de reconocimiento contribuyen al desapuntamiento de los procesos de profesionalización de los trabajadores.

Si bien las condiciones de trabajo en el sector automotriz se encuentran institucionalizadas, los otros dos factores generadores de miedo están presentes: el alerta permanente a las expectativas del supervisor y salir airoso de las evaluaciones – aún cuando no se sepa con qué criterios uno ha sido evaluado ni se tenga retroalimentación al respecto- constituyen pilares clave de cierta estabilidad. Lo cierto es que en la percepción de los entrevistados, lo que se evalúa es el desempeño individual *“mientras vos te lleves bien con tu jefe y hagas bien tu tarea está todo bien, si, hay que colaborar con los compañeros pero no es lo más importante, tenés que ayudar si el otro está en problemas porque no podés borrarle, pero lo importante sos vos y tu jefe.”*

Tampoco se observó en las entrevistas que el reconocimiento a los saberes resulte importante, en términos de una correspondencia entre los saberes y la jerarquía, sino más bien una competencia entre saberes prácticos y saberes codificados, en donde quienes tienen calificación y jerarquía, están habilitados para evaluar a otros, pero no conocer las operaciones. Al describir la conformación del plantel de su sector, un trabajador refiere: *“...en mi sector somos en total 16 personas; ocho en cada turno, de los cuales uno es el coordinador, pero ocupa el mismo lugar que los otros y no cumple la función de jefe, tiene una máquina a cargo y hace también una parte administrativa. Además hay un jefe de sector, que normalmente tiene algún estudio, puede ser ingeniero, pero por lo general no sabe nada de la línea, le tenemos que enseñar nosotros”* (...) los jefes de sector, los supervisores y gerente general *“nunca están en la línea, por ahí se les da por bajar y se pegan una vuelta pero normalmente se encuentran en sus oficinas”*.

Esto guarda relación con el modo de gestión del conocimiento y del saber a nivel institucional en tanto oficia como elemento explícito o implícito en favor o en contra de los procesos de colectivización. Esto aparece por ejemplo en el sector automotriz, en las áreas de calidad y postventa, y puede palpase a través del presente relato: *“La empresa tiene como lema educar a un mecánico, que va a Bs As a una escuela de capacitación, se capacitan mecánicos para todo el país. Ese mecánico tiene la obligación de enfrentar esos problemas, de aprender y transmitir a sus compañeros eso que aprendió”. Generalmente es uno el que se capacita, el resto*

*va a cursos menores. Eso genera rivalidad. Por mi parte me gustaría que capaciten a todos los empleados, a parte para sacarte la responsabilidad de encima, porque todo recae sobre vos. Cabe destacar que en ésta empresa recibir capacitación, implica para el trabajador posibilidades de asumir mayores responsabilidades, lo cual impacta en su remuneración. Y que las mismas son distribuidas a criterio de cada supervisor, determinando internamente dentro de los grupos de trabajo que algunos sean “elegidos” para capacitación, mientras que otros no. El mismo trabajador señala: “-cada uno está capacitado, y hay trabajos que se seleccionan en función de ello. Dentro del mismo trabajo eso te va dando un rango”... “Generalmente, los trabajos son individuales” Donde yo estoy, la verdad es que el grupo no se saca diferencias, pero en otros sectores eso no pasa, o sea que hay mucha rivalidad. En mi ámbito de trabajo eso no se ve porque somos muchos chicos jóvenes”. Frente a estas condiciones, impuestas por la organización del trabajo, resulta llamativo que las situaciones de mucha rivalidad se generen entre los trabajadores más antiguos dentro de la firma. El mismo trabajador los menciona como “gente grande que ya tiene mañas, mientras menos hagan mejor”. “En esos sectores, pedir un favor implica escuchar como respuesta: yo tengo 10 años acá adentro, no me podés pedir nada, si querés hacelo vos”... En función de ello, nos interrogamos acerca de las implicancias que ciertas condiciones de gestionar la formación tienen sobre los procesos de colectivización y descolectivización de los trabajadores. A su vez nos interrogamos sobre las posibilidades de transmisión de los saberes en forma directa “de persona a persona” en el puesto de trabajo. Es decir: ¿cómo se transmiten los saberes del oficio en éstas condiciones?*

De modo complementario, la institución gremial parece desdibujarse. En los sectores estudiados, los trabajadores reportan escaso conocimiento respecto de la figura y función sindical. Si bien cuentan con una representación gremial, identifican el rol de la misma en relación a dos aspectos fundamentales: la negociación salarial y la defensa del trabajador ante posibles despidos. Se observa escaso conocimiento o participación respecto de otras actividades que pudieran estar desarrollándose (o que permanecieran vacantes) desde los respectivos gremios, ya sea dentro de la empresa o en la misma sede gremial. Tanto en el sector de alimentos y bebidas como en el automotriz, los trabajadores refieren ser escasamente consultados en espacios assemblearios en forma genuina para la toma de posiciones y/o decisiones a nivel colectivo. En esa línea, reconocen que si bien son formalmente representados y “defendidos” por sus gremios, esto se realiza con dificultades, en lo que respecta a estilos o modelos más participativos o democráticos. Esto se expresa con distinta

intensidad, en frases como *“el sindicato es un mal necesario”* (trabajador afiliado, rubro alimentos) o *“tengo contacto con el sindicato pero no soy muy partidario, aparte porque no está bien visto en la empresa, los delegados no están bien vistos”* (trabajador afiliado, rubro automotriz), en donde se refiere a que la mirada de la empresa desalienta -a través de acciones aversivas- la asunción de roles sindicales por parte de los trabajadores.

Por otra parte, en el sector automotriz los trabajadores hacen referencia al escaso nivel de conflictividad existente entre el sindicato y la empresa, que se percibe como connivencia: *“es como que está todo muy alineado, sindicato, empresa y gobierno nacional y por ahí lo que uno un poco necesita es que no esté todo tan tranqui, que haya un poquito más de conflicto”* (trabajador afiliado, rubro automotriz). Al parecer, estos estilos de representación sindical se concentran fuertemente en las mayores estructuras jerárquicas careciendo de instancias efectivas de deliberación y de participación democrática de los trabajadores en su conjunto. Suelen caracterizarse por establecer relaciones laborales con el sector empresario centradas en la cortesía, la empatía, la camaradería y el altruismo llegando en algunos casos a oficiar de elemento justificatorio y comprensivo de los procesos de flexibilización de la gestión del trabajo. Ejerciendo instancias de diálogo y deliberación (denegadas a sus trabajadores) pero con el sector empresario, suturando las instancias de negociación del conflicto.

En la línea de los autores que tomamos como referencia, se sostiene que las lógicas del sindicato empresario constituyen un signo de estos tiempos tanto como la ausencia de involucramiento y participación sindical y abren un espacio hacia el interrogante acerca de las configuraciones identitarias defensivas sindicales, tal como si se tratase de una transmutación hacia lo contrario. Resulta interesante detenerse a pensar estos aspectos en relación a los procesos de construcción de la representatividad sindical a partir del análisis de las características y cualidades de este componente pero a la luz de la configuración de las identidades colectivas (De la Garza Toledo et al, 2010)

En este sentido, tal como se enunció antes, la representación sindical aparece desdibujada y cabe destacar el carácter débil e incipiente que revisten las situaciones en las que la acción colectiva se manifiesta en el plano gremial. En esta línea, nos interrogamos sobre la incidencia que *el empuje hacia el individualismo*, pudiera estar teniendo respecto de la acción colectiva. En los trabajadores estudiados la acción colectiva parece movilizarse en el orden de la manifestación espontánea de modo

reactivo ante una amenaza real de pérdida del trabajo y en aquellas situaciones extremas de injusticia social. Pero luego de ello pareciera discontinuarse o perderse en cuanto a otros aspectos que sabemos que hacen a la calidad del trabajo, o simplemente respecto de la necesidad de participar sostenidamente hacia un proyecto político de lucha. Al respecto, un trabajador expresa una situación de despido: *“Es la historia de un compañero que de la noche a la mañana la empresa había decidido que tenía que dejar de trabajar, y no había causas, no había motivos, no había nada y ahí actuó el gremio y en un acto de compañerismo no se trabajó ese día, hasta que lo reincorporaron, la verdad que valió la pena. Era más que injusto a parte porque había tenido familia!”*. En función de esto nos preguntamos si estas reacciones así configuradas constituyen genuinamente instancias de acción colectiva o si, por el contrario revisten actos reactivos de defensa cuando lo que se percibe como amenaza alcanza el orden del interés individual.

### 4.3. Acción colectiva y signos de época

Entre las expectativas que orientaban el relevamiento, entendíamos posible hallar en las entrevistas marcas de alguna forma de lectura del contexto por parte del sujeto o enlaces entre algunos hitos biográficos y rasgos propios de ciertas temporalidades sociales. Sin embargo, al menos en este primer conjunto de entrevistas, esas articulaciones no aparecen con claridad, aún cuando podrían verse en dos planos: por una parte, más allá de la propia experiencia de trabajo, esperábamos captar la visión del entrevistado sobre lo gremial/sindical en general; por otra, pensábamos encontrar referencias que articulen hitos de la experiencia laboral a ciertos momentos o coyunturas de la vida política, económica y/o social de nuestro país (hiperinflación, crisis del 2001, cierre de empresas públicas, mejora reciente de la institucionalidad del mercado de trabajo, etc.)

Se observa en las entrevistas cierto vaciamiento de relato sobre lo social, ausencia de apelaciones a la historia colectiva reciente o pasada, lo que resulta significativo y que no puede explicarse fácilmente. En lo referido a lo gremial en la sociedad, los trabajadores no refieren en ningún momento al devenir histórico de las luchas y reivindicaciones del gremio que los representa, ni tampoco referir a la evolución o cambios en la vida de los sindicatos en general; en lo que remite a la historia social, tampoco se observan referencias significativas: los relatos de entrevista se focalizan en la experiencia propia y en la referencia a los pares más cercanos,

mientras que los sucesivos niveles de inclusión colectiva –los equipos, los trabajadores de la empresa, los trabajadores de tal o cual sector, los trabajadores en general- se desdibujan.

Tampoco en el plano de la referencia a los hitos sociales es posible captar relatos densos. No obstante, el ordenamiento de la información de trayectoria laboral en clave biográfica, permitió realizar algunas inferencias en clave transversal. En este sentido, en algunos casos la interrupción de las trayectorias ocupacionales guarda relación directa con los cambios que el mundo del trabajo viene experimentando en nuestro país y que impacta fuertemente en la construcción de las identidades profesionales. Una parte de los trabajadores que componen la muestra, han comenzado a trabajar en el año 2000 o 2001 y han tenido trayectorias muy interrumpidas y de corta duración en cada uno de los empleos hasta el año 2004, caracterizándose dicha trayectoria por una permanencia que va de un mes a un año como máximo en cada empleo. Y en algunos casos a su vez, esto se ha visto determinado por contrataciones de tipo precarias que exigieron a la persona tener que desempeñarse paralelamente en dos empleos simultáneamente hasta el momento de la efectivización laboral definitiva en uno de ellas. Uno de los trabajadores, que comenzó a trabajar en el año 2000 en el rubro textil, relata que hacia el año 2009 necesitó incorporar otro trabajo del rubro alimentos simultáneamente. Lo expresa del siguiente modo: *“estuve un tiempo trabajando en los dos lados, trabajaba allá y trabajaba acá. Y como me ofrecieron la efectividad en la fábrica de dulce de leche, renuncié allá y me quedé acá porque me convenía más. Trabajaba 04 de la mañana a 13 hs en textil y de las 14 a 22 hs en fábrica de dulce de leche, todo el día, así durante 2 años”*. Cabe destacar que en el caso de este trabajador, su trayectoria en el rubro textil tuvo una extensión de once años y en alimentos lleva seis años hasta la actualidad.

Estas inferencias constituyen indicios que se hace preciso retomar en otros estudios, al igual que otras consideraciones biográficas (se observa, por ejemplo, que en los trabajadores más jóvenes y en los más calificados es en quienes se observa una menor resonancia subjetiva de lo colectivo) o de trayectoria (por ejemplo, la rotación frecuente o los cambios de empleo, constituye un hito de trayectoria que puede vincularse con una baja significación de lo colectivo para el trabajador) que constituyen claves de acceso a una formulación más compleja del problema.

### 5. Conclusiones

Analizar las condiciones ofrecidas por la organización del trabajo para la acción colectiva supone explicitar el interrogante acerca del estatuto real de institucionalidad del trabajo y su inscripción singular en las trayectorias ocupacionales estudiadas: ¿qué características adquieren las condiciones ofrecidas por la organización del trabajo para la acción colectiva? ¿cuál es el orden de institucionalidad real del trabajo en el cual estas condiciones se inscriben? ¿qué particularidades adquiere lo institucional del trabajo (en tanto manifestación de una relación social que funda un orden de civilidad) a partir de su inscripción en las trayectorias laborales de estos trabajadores? ¿cuáles serían las posibilidades de construcción de sentido y de movilización subjetiva que ofrece a los sujetos la organización del trabajo así configurada?

En lo referido al lugar de lo colectivo en la organización del trabajo, pudo validarse la idea de que lo colectivo en la actividad de trabajo refiere a la conquista del poder de actuar sobre las situaciones, a la capacidad de incidir en la organización del trabajo y con ello en la calidad del mismo. Lo colectivo en este plano, refiere a una cooperación significativa, orientada a la deliberación y a la construcción de un marco de regulación para el comportamiento. En el caso que nos ocupa, esto no resulta visible porque un sistema de actividad altamente automatizado y codificado desde fuera, en el que no hay espacio para la implicación efectiva, no lo hacen posible. Esto se expresa en las entrevistas de los trabajadores de los sectores manufactureros (alimentos y automotriz) con las referencias que se hacen al modo de organización de la actividad y a las instancias –escasas, esporádicas- en las que es posible la deliberación. En contrapartida, en los trabajadores del sector de software la flexibilidad de la organización del trabajo sí hace más evidentes las instancias de deliberación colectiva, de construcción de criterios y respuestas colectivas ante numerosas situaciones no previstas en las rutinas; lo que es fuente de placer y oportunidad de desarrollo para los trabajadores.

Sin embargo, en el nivel de análisis institucional, todos los trabajadores, sin importar el sector, comparten una misma realidad: lo colectivo vertebró el discurso de las empresas y se expresa en la apelación a los equipos, a la cooperación y al aprendizaje, pero discurre en contradicción con dos factores: la existencia de (i) condiciones de trabajo y (ii) un estilo de gestión generadores de inestabilidad, incertidumbre y temor. Cuando la jerarquía valida la discusión y debate sobre la organización del trabajo -habilitando la discusión sobre el trabajo real- surgen experiencias satisfactorias para los trabajadores, pero bajo condiciones que niegan la

civilidad del trabajo, esto no es posible. En el trabajo de manufactura, esto parece ligarse a fenómenos de intensificación del trabajo, precariedad de contratos y estilos poco saludables de gestión. En el sector software, si bien las condiciones contractuales son mejores, la intensificación viene dada por la presión que implica alcanzar los objetivos de cada proyecto, por una jornada de trabajo (des) o (auto) regulada y por un estilo de management que a través de contratos idiosincráticos promueve la competencia y el estrés.

En coherencia con lo planteado a nivel teórico a través de un segundo nivel de análisis de la información provista por las entrevistas, se pueden observar algunos lazos o ligaduras entre lo vivido en la propia trayectoria y los acontecimientos contextuales, pero –curiosamente- esto no aparece en las entrevistas bajo la forma de relatos densos que articulen “lo vivido por uno mismo” con “lo vivido como comunidad”. El peso del relato de los trabajadores se expresa más claramente a través de las referencias a las condiciones de trabajo y a las características de las empresas -y del management-: el sindicato, como segundo actor institucional es poco referenciado y las referencias a lo histórico-social, resultan menos visibles aún, pero constituyen indicios que consideramos valioso apuntalar en próximos estudios.

### BIBLIOGRAFIA

Barnes, F. (2010). El ambiente organizacional calificante en empresas del sector de Software y Servicios Informáticos de la ciudad de Córdoba. *XV REUNIÓN ANUAL DE LA RED PYMES MERCOSUR*. Mendoza, Argentina.

Barnes, F., Jara Roldan, V., & Pujol, A. (2011). La calidad del empleo en las trayectorias de trabajadores de empresas del sector software y servicios informáticos de la ciudad de Córdoba, Argentina. En J. Zanelli, N. Silva, & S. da Rosa Tolfo, *Processos psicosociais nas organizações e no trabalho*. Sao Paulo: Casa do Psicólogo.

Beguín, P., & Clot, Y. (2004). *La acción situada en el desarrollo de la actividad*. París: Revista electrónica *Activités*.

Bertaux, D. (1980). L'approche biographique, sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahier internationaux de sociologie*, LXIX (2), 198-225.

Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. París: Nathan.

Bournel-Bosson, M. (2010). Analyse du travail et revitalisation du collectif. En Y. Clot, & D. L'huillier, *Agir en clinique du travail* (págs. 225-236). París: Érès.

Clot, Y., & L'Huilier, D. (2010). *Agir en clinique du travail*. París: Érès. De la Garza Toledo, E., Gayoso Ramirez, J. L., & Moreno, S. H. (2010). La Querrela de las Identidades ¿pasado sistemático, presente fragmentario? En E. De la Garza Toledo, & J. C. Neffa, *Trabajo, Identidad y Acción colectiva* (págs. 9-42). Clacso - Plaza y Valdés.

Dejours, C. (1998). *El Factor Humano*. Buenos Aires : Lumen. Dejours, C. (2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topia.

Dejours, C. (2013). *Trabajo Vivo*. Tomo II. Buenos Aires: Topia. Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications. Diet, E. (2010). Equipes pluridisciplinaires, groupalité et conflicts d'appartenance. En Y. Clot, & D. L'Huilier, *Agir en clinique du travail* (págs. 237-249). París: Érès.

Drolas, A. (2009). Modelo sindical y acción política. Las experiencias diferenciales de dos sindicatos del sector eléctrico. *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas Nº 12, vol. XI, Otoño 2009, Santiago del Estero, Argentina ISSN 1514-6871 (Caicyt-Conicet)* - [www.unse.edu.ar/trabajosociedad](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad). Dubar, C. (2002). *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. Barcelona: Bella Terra.

Gutierrez, I., Olivera Rubia, M. E., & Terrera, A. (2011). Calidad de empleo en el sector alimentos y bebidas de la ciudad de Córdoba. *Emergencias y persistencias*. 10º *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires: Publicación en CD.

Gutierrez, M., Olivera Rubia, E., & Terrera, A. (2011b). Calidad de empleo y salud. La organización social del tiempo en el sector alimentos y bebidas de Córdoba. *II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Rosario: Publicación en CD.

Hamraoui, E. (2010). Servitude volontaire ou désobjectivation? En Y. Clot, & D. L'huillier, *Travail et santé* (págs. 101-115). París: Érès.

Linhart, D. (2010). Subjectivité collective et travail. En Y. Clot, & D. L'Huilier, *Travail et santé* (págs. 115-124). Paris: Érès.

Navarra, J., & Pujol, A. (2011). Características del empleo de mandos medios del sector automotriz en Córdoba: una contribución para pensar la calidad del empleo en la actualida. En J. Zanelli, N. Silva, & R. da Rosa Tolfo, *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. Sao Paulo: Casa do Psicólogo.

Navarra, J., & Saravia, S. (2011). Vivencias o significados subjetivos atribuidos al empleo en personal de management del sector automotriz en Córdoba. *II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Rosario: Publicación en CD.

Pujol, A. (2011). Producción intensiva en conocimiento y producción tradicional: la calidad del empleo subjetivamente percibida por los trabajadores. *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires: 2011.

Pujol, A. (2012). Ocupaciones y biografías: el uso de la noción de trayectoria en los estudios del trabajo. *Aristeo - Revista de investigaciones y aplicaciones en psicología del trabajo* (2), EUDEBA, Buenos Aires.

Pujol, A. (2013). La qualité du travail dans le secteur des TIC en Argentine : tensions entre trajectoires singulières et collectives. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2013/1, Eres, Paris.

Pujol, A.; Delfini, M. & Roitter, S. (2007). ¿La organización del trabajo como espacio formativo? El caso de la trama productiva automotriz argentina. Documento presentado en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Hacia una nueva civilización del trabajo*. Montevideo: ALAST.

Pujol, A; Roitter, S; Delfini, M; Rodriguez Miglio, M; Erbes, A y Agüero, S. (2012) Trabajar en la industria alimentaria y automotriz: una aproximación a la calidad del empleo desde la perspectiva de los trabajadores. Reunión Anual Red Pymes Mercosur, Sao Paulo, 2012.

Roitter, S., & Erbes, A. (2010). La organización del trabajo en empresas de servicios: un análisis desde la perspectiva de los trabajadores. *XV Reunión Anual Red PyMES Mercosur*. Mendoza: Publicación en CD.

Roitter, S; Delfini, M. & Pujol, A (2008). Automotive network workers in Argentina: effects of labour organization on worker competences and innovation process. Electronic paper in *Conference Global Network for Economics of Learning, Innovation, and Competence Building Systems GLOBELICS 2008*. Retrieved September 2008, [http://globelics\\_conference2008.xoc.uam.mx](http://globelics_conference2008.xoc.uam.mx)

Roitter, S; Erbes, A; Pujol, A; Miglio, M y Delfini, M. La calidad del empleo en actividades manufactureras: un análisis de la perspectiva de los trabajadores automotrices y de la alimentación. *XIII Congreso de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires. 2013.

Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama. Barcelona.

Soulet, M.-H. (2009). Nouvelles pathologies sociales et transformations de la action sociale. En T. Périlleux, & J. Cultiaux, *Destins politiques de la siuffrance* (págs. 85-98). Toulouse: Érès.

## A POLÍTICA DE COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL E PEQUENAS EMPRESAS

**Renato Garcia – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Antônio**

**Carlos Diegues – Universidade Federal de São Carlos e Ariana Costa – Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo.**

### 1. Introdução

As pequenas empresas são um importante elemento gerador de dinamismo sobre o sistema produtivo, gerando emprego e renda. No Brasil, historicamente a participação das micro e pequenas empresas nas compras públicas governamentais era uma parcela reduzida, que está se modificando.

Entre 2002 a 2010, segundo dados do Ministério do Planejamento do Brasil, órgão responsável pelas políticas de compras públicas no Brasil, a participação das micro e pequenas empresas incrementou-se de 12% das compras públicas totais em 2002, para 20% em 2010.

Em grande parte, essa elevação está associada com algumas políticas deliberadas do setor público por meio de sua política de compras. O principal instrumento do governo federal é a Lei Complementar n. 123/2006, que estabelece alguns critérios que favorecem as micro e pequenas empresas nas compras públicas, como o direito de preferência, que se materializa por meio do critério de desempate e do estabelecimento de cotas para as empresas de micro e pequeno porte.

Com base nesse contexto, é necessário incrementar o entendimento dos principais elementos que estão associados com a baixa participação das micro e pequenas empresas nas compras públicas e seu eventual crescimento nos anos recentes. Assim, é importante compreender de modo mais aprofundado os mecanismos utilizados nas políticas para incentivo à participação de pequenas empresas, assim como as principais lições aprendidas e dificuldades enfrentadas pelos produtores em participar mais ativamente das compras governamentais. Para tal análise, foram utilizadas estatísticas descritivas e qualitativas dos dados referentes às compras públicas realizadas entre o período de 2002 a 2010, com ênfase nos elementos que

deram sustentação as políticas como o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas e instituições para estaduais como o SEBRAE.

### **2. Marco conceitual**

A análise das ações de políticas públicas voltadas à promoção de pequenas empresas nas compras públicas governamentais mostra que foram utilizados diversos mecanismos de estímulo às pequenas empresas. Essas ações estão associadas principalmente ao uso de mecanismos de preferências, que buscam estabelecer vantagens para as empresas de pequeno porte nas compras governamentais.

Dentre os principais instrumentos utilizados no nível federal destacam-se: o uso de licitação exclusiva para microempresas e empresas de pequeno porte; a exigência de subcontratação de pequenas empresas de até 30% do valor total do contrato junto ao setor público; o estabelecimento de cotas para as pequenas empresas de até 25% em todas as compras públicas do governo federal; o uso de mecanismos de habilitação diferenciada de microempresas e de empresas de pequeno porte; e o estabelecimento de critério de desempate em favor das pequenas empresas de 10% em licitações e de 5% em pregões eletrônicos.

A utilização desses mecanismos veio acompanhada de ações no sentido de estimular e capacitar as pequenas empresas para a participação em processos licitatórios governamentais, seja por meio de ações diretas do governo federal (via sistemas eletrônico de gestão de compras governamentais), seja por meio de instrumentos utilizados por instituições paraestatais, com destaque para o SEBRAE, que estabeleceu diversas ações de estímulo e de capacitação de pequenas empresas para participar de licitações de compras governamentais.

Assim, o marco regulatório das compras públicas no Brasil, e da participação das pequenas empresas, está amparado nas seguintes leis: Lei de Licitações 8.666/1993, a Lei Complementar 123/2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e a Lei da Margem de Preferência 12.349/2010.

A regulamentação da política de preferências para pequenas empresas nas compras públicas, realizada pelo marco legal esteve inicialmente restrita à esfera federal. Assim, a sua aplicação nas esferas dos estados e dos municípios brasileiros está associada à criação de legislação específica no âmbito dessas esferas de governo.

Em outras palavras, é preciso que os estados e municípios brasileiros criem leis e normas para regular os estímulos à participação das microempresas e empresas de pequeno porte nas compras públicas, assim como os outros mecanismos de estímulo presentes na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.

### **3. Os efeitos das políticas voltadas ao estímulo às PMEs nas compras públicas**

O governo brasileiro estabeleceu nos últimos anos diversos esforços voltados para a expansão da participação das pequenas empresas nas compras governamentais. Nesse sentido, foi estabelecida uma política ativa de promoção da participação das microempresas e das empresas de pequeno porte tanto por meio de ações de cunho horizontais, como ações voltadas para a capacitação das pequenas empresas e de difusão de informações, como por meio de políticas verticais deliberadas, especialmente pelo estabelecimento de margens de preferências para as pequenas empresas.

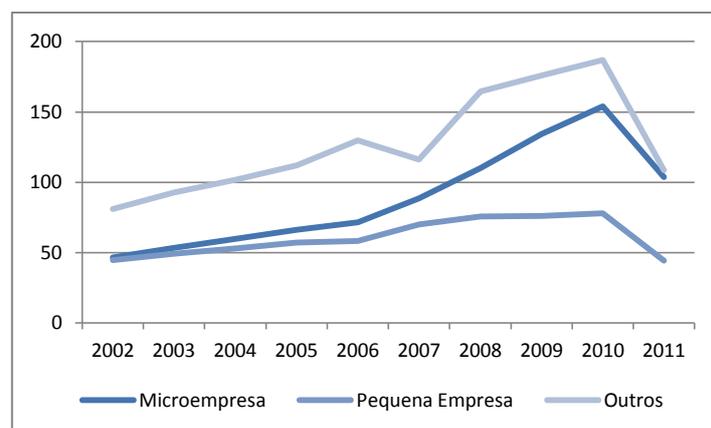
O principal órgão responsável pela operação desses instrumentos de políticas de compras públicas no Brasil é o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da sua Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Esse órgão reúne e divulga informações sobre as compras públicas no Brasil. Por meio das informações divulgadas pela secretaria, é possível traçar a evolução dos dados de compras públicas das pequenas empresas no período 2002-2011<sup>16</sup>. Deve-se fazer uma ressalva importante que os dados apresentados referem-se exclusivamente às compras governamentais da esfera federal.

Tomando inicialmente a evolução do número de fornecedores, segundo o porte da empresa, é possível verificar que houve um expressivo crescimento do número de empresas provedoras de bens e serviços para o setor público (Gráfico 1).

#### **Gráfico 1 – Evolução do número de fornecedores cadastrados, segundo o porte da empresa – 2002 a 2011, em milhares de empresas**

---

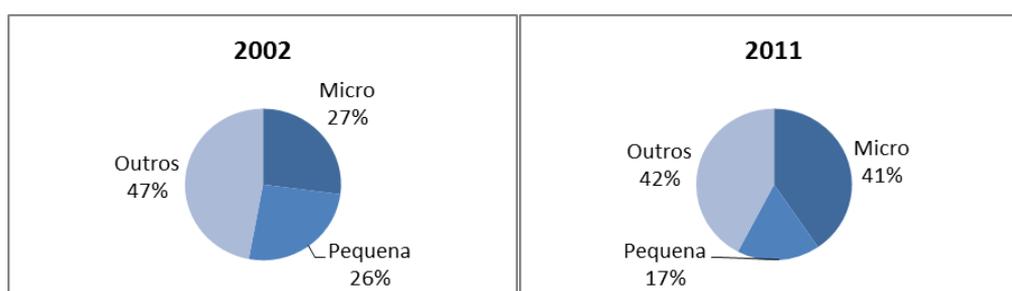
<sup>16</sup> Os dados apresentados nesta seção possuem como fonte principal as informações disponibilizadas pelo Ministério do Planejamento por meio de sua Secretaria de Logística e de Tecnologia da Informação – SLTI/ MPOG.



Fonte: SLTI/ MPOG.

Como se vê pela Tabela, é possível verificar o expressivo crescimento das microempresas e as empresas de pequeno porte, o que pode ser um indicador da eficácia das políticas de apoio empreendidas pelo governo brasileiro. No ano de 2010, as microempresas cadastradas somavam um montante de 154 mil empresas e as de pequeno porte alcançavam 77 mil<sup>17</sup>. Interessante notar ainda o crescimento da participação das microempresas no cadastro dos fornecedores, como mostra o Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Participação das empresas, por porte, no conjunto dos fornecedores cadastrados – 2002 e 2011**



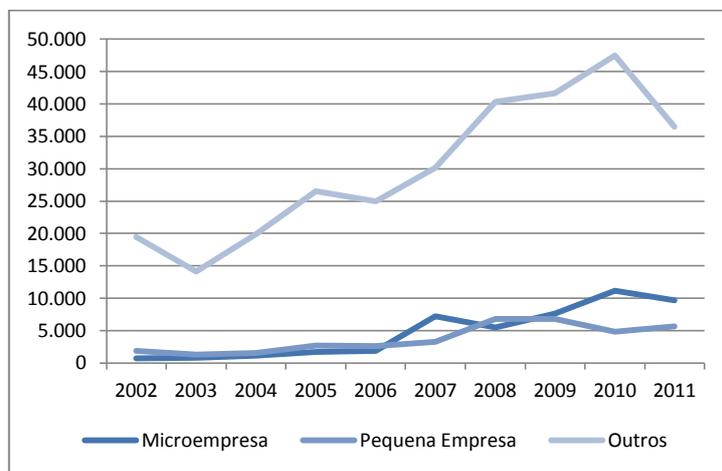
Fonte: SLTI/ MPOG.

Como se vê pelo gráfico, a participação das microempresas se elevou de 27% em 2002 para 41% em 2011, uma vez que essas empresas ocuparam principalmente o lugar das empresas de maior porte.

<sup>17</sup> A brusca queda do número total de fornecedores cadastrados no ano de 2011 deveu-se a uma “limpeza da base” realizada pelo Ministério do Planejamento, em que foram retirados da base de fornecedores ativos, aqueles que já não mais realizavam operações de vendas ao setor público.

Em adição à análise do número de fornecedores cadastrados, é preciso verificar a participação das pequenas empresas no volume de compras do setor público, como mostra o Gráfico 3.

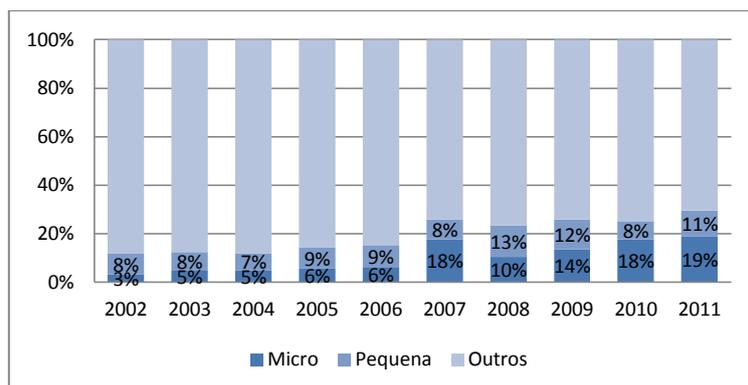
**Gráfico 3 – Evolução das compras públicas da esfera federal no Brasil, por porte de empresa – 2002 a 2011, em R\$ milhões de 2011**



Fonte: SLTI/ MPOG. Valores corrigidos pelo IPCA dessazonalizado.

Como se pode verificar pelo gráfico, as compras públicas da esfera federal no Brasil cresceram significativamente no período analisado. Não obstante, a participação das microempresas e das empresas de pequeno porte cresceu mais que a média, o que permitiu que a participação dessas empresas no volume de compras governamentais se elevasse de modo substantivo. Essa elevação da participação das microempresas e das empresas de pequeno porte fica mais evidente no Gráfico 4, que mostra a evolução da participação das empresas no total das compras, por porte das empresas.

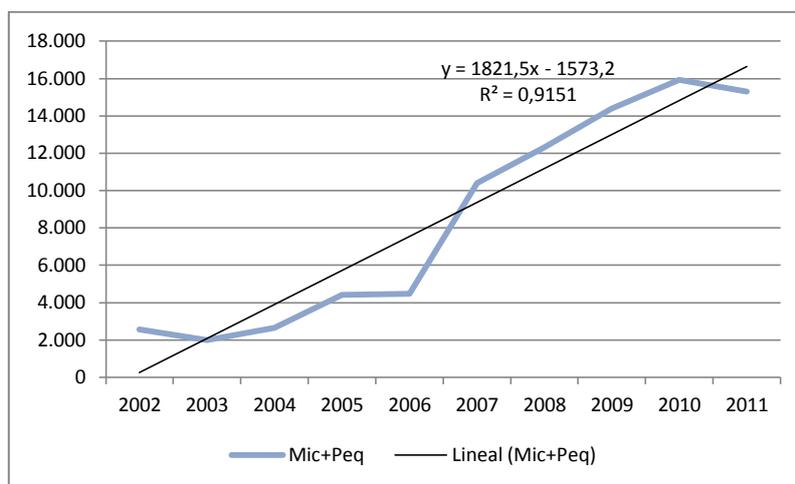
**Gráfico 4 – Evolução da participação das empresas nas compras públicas da esfera federal, por porte de empresa – 2002 a 2011**



Fonte: SLTI/ MPOG.

Como se pode perceber, a participação das microempresas e das empresas de pequeno porte se elevou de 11% em 2002 (3% das microempresas e 8% das de pequeno porte) para 30% em 2011 (19% e 11%, respectivamente). Desse modo, pode-se inferir que as políticas de apoio à participação das pequenas empresas nas compras públicas no Brasil foram bastante bem sucedidas no período analisado, uma vez que essas medidas foram capazes de elevar o montante de recursos das compras governamentais realizados junto às pequenas empresas. Essa conclusão fica ainda mais evidente, se forem analisados os dados separados da evolução das compras públicas junto a microempresas e das empresas de pequeno porte, como mostra o Gráfico 5.

**Gráfico 5 – Evolução do volume de compras públicas da esfera federal junto a microempresas e empresas de pequeno porte – 2002 a 2011, em R\$ milhões de 2011.**



Fonte: SLTI/ MPOG. Valores corrigidos pelo IPCA dessazonalizado.

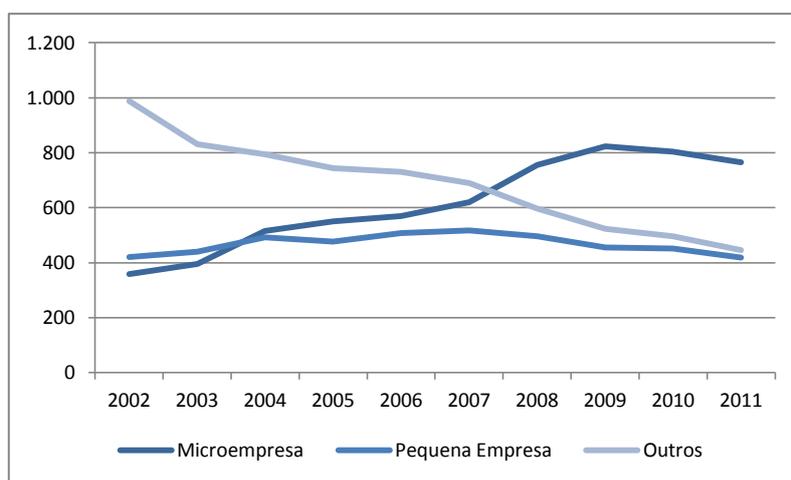
Além do crescimento da participação das pequenas empresas nas compras públicas da esfera federal, pode-se verificar também que houve uma expressiva elevação do volume de recursos nas compras públicas federais. Como se vê pelo gráfico, na última década, verificou-se uma elevação continuada das compras governamentais junto a microempresas e empresas de pequeno porte. O volume de compras do setor público federal se elevou de R\$ 2,5 bilhões em 2002 para R\$ 15,9 bilhões em 2010 (com uma ligeira queda em 2011 para R\$ 15,3 bilhões).

Esses dados revelam que as ações de estímulo à participação das pequenas empresas nas compras públicas mostraram-se muito bem sucedidas. O conjunto de ações empreendidas pelo governo brasileiro se traduziu em uma elevação importante da participação das pequenas empresas, o que mostra que foram atingidos os objetivos da política de aumentar as compras governamentais junto às microempresas e às empresas de pequeno porte por meio dos contratos de fornecimento para o setor público.

Os dados sobre o cadastro dos fornecedores e do volume de compras junto às pequenas empresas são suficientes para denotar os efeitos positivos das políticas de apoio às microempresas e às empresas de pequeno porte nas compras públicas. Porém, outras informações podem ser utilizadas para reforçar os efeitos bem-sucedidos das ações das políticas.

Por exemplo, tomando os dados do número de itens de compra, também se pode perceber que o volume de compras junto às pequenas empresas se elevou (Gráfico 6).

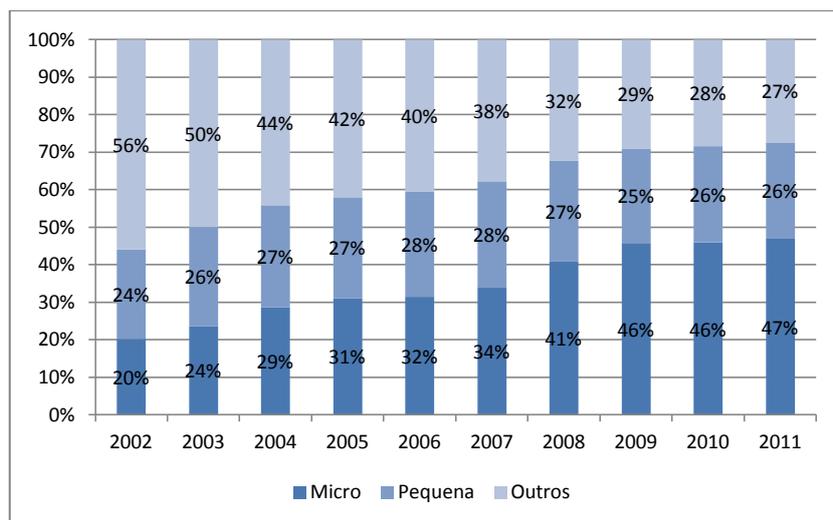
**Gráfico 6 – Evolução dos itens de volume de compras públicas da esfera federal junto a microempresas e empresas de pequeno porte – 2002 a 2011, por 1000 itens.**



Fonte: SLTI/ MPOG.

Como mostra o Gráfico, o volume de itens de compra cresceu significativamente, especialmente entre as microempresas, uma vez que passou de 358 mil itens em 2002 para 765 mil em 2011, o que representa quase a metade do volume de itens comprados pelo governo federal. Já entre as empresas de pequeno porte, o volume de itens permaneceu semelhante no período, em torno de 420 mil itens de compras, muito embora possam ser verificadas oscilações importantes. Assim, o crescimento das microempresas ocorreu em detrimento da participação das empresas maiores, entre as quais foi verificada uma retração do número de itens de 988 mil em 2002 para 446 mil em 2011 (Gráfico 7).

**Gráfico 7 – Evolução da participação das empresas nas compras públicas da esfera federal, por porte de empresa – 2002 a 2011**

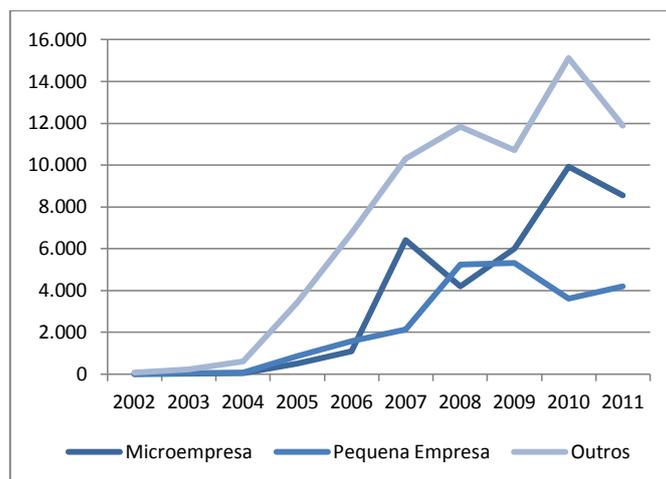


Fonte: SLTI/ MPOG.

Como se vê pelo Gráfico, a participação das microempresas quase alcançou 50% em 2011 e das empresas de pequeno porte foi de 26% no mesmo ano. No todo, a participação das microempresas e das empresas de pequeno porte no volume de itens de compras do governo federal brasileiro alcançou o patamar de 73% do total do total de itens.

Vale apontar também os resultados das compras governamentais por pregão eletrônico, um dos mais importantes instrumentos utilizados para a promoção das pequenas empresas nas compras públicas (Gráfico 8).

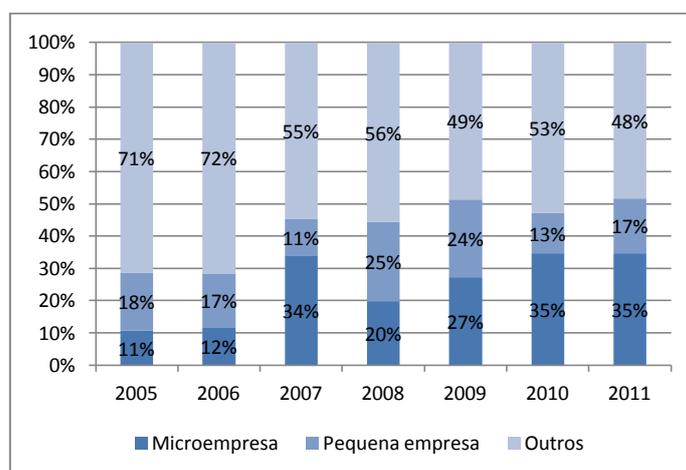
**Gráfico 8 – Evolução do volume de compras públicas da esfera federal por pregão eletrônico – 2002 a 2011, em R\$ milhão.**



Fonte: SLTI/ MPOG. Valores corrigidos pelo IPCA dessazonalizado.

Como se vê pelo gráfico, o volume de compras por meio de pregão eletrônico junto a microempresas cresceu de modo bastante significativo, que passou de R\$ 519 milhões em 2005 para R\$ 8,5 bilhões em 2011. Nesse período, verificou-se um aumento expressivo do uso do pregão eletrônico nas compras governamentais no Brasil, mas ao mesmo tempo percebeu-se um crescimento mais que proporcional das microempresas nesse período. O Gráfico 9 mostra a evolução da participação das empresas, por porte da empresa, nas compras públicas da esfera federal por meio de pregão eletrônico.

**Gráfico 9 – Evolução da participação das empresas nas compras públicas da esfera federal por pregão eletrônico – 2005 a 2011**



Fonte: SLTI/ MPOG.

Em 2005, a participação das microempresas nas compras públicas do governo federal por meio de pregão eletrônico era de 11% e subiu para 35% em 2011. Tomando a participação conjunta das microempresas e das empresas de pequeno porte, verifica-se que mais da metade das compras públicas do governo federal por meio de pregão eletrônico em 2011 ocorreu junto às pequenas empresas.

Outro indicador importante, ligado ao uso do pregão eletrônico nas compras governamentais da esfera federal no Brasil, diz respeito à economia gerada pelo uso desse instrumento, como mostra a Tabela 1<sup>18</sup>.

**Tabela 1 – Evolução da economia gerada pelo uso de pregão eletrônico nas compras públicas da esfera federal – 2002 a 2011, em R\$ milhão**

<b>Ano</b>	<b>Pequena empresa</b>	<b>%</b>	<b>Outros</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>2005</b>	511,22	26	1.310,90	27	1.822,12	28
<b>2006</b>	685,81	13	1.737,78	14	2.423,59	14
<b>2007</b>	1.685,34	13	2.464,80	21	4.150,14	16
<b>2008</b>	2.315,39	24	2.419,38	25	4.734,77	24
<b>2009</b>	3.376,10	35	3.028,75	32	6.404,85	21
<b>2010</b>	3.805,05	40	4.148,70	43	7.953,75	23
<b>2011</b>	3.827,71	40	3.708,75	39	7.536,47	23

Fonte: SLTI/ MPOG.

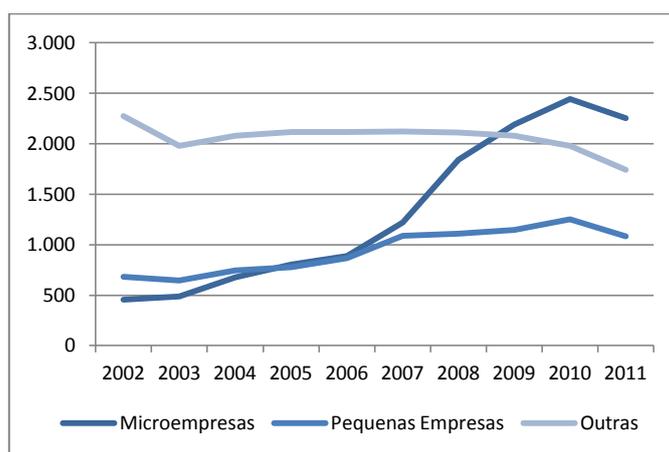
A tabela mostra que o uso do pregão eletrônico é capaz de proporcionar expressiva economia de recursos nas compras públicas que, em 2011, chegou ao volume de R\$ 7,5 bilhões. Mesmo ao tomar somente as microempresas e empresas de pequeno porte, verifica-se ainda uma economia expressiva, da ordem de R\$ 3,8 bilhões. Assim, pode-se inferir que a adoção do mecanismo de preferência para pequenas empresas

<sup>18</sup> O indicador de economia gerada pelo uso do pregão eletrônico é calculado pela diferença entre o valor de referência do item de compra, segundo o cadastro no sistema eletrônico, e o valor da operação realizada. Mesmo que haja diversas dificuldades para estabelecer o valor de referência nos pregões, esse é o indicador mais importante para mensurar os benefícios do pregão eletrônico.

não implicou em perdas significativas na eficiência das compras governamentais, uma vez que puderam ser verificadas economias expressivas nas operações de aquisições em geral e, também, nas operações junto às pequenas empresas.

A análise de outro mecanismo de preferência utilizado, as compras públicas de até R\$ 80.000, também denota o expressivo crescimento do volume de compras e da participação das pequenas empresas (Gráfico 10).

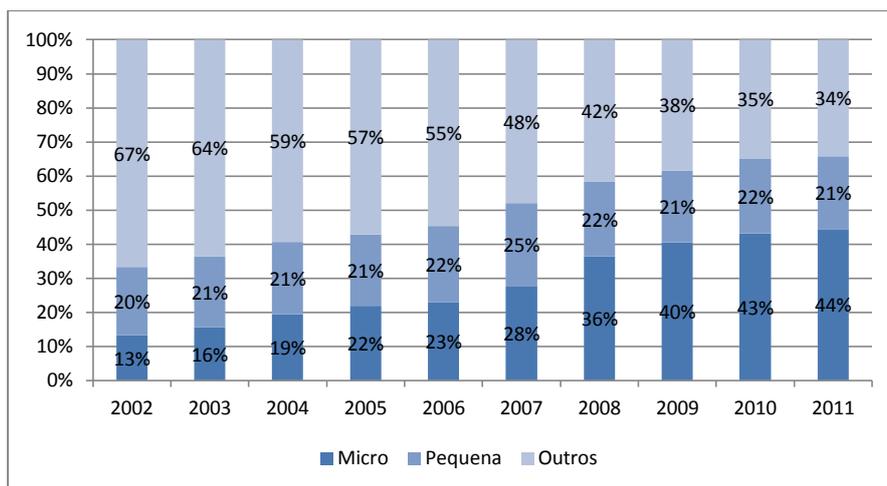
**Gráfico 10 – Evolução do volume de compras públicas da esfera federal até R\$ 80.000 – 2002 a 2011, em R\$ milhão.**



Fonte: SLTI/ MPOG. Valores corrigidos pelo IPCA dessazonalizado.

O Gráfico mostra que a adoção do mecanismo de preferência de compras públicas de até R\$ 80.000 junto a microempresas e empresas de pequeno porte permitiu a elevação do volume de aquisições junto a essas empresas. Ao tomar somente as microempresas, verifica-se que o volume de compras subiu de R\$ 453 milhões em 2002 para R\$ 2,2 bilhões em 2011. O mesmo se verifica entre as empresas de pequeno porte, cujo volume de compras se expandiu de R\$ 680 milhões em 2002 para pouco mais de R\$ 1 bilhão em 2011. Pode-se ainda analisar a participação das empresas, por porte, nas compras públicas do governo federal que utilizaram esse mecanismo de preferência (Gráfico 11).

**Gráfico 11 – Evolução da participação das empresas nas compras públicas da esfera federal até R\$ 80.000 – 2002 a 2011**



Fonte: SLTI/ MPOG.

Como se vê pelo Gráfico, em conjunto, as microempresas e as empresas de pequeno porte foram responsáveis em 2011 por 65% das compras governamentais do nível federal no Brasil nas operações de até R\$ 80.000.

Outro instrumento utilizado pelo governo brasileiro foi o empate ficto, que dá preferência às pequenas empresas em caso de empate nas propostas de peço nos pregões, presenciais e eletrônicos. A Tabela 2 mostra a evolução do empate ficto por porte.

Tabela 2 – Evolução do empate ficto nas compras públicas da esfera federal – 2008 a 2011, em R\$ milhão.

Ano	Porte	Sem benefício		Tipo I - Participação exclusiva de ME		Total	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2008	MPE	11.678,45	48,5%	457,58	99,5%	12.136,03	49,5%
	Outros	12.400,58	51,5%	2,27	0,5%	12.402,85	50,5%
	<b>TOTAL</b>	<b>24.079,02</b>	<b>100%</b>	<b>459,85</b>	<b>100%</b>	<b>24.538,87</b>	<b>100%</b>
2009	MPE	14.182,31	28,8%	421,65	97,9%	14.603,96	29,4%
	Outros	35.117,22	71,2%	8,93	2,1%	35.126,15	70,6%
	<b>TOTAL</b>	<b>49.299,53</b>	<b>100%</b>	<b>430,57</b>	<b>100%</b>	<b>49.730,11</b>	<b>100%</b>
2010	MPE	11.765,77	21,7%	2.483,64	99,7%	14.249,40	25,1%
	Outros	42.438,48	78,3%	6,30	0,3%	42.444,79	74,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>54.204,25</b>	<b>100%</b>	<b>2.489,94</b>	<b>100%</b>	<b>56.694,19</b>	<b>100%</b>
2011	MPE	13.903,34	27,6%	1.388,86	99,8%	15.292,20	29,5%
	Outros	36.490,35	72,4%	2,21	0,2%	36.492,57	70,5%
	<b>TOTAL</b>	<b>50.393,69</b>	<b>100%</b>	<b>1.391,07</b>	<b>100%</b>	<b>51.784,77</b>	<b>100%</b>

Fonte: SLTI/ MPOG. Valores corrigidos pelo IPCA dessazonalizado.

A distribuição do volume de compras governamentais da esfera federal entre as unidades da federação é mostrada na Tabela 3.

**Tabela 3 – Volume de compras públicas da esfera federal, segundo o porte e a unidade da federação – 2011, em R\$ milhão.**

<b>Unidade da Federação</b>	<b>Pequenas Empresas</b>	<b>Outros</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% MPE</b>
<b>DF</b>	2.514,24	18.983,06	21.497,30	12%
<b>RJ</b>	1.824,76	5.344,80	7.169,57	25%
<b>MG</b>	825,51	2.504,33	3.329,85	25%
<b>SP</b>	508,77	1.619,90	2.128,66	24%
<b>PR</b>	395,61	1.569,74	1.965,35	20%
<b>TO</b>	1.704,02	110,68	1.814,71	94%
<b>RS</b>	959,39	844,27	1.803,66	53%
<b>PE</b>	1.324,75	392,60	1.717,35	77%
<b>GO</b>	337,54	657,85	995,39	34%
<b>PB</b>	623,23	265,17	888,40	70%
<b>CE</b>	228,79	656,29	885,08	26%
<b>AM</b>	486,04	297,40	783,44	62%
<b>AP</b>	729,38	42,82	772,21	94%
<b>SC</b>	295,00	462,36	757,35	39%
<b>PA</b>	375,02	381,21	756,22	50%
<b>MT</b>	251,89	297,16	549,05	46%
<b>GO</b>	185,28	355,07	540,35	34%
<b>RO</b>	371,89	163,62	535,51	69%
<b>MS</b>	270,73	259,04	529,77	51%

## ORGANIZAÇÃO DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

<b>RN</b>	231,32	297,77	529,09	44%
<b>MA</b>	157,89	197,80	355,69	44%
<b>PI</b>	183,72	169,29	353,01	52%
<b>ES</b>	111,90	219,15	331,05	34%
<b>RR</b>	135,93	130,31	266,24	51%
<b>AL</b>	94,94	93,26	188,20	50%
<b>AC</b>	91,71	95,53	187,24	49%
<b>SE</b>	36,94	82,09	119,03	31%
<b>TOTAL</b>	<b>15.256,20</b>	<b>36.492,57</b>	<b>51.748,77</b>	<b>29%</b>

Fonte: SLTI/ MPOG.

Do ponto de vista de sua distribuição regional, como mostra a tabela, as compras governamentais da esfera federal estão longe de apresentar uma distribuição regional uniforme. Em grande parte, os estados cujas empresas apresentam maior participação nas compras públicas são aqueles em que se localizam os organismos públicos federais, que são os executores das operações de aquisições governamentais, como o Distrito Federal e o Rio de Janeiro<sup>19</sup>.

Essa informação revela a importância da implantação e da regulamentação dos sistemas de compras governamentais nos estados e municípios brasileiros, uma vez que a proximidade da instituição compradora parece exercer papel fundamental para a efetivação do acesso das pequenas empresas às operações de compras governamentais. Deve-se ressaltar que se verifica o papel importante da proximidade geográfica, mesmo com o uso intensivo de sistemas computadorizados de gestão das aquisições governamentais. Assim, para cumprir o objetivo de promover o desenvolvimento regional, é preciso que o sistema de compras públicas tenha elevada capilaridade, o que justifica a importância do uso dos mecanismos já utilizados pela União em estados e municípios brasileiros. Isso vai permitir que as compras

<sup>19</sup> A cidade do Rio de Janeiro foi a sede do governo brasileiro até a década de 1960, quando a capital foi transferida para a recém-construída cidade de Brasília. No entanto, diversos organismos governamentais, especialmente ligados à administração indireta, ainda possuem sede na cidade do Rio de Janeiro, além de importantes empresas estatais como BNDES, Petrobrás e Caixa Econômica Federal.

governamentais de estados e municípios sejam capazes de adquirir mercadorias e serviços junto a provedores locais, o que terá efeitos importantes para o desenvolvimento regional.

Por fim, deve-se apontar a distribuição das compras governamentais por itens adquiridos pelo setor público, como mostram as Tabelas 4, que apresenta os dados das compras de bens, e 5, que mostra os serviços comprados.

**Tabela 4 – Volume de compras de bens da esfera federal junto a pequenas empresas, por tipo de material – 2011, em R\$ milhão.**

<b>Material</b>	<b>Valor MPE</b>	<b>%</b>
Livros, mapas e outras publicações	1.811	19
Subsistência	1.445	16
Combustíveis, lubrificantes, óleos e ceras	711	8
Equipamentos e artigos para uso médico, dentário e veterinário	660	7
Instrumentos e equipamentos de laboratório	613	7
Outros grupos de materiais	4.061	44
<b>Total</b>	<b>9.300</b>	<b>100</b>

Fonte: SLTI/ MPOG.

Os itens mais adquiridos pelo setor público federal no Brasil em 2011 foram “Livros, mapas e outras publicações”, que alcançaram o valor de R\$ 1,8 bilhão, o que representa 19% das compras totais de bens. Em seguida, encontra-se o item “Subsistência”, cujo valor alcançou R\$ 1,4 bilhão; “Combustíveis, lubrificantes, óleos e ceras”, com R\$ 711 milhões; “Equipamentos e artigos para uso médico, dentário e veterinário”, com R\$ 660 milhões; e “Instrumentos e equipamentos de laboratório”, com R\$ 613 milhões.

Como se pode perceber, parte importante das compras diz respeito a material didático, em primeiro lugar, e material de consumo, em segundo lugar. No caso desses produtos, cujo conteúdo tecnológico é relativamente baixo, as compras

governamentais podem ter o efeito importante de dinamizar as cadeias produtivas domésticas e locais, uma vez que esses materiais serão, provavelmente, fabricados no país. Porém, no caso de outros produtos, como equipamentos médicos e instrumentos para laboratório, as compras governamentais podem ter um duplo efeito: além de exercer o papel de dinamizador das cadeias produtivas locais, as aquisições do setor público podem ser um elemento de estímulo e fomento a atividades inovativas nas empresas locais, dada o mais amplo conteúdo tecnológico desses produtos.

**Tabela 5 – Volume de compras de serviços da esfera federal junto a pequenas empresas, por tipo de material – 2011, em R\$ milhão.**

<b>Material</b>	<b>Valor MPE</b>	<b>%</b>
Tipos especiais de serviços de construção	1.071	18
Serviços de agência de viagens	697	12
Outros serviços de suporte	543	9
Serviços gerais de construção dos edifícios	442	7
Serviços de engenharia	352	6
Outros grupos de serviços	2.887	48
<b>Total</b>	<b>5.992</b>	<b>100</b>

Fonte: SLTI/ MPOG.

Por fim, a análise dos tipos de serviços comprados mostra que, como se pode ver na tabela, são basicamente dois os tipos de serviços adquiridos pelo setor público brasileiro na sua esfera federal. Primeiro, serviços ligados à construção civil, como “Tipos especiais de serviços de construção”, com pouca mais de R\$ 1 bilhão em 2011; “Serviços gerais de construção de edifícios”, com R\$ 442 milhões; e “Serviços de engenharia”, com R\$ 352 milhões. O segundo tipo de serviços são ligados a transportes e viagens, que alcançaram R\$ 697 milhões em 2011.

Digno de nota a ausência de compras públicas de software, uma vez que em muitos países as compras governamentais representaram um importante impulso para a

indústria doméstica de software. Nesse sentido, informações processadas pela equipe do Observatório da Indústria de software e serviços no Brasil mostram que os principais fornecedores de software para o governo federal brasileiro são as empresas estatais de processamento de dados, a Dataprev e a Serpro. Desse modo, o governo federal é pouco ativo na aquisição de software junto a empresas privadas e, especialmente, pequenas empresas. Em grande parte, isso se deve, de acordo com fontes ligadas ao governo federal, às dificuldades de especificação do software que será adquirido e aquelas ligadas ao processo de gestão da compra de software.

Mesmo com esse conjunto de dificuldades apontadas, as ações de políticas de apoio e estímulo à participação das pequenas empresas nas compras públicas apresentam resultados que a permite considerar bastante bem-sucedidas. Isso não significa que há um conjunto importante de desafios que devem ser inseridos na pauta das ações governamentais em um futuro próximo. Alguns desses desafios estão apresentados na próxima seção.

#### 4. Elementos de análise

O estabelecimento da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa no Brasil em 2006 representou um marco importante das políticas para pequenas empresas no Brasil, não apenas no que se refere às compras públicas, como também no estabelecimento de um amplo conjunto de benefícios e formas de apoio e estímulo às microempresas e às empresas de pequeno porte. De fato, a promulgação da Lei Geral ensejou a criação de diversos mecanismos de apoio às pequenas empresas no Brasil, que envolvem tributação, acesso ao crédito, acesso à tecnologia, exportações, além de compras governamentais.

Um dos instrumentos mais importantes criados pela Lei Geral de 2006 foi o chamado “**Supersimples**”, que consiste em um regime especial de tributação das pequenas empresas, que unifica diversos tributos e contribuições federais, estaduais e municipais em um único recolhimento. Os principais benefícios do Supersimples são, principalmente, de duas naturezas. Primeiro, a simplificação dos procedimentos burocráticos para o recolhimento dos tributos, que representa uma dificuldade importante para as empresas de pequeno porte. Segundo, a redução do montante despendido com o pagamento de impostos, o que tem efeitos benéficos inclusive no sentido de estimular a formalização de diversas empresas pequenas.

Ainda dentro do marco legal regido pela Lei 8666/1993, um ponto importante a ser destacado foi a adoção e regulamentação, em 2002, **de pregão, presencial ou eletrônico**, para as compras governamentais no Brasil, de acordo com a Lei 10.520. Deve-se ressaltar que a regulamentação do pregão teve papel muito importante para a conformação do marco institucional corrente no Brasil, uma vez que esse instrumento foi amplamente utilizado para o estímulo para a participação das pequenas empresas no mercado de compras governamentais. Especialmente após a utilização, e a difusão, do pregão eletrônico nas operações de compras públicas no Brasil, com intenso uso de Tecnologias de Informação, dois fenômenos importantes puderam ser observados. Por um lado, o uso do pregão eletrônico permitiu um expressivo aumento da transparência das operações governamentais no campo das compras públicas. Segundo, esse instrumento permitiu uma profunda elevação do alcance das operações do governo, o que representou um estímulo substantivo ao aumento da participação das empresas de pequeno porte nessas operações.

### 5. Resultados

Os resultados dessas políticas foi bastante positivo. Em termos dos valores, o montante de compras públicas federais junto a pequenas empresas passou de R\$ 2,5 bilhões em 2002 para R\$ 15,3 bilhões em 2011, o que representa um crescimento bastante expressivo. A análise das ações de apoio e estímulo à participação das pequenas empresas nas compras públicas no Brasil permite que seja apontado um conjunto de elementos que se configuram como lições aprendidas, desafios e oportunidades para a ação governamental com vistas ao estímulo à participação das microempresas e das empresas de pequeno porte nos processos de aquisição de bens e serviços pelo setor público.

Entre as lições aprendidas estão: a ressalva de que a legislação apenas não basta – destacando a importância dos sistemas de apoio e de aprendizagem, seja através de ações governamentais diretas, seja pela atuação de organismos de apoio às pequenas empresas (como o Sebrae); o papel dos sistemas de disseminação das informações – via uso intensivo de sistemas de TIC; e a importância da concentração dos esforços de operação e de regulação do sistema de compras públicas. Verifica-se também uma concentração da regulação do sistema de compras no Ministério do Planejamento por meio de sua Secretaria de Logística e de Tecnologia da Informação. Outro ponto que deve ser ressaltado como uma lição aprendida com o caso brasileiro

diz respeito à importância dos sistemas de compras com uso de TIC, especialmente por conta do uso intensivo do pregão eletrônico como modalidade de compra do setor público. Por fim, a análise da distribuição geográfica dos fornecedores do setor público no Brasil, mostra a importância da capilaridade das operações de compras públicas e da proximidade geográfica entre o organismo comprador e o seu fornecedor – razão pela qual se verifica uma forte concentração geográfica dos provedores de bens e serviços para o setor público no Distrito Federal e no estado do Rio de Janeiro, onde se localizam diversos organismos federais que executam as operações de compras.

Além dessas lições aprendidas, é preciso apontar alguns dos principais **desafios e oportunidades** para as ações de políticas públicas sendo eles: o aprimoramento do sistema de controle do credenciamento das empresas que participam dos processos de aquisição do setor público e gozam dos benefícios constantes da política de estímulo devidos a problemas de fraudes; as possibilidades de produção de informações gerenciais que podem auxiliar o processo de tomada de decisão entre as empresas; o aprofundamento da avaliação dos resultados da política de estímulo à participação das empresas; e a promoção do acúmulo de capacitações sustentáveis “de mercado” entre as pequenas empresas, uma vez que, não parece adequado que as microempresas e as empresas de pequeno porte que participam dos processos de aquisição de bens e serviços pelo setor público tenham seu dinamismo determinado exclusivamente pelas compras governamentais. Por fim, o último desafio é a importância de que o sistema de compras governamentais tenha elevada capilaridade e alcance geográfico. Já que a proximidade geográfica permanece sendo um fator importante para que as pequenas empresas participem dos processos de compras governamentais levando a promoção do desenvolvimento local.

## 6. Referências

Bleger, L. (2010). Instrumentos financieros para facilitar el acceso de las PYMES a las compras públicas.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, disponível em <http://www.planalto.gov.br/>

BRASIL. **Lei nº 12.349, de 15 de Dezembro De 2010**. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, , disponível em <http://www.planalto.gov.br/>

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011**. Conversão da Medida Provisória nº527, 2011, disponível em <http://www.planalto.gov.br/>

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, disponível em <http://www.planalto.gov.br/>

Carvalho, A. (2009). **Compras Governamentais: uma proposta de dinamização do fluxo de compras em instituições públicas em saúde**. Rio de Janeiro, Fiocruz (Dissertação de Mestrado).

Carvalho, L. (2011). **A nova lei de licitação e o princípio da eficiência como instrumento de estimulação da competição**. Campinas, Funcamp.

Fernandes, C. (2003). **Sistemas de Compras Eletrônicas e sua Aplicação à Administração Pública - O Caso do SIASG/Comprasnet**. Brasília, FGV (Dissertação de mestrado).

Rozenwurcel, G.; Drewes, L. (2012). Las Pymes y las Compras Públicas.

Saavedra, J. (2010). Reformas en los mecanismos de compras públicas y las MIPYMES.

SEBRAE (2007). Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios. Brasília, Sebrae.

