

Facultad de Ciencias Sociales
X jornadas de investigación

Derechos humanos, seguridad y violencia

13 y 14 setiembre de 2011

Lógicas de gestión de
RRHH en la industria
manufacturera exportadora
de Uruguay (1991-2010)

Mariela Quiñones
Marcos Segantini
Marcos Supervielle





LÓGICAS DE GESTIÓN DE RRHH EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EXPORTADORA DE URUGUAY (1991-2010)

Mariela Quiñones*
Marcos Segantini
Marcos Supervielle

La presente investigación está centrada en la preocupación por conocer la prioridad que está teniendo el desarrollo de los RRHH en el proceso de transformación productiva por el que transita Uruguay en las últimas décadas. Esta interrogante responde a un conjunto de preocupaciones sociales que giran en torno al desarrollo de un nuevo paradigma productivo, y donde el trabajo calificado constituiría la base del proceso productivo. Este nuevo paradigma incorpora la revolución tecnológica (de la informática y de la biotecnología entre otras áreas del conocimiento) y, articulado a estos desarrollos tecnológicos, una creciente incorporación de herramientas de gestión de los RRHH. Simbólicamente, corresponde al pasaje de las jefaturas de personal a las gerencias de RRHH en todas las grandes empresas realizando así esta función. Este proceso que se desarrolla fundamentalmente en los países hegemónicos poco a poco se va proyectando en los países de las áreas de menor desarrollo. Todo ello, inscripto en lo que se denominará la “sociedad capitalista del conocimiento” (Arocena, Sutz; 2003), dado que la principal variable que poco a poco se va imponiendo como de mayor capacidad discriminadora de la Sociedad pasa a ser justamente el conocimiento.

*Esta ponencia es producto del proyecto I+D “GESTIÓN DE RRHH EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EXPORTADORA DE URUGUAY (1991-2010)” financiado por Csic en el periodo (2007-2010)

Mariela Quiñones es Doctora en Sociología, investigadora adjunta del Depto de Sociología, pertenece al Grupo de Investigación en Sociología del Trabajo. Mail: mariela@fcs.edu.uy

Marcos Segantini es candidato a Magister en la Maestría de Historia Económica de Facultad de Ciencias Sociales, investigador ayudante en el Proyecto I+D financiado por la Comisión Sectorial de Enseñanza: Gestión de Recursos Humanos en la Industria Manufacturera Exportadora” bajo la responsabilidad de los Porfs. Supervielle y Quiñones. Mail: msegantini83@gmail.com

Marcos Supervielle es Master en Sociología por la Universidad de Paris V, investigador Titular del Depto de Sociología, pertenece al Grupo de Investigación en Sociología del Trabajo. Mail: marcos@fcs.edu.uy

Introducción

A comienzos de la década de los noventa, en el marco de la implementación de las medidas acordadas entre los países del MERCOSUR, las firmas uruguayas renovaban su interés en los problemas de competitividad y la reducción de costos. Todo ello hizo impostergable el inicio de una seria modernización productiva que se inscribió en el paradigma productivo antes mencionado. Entonces Uruguay se insertaba en este proceso por medio de un modelo de desarrollo exportador de manufacturas signado por la búsqueda de segmentos de mercado de menor tamaño y competencia, al que apostaba a fuerza de mejoramiento de la calidad de los bienes seleccionado sobre el reconocimiento de dos ventajas competitivas: un perfil industrial de pequeña escala y la disponibilidad de RRHH calificados. El tiempo transcurrido, casi dos décadas, parece ser una razón oportuna para replantearse algunas hipótesis en torno a este modelo y el supuesto vínculo entre cambio tecnológico, modernización productiva y gestión de RRHH. Revisar la situación actual del sistema productivo uruguayo en cuanto a cómo se vinculan estas variables relevantes, adquiere por ende un carácter evaluativo, que nos permitirá arrojar conocimientos sobre los resultados del modelo de desarrollo exportador de manufacturas que Uruguay se dio a partir de los noventa.

Como antecedentes cabe mencionar los trabajos pioneros en el estudio de las políticas de RRHH de la industria exportadora de Rama y Silveira, llevados a cabo en el marco de la CEPAL y CINTERFOR-OIT. Sociológicamente, la prioridad fue establecer vinculaciones y relacionamientos entre los procesos de innovación tecnológica y/o estrategias de comercialización y diferenciación que estuvieran determinando una participación exitosa en el ámbito de los negocios con el exterior y los procedimientos de calificación y capacitación de los RRHH. En los resultados de esta investigación se llamaba la atención sobre la falta de atención a los procesos de administración y calificación del factor humano, así como la coexistencia de modelos de tecnificación disímiles, según se trate del área de producción y de las relaciones personales, constatándose que éste es un fenómeno más extendido de lo esperable en el ámbito de las empresas y sectores estudiados; fenómeno que denominan de “*modernización incongruente*”, refiriendo a la imposibilidad de asociar dinamismo exportador con frontera tecnológica, desde que coexistían, con igual éxito de inserción externa, empresas con estadios tecnológicos muy diferenciados. En ese marco, sólo unas pocas empresas se presentaban como claramente innovativas habiendo encarado, en forma conjunta, el equipamiento de avanzada, la modificación en el manejo de los insumos, cambios en el procedimiento de trabajo y capacitación de los mismos[†].

Modernización tecnológica y gestión de los RRHH

[†] Estudios posteriores creen encontrar evidencias en torno a la persistencia de este fenómeno. Por ejemplo, Bianchi (2007) a partir de un análisis de la Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria llevada a cabo por la Dinacyt (2006) muestra la fuerte desproporción entre el número de empresas que declaran realizar actividades para innovar y el que declara contar con personal altamente calificado para ello.

Todo indica que avanzamos hacia una sociedad capitalista del conocimiento y con la apertura económica, los países latinoamericanos pareciera que se sumaron a este modelo. Esta conciencia, por su parte, tiene por lo menos dos vertientes. Por un lado, aquellas posiciones que centradas dentro de lo que se denomina la “Gestión del Conocimiento” insisten en que el éxito de la aplicación de las nuevas tecnologías depende entre muchos factores, de la gestión eficiente de los RRHH. Se indica que los RRHH pueden ser utilizados de forma mucho más eficiente y eficaz si las organizaciones aplican los conocimientos de técnicas de gestión para potenciar los conocimientos disponibles y mejorar su gestión de personal. Se trata de posturas más normativistas en el marco del análisis de la gestión de RRHH.

Por otra parte, aquellas corrientes centradas en el estudio del trabajo y/o las innovaciones. Desarrolladas fundamentalmente desde la Sociología (ver da la Garza, 2000), estas corrientes, si bien con un cierto consenso en torno de la evolución del nuevo paradigma productivo basado en el conocimiento, generan la interrogante en torno a su extensión, así como el sentido que éste tendría para la conformación de nuestras sociedades y el tipo de relaciones sociales que estaría propiciando. En este sentido, Arocena y Sutz (2003) señalan que el incremento de las desigualdades sociales se liga cada vez más a diferencias en el acceso al conocimiento, a su generación, manejo y control, tanto de parte del sistema educativo como en el marco del desempeño laboral. En el marco de esta definición sociológica del problema aparecerían dos consecuencias colaterales. Por un lado, el problema de la eficiencia productiva (Ruffier, 1998), y por ende, el de la equidad social.

Para Ruffier (1998:13), la eficiencia productiva es *“el nivel de aptitud obtenida en la capacidad de movilizar los RRHH y no humanos para producir objetos o servicios acordes con las formas y los costos que la demanda requiere”* Eficiencia como una elección diferente a la búsqueda de “eficacia”, concepto orientado a la capacidad de utilizar medios (por ejemplo, RRHH) para lograr determinado fin (por ejemplo, aumento inmediato de la productividad); la eficiencia, por su parte, alude, al mediano plazo, durante el cual los medios y objetivos son llamados a evolucionar. Asimismo, los sistemas que duran son, a menudo, los que han visto renovar sus máquinas, hombres, métodos, productos y sus estrategias, es decir sus metas. Dicho de otro modo, la alusión de Ruffier a la eficiencia se refiere más bien a *“la capacidad de que dispone un sistema productivo para mantenerse en la duración que a la de realizar los mejores resultados inmediatos posibles”* (pp.13). El concepto se halla íntimamente ligado a la idea de sistemas productivos complejos, entendiendo por tales *“todo sistema cuyo manejo y control requiera saberes diversos que un humano, actuando solo, no puede poseer”* (pp.14). Por ende, los sistemas complejos llevan implícita una gestión del conocimiento y un problema de comunicación al interior de la empresa que las organizaciones deben asumir.

Los hallazgos obtenidos bajo la mirada de esta segunda postura serán importantes teniendo en cuenta que la correspondencia entre las opciones tomadas por los actores que lideran este proceso y el nuevo paradigma científico productivo implicaría el desarrollo de un paradigma basado en el concepto de empresa como actor estratégico y donde el trabajo calificado constituiría la base del proceso productivo. La no correspondencia podría

tener muchos efectos que no en todos los casos permitirían ligar en la misma hipótesis el desarrollo tecnológico con el desarrollo social.

Otra arista de este problema es el de la globalización de los mercados y su incidencia en las estrategias empresariales. En todo este periodo ha sido fuertemente discutido el problema de si la globalización presiona hacia el establecimiento universal de un modelo de producción, además del económico. Desde la Sociología del Trabajo globalización puede conectarse con convergencia de los modelos de producción y de las relaciones laborales.. Pero esta hipótesis también ha sido discutida, fundamentalmente desde América Latina. Si bien sociológicamente hablando las estructuras importan en el desarrollo de los sistemas productivos locales y, sobre todo presionan, los mismos no son considerados como determinantes. De acuerdo a la historia económica de los países del continente, son muchas las evidencias que encuentran los investigadores sobre la importancia de los sujetos, que en el marco de la toma de decisiones, de una gestión política estatal y de una correlación de fuerzas productivas, locales, globales, etc., dan significado y accionan, conformando una dinámica de interacción en situaciones que acotadas por las estructuras, explican el cambio.

Por tanto, en el presente estudio se descarta de antemano la existencia de una “racionalidad” única, un “*one best way*” como orientación de los actores sociales en un sistema económico, para respaldarnos en un conjunto de escuelas, denominadas genéricamente como “Sociología de las lógicas de acción”, que enfocan el análisis organizacional como un intento de dar cuenta de los procesos concretos de construcción de las estrategias de los actores intra e extra organizacionales en situaciones variables y multidimensionales (Alonso, 2007). Las lógicas de acción no son ni previas, ni absolutas, ni responden a una estructura causal inmutable, sino que se constituyen en los mismos regimenes de acción históricamente determinados. De acuerdo a Amblard et. all (2005) las “lógicas de acción” remiten a la pluralidad de las razones que orientan a los actores en una situación de acción, lógicas de conflicto y entendimiento, insertadas en un marco histórico y cultural. La acción estratégica se combina con las vivencias grupales, la afirmación de identidades y antagonismos, y el entendimiento relacionado con la acción comunicacional. Estas lógicas no se circunscriben solo a los límites de un sistema de acción organizado, sino a un campo de acción institucional, cultural e histórico[‡].

Enmarcados en este pensamiento, habría que tener en cuenta por lo menos dos tipos de factores que operan en la conformación de sus estrategias: factores externos, e internos. En este sentido hay que tener en cuenta que los actores sociales de los procesos productivos se conforman con perfiles actitudinales de muy lenta transformación, y que se han generado a partir de ciertos datos (derivados del nivel tanto institucional como histórico) que operan como parámetros, algunos de ellos comunes a todo actor económico, porque le afectan a él en tanto condiciones estructurales inamovibles desde la

[‡] Implícitamente, los autores de se aproximan a la sociología de la acción de Touraine (1987). Reconocen que el “sistema concreto de acción” (Crozier y Friedberg; 1977), adquiere una mayor relevancia al enmarcarse en el sistema de acción histórico tourainiano, en tanto, “capacidad de la sociedad de actuar sobre sí misma” (Amblard et al. 2005: 212), por medio de una dialéctica de relaciones entre actores dirigentes y dirigidos, dominantes y dominados.

condición de actor nacional. Son estos factores contextuales, de alta rigidez en sociedades como la uruguaya, los que enmarcan la propia historia de su desarrollo productivo y la experiencia del empresariado que opera en él. Pero también hay que tener en cuenta como condicionante externo que, en tanto actor de un sistema globalizado, operan sobre él también un conjunto de condicionantes derivados del entorno supranacional, como son las nuevas reglas del mercado para la competitividad sobre la base de parámetros de calidad internacionales, la incidencia de las organizaciones multinacionales, entre otros. Por otro lado, operan factores internos, resultado de las lecturas que los actores hacen de su circunstancia, desde las experiencias vividas y la socialización actitudinal experimentada, con la autoevaluación de sus medios disponibles orientan su acción para alcanzar objetivos, no únicos ni homogéneos para todos los empresarios, pero que tienen consecuencias para todos los actores involucrados directa e indirectamente en los sistemas de trabajo y en la sociedad en su conjunto. Nuestra perspectiva es que estos factores hacen variar la estrategia pero que esta variabilidad es acotable. Es posible, metodológicamente hablando, trazar una tipología de orientaciones de los actores sociales en la actividad económica[§]. *La intención de esta investigación es reconstruir los tipos de empresarios a partir de la configuración de lógicas empresariales de acción.*

La unidad de análisis principal de la investigación son las estrategias de los empresarios. Definimos por estrategias las decisiones, disposiciones y acciones que los actores realizan con la convicción que ello los llevará a obtener determinados fines a partir de un análisis de situación del contexto espacio – temporal en el que operan. Esta definición requiere varias precisiones:

Por ello hablamos de “análisis de situación de un contexto socio – temporal en el que operan. También incorporamos en la definición el concepto de “convicciones” (Errandonea y Supervielle las denominaban síndromes actitudinales), para dar cuenta de la subjetividad del actor y que su “racionalidad” no es una racionalidad general sino “situada”; es decir, que toma en cuenta su posición social del actor, su concepción del mundo^{**}. Pero a su vez, con ello nos referimos a que son actitudes que tienen más permanencia en el tiempo que las meras opiniones coyunturales y que influyen muy fuertemente tanto en los fines que se propone como en el análisis de la situación espacio – temporal en que se encuentra. Particularmente la mirada se hará sobre las convicciones en torno a la gestión de los RRHH que se observará como un epifenómeno de las convicciones generales.

“20 años no es nada” de la muestra de Rama y Silveira (1991) a nuestros días

[§] Desde esta perspectiva, lo que se puede trabajar a partir de la presente investigación son tipos ideales (Weber, 1949), es decir, que en su elaboración no se supone necesariamente conductas totalmente consistentes, sino concordancia y coherencia que, obviamente admiten desviaciones empíricas. Como lo postulara Weber, se trata de un instrumental apto para abordar el análisis con capacidad de comprensión.

^{**} Esto es muy importante porque como señalamos por ejemplo, al no existir un mercado de capitales en el Uruguay, la concepción de la empresa para muchos empresarios es patrimonialista, es decir debe dar renta

En la década de los noventa, cuando se lleva a cabo el estudio de Rama y Silveira, la rama manufacturera empieza con la incorporación de tecnologías de última generación. Si bien no tiene un porcentaje de ocupación total dominante, tampoco era despreciable e interesaba ver cual estaba siendo el impacto de la introducción tecnológica sobre la misma.

En el contexto de la industria manufacturera también interesó rescatar el papel de las empresas exportadoras. Su perfil indica que son firmas de más intensa incorporación de tecnología productiva, de establecimiento de controles de calidad y de modernización de los sistemas de supervisión técnica y administrativos. En este sentido, el sector industrial exportador constituiría el ámbito de mayor modernización en materia de RRHH. Al interior de este universo (industria manufacturera exportadora), eligen ramas que por los montos exportadores, la innovación tecnológica requerida, el valor agregado, o la especialización de la producción (con distinto peso en cada sector) resultaban de mayor interés. Estos sectores que aparecían como significativos en la muestra original para el estudio de la situación de la industria manufacturera uruguaya, fueron: química, cuero, textil y vestimenta.

V. Dimensiones estratégicas de la lógica empresarial

Veinte años después, la primera evidencia del cambio que nos ha llamado la atención ha sido durante la construcción de la muestra la fuerte contracción y concentración que han tenido estas ramas exportadoras orientadas a la exportación. *¿Cuáles han sido las estrategias de desarrollo empresarial que ha facilitado a estas empresas no sólo sobrevivir a las sucesivas crisis sino mantenerse dentro de este auge exportador? ¿Cuáles son las estrategias que han podido desarrollar estas empresas ante la necesidad que tienen hoy de adecuarse a las transformaciones del mundo económico, sobre todo desde un país donde la producción no puede imponerse en relación a los volúmenes de producción de otros países?* A continuación describiremos algunas dimensiones estratégicas que enmarcan el desarrollo de las lógicas empresariales y nos permitirán reflexionar sobre estas interrogantes.

V. 1 Elementos de diferenciación estructural

Existe una estructura compleja de la industria manufacturera exportadora en los sectores de referencia respecto al capital de origen y la antigüedad en el sector. Construida en base al impulso de un modelo sustitutivo de importaciones se ha conformado la matriz del actual mapa productivo que en base a la reconversión de algunos empresarios emprendedores que han arriesgado estrategias de reconversión han podido perdurar. También es legado de esta etapa un matriz de conocimiento sobre la cual algunos han arriesgado emprender nuevos negocios. La inserción de empresas multinacionales termina de configurar el mapa productivo actual.

Como una segunda categoría de corte, parece importante distinguir al interior de la muestra aquellas empresas que basan su producción en materias primas (*commodities*) y que sin duda, cuentan por su alta disponibilidad con una relativa ventaja para insertarse a nivel internacional. Sin embargo, a medida que las exigencias de este mercado han

crecido diversificándose en múltiples aspectos, esta inserción se ha ido dificultando, la que solamente se logra mediante la ventaja competitiva de, o bien disponer de grandes cantidades de materia prima, o bien aumento de la calidad, dato relevante que surge de la información relevada es la apuesta a la calidad como elemento diferenciador que alcanza no sólo, como habría de esperarse bajo ciertas teorías explicativas (Lall; 2000) a aquellas ramas consideradas como de alta incorporación en tecnología sino también aquellas que podrían considerarse de relativamente bajo contenido tecnológico^{††}.

V.2 Las estrategias productivas frente a los efectos de las crisis internacionales

En principio podemos afirmar que, con más dificultades la industria nacional que la transnacional, todas han desarrollado estrategias para ir sorteando periodos de crisis. Al respecto hemos tipificado tres tipos de estrategias posibles:

Retraimiento: Refiere a aquellas que optaron por una estrategia bien de reforzar su presencia en el mercado interno, bien disminuyendo su producción, siempre amortiguándose en el Estado como forma de paliar algunos de los efectos más perversos sobre el personal. También aparece en esta gama empresas que responden afectando ya sea la complejidad del proceso productivo, tendiendo a retroceder algunos pasos en la cadena productiva, o bien la diversidad de productos, que tienden a concentrarse en unos pocos. Por último, también caracterizamos de retraimiento la respuesta de algunos empresarios que ubicados en la producción en base a materias primas de origen primario, han jugaron con la ecuación cantidad /calidad, apostando a los grandes compradores globales, enfocándose en el volumen.

El retraimiento como estrategia aparece como una respuesta defensiva orientada siempre a la reducción de costos, con efectos negativos sobre todo en la calidad, en detrimento de la generación de valor como de capacidades productivas, y con repercusiones negativas, tanto en el nivel de empleo, como en la generación de conocimiento y desarrollo de RRHH. Para estas empresas por tanto, podríamos hipotetizar que los RRHH no tendrían la prioridad que se espera bajo las hipótesis teóricas del paradigma que estamos contrastando.

Estabilidad: Esta estrategia se basa en la capacidad de estabilizarse en base a mantener algunos vínculos privilegiados, bien por la retención de ciertos clientes, bien logrando la representación de marcas, como medida que les permita estar más consolidados en ciertos mercados. La búsqueda de una situación estable que no incentive a modificaciones, esperaríamos que no demande mayores cambios en cuanto a la gestión de RRHH. Respecto a esta área la estrategia sería de reproducción de las mismas prácticas sobre las cuales se está gestionando.

^{††} El dato aporta elementos de reflexión interesantes al evidenciar que existe en estos sectores la posibilidad de agregar valor y en especial, conocimiento, en la medida en que se incorporen estos requerimientos, aún en estos bienes donde tradicionalmente se pensó que estas posibilidades eran limitadas. Machinea y Vera (2007) ponen de relevancia como estos procesos, además de elevar el valor de las exportaciones, dan origen a encadenamientos dinámicos en diversos sentidos con el resto de la economía.

Reorientación: Refiere a aquellas que se han orientado a la búsqueda de nuevas oportunidades, tales como insertarse en mercados de compradores de productos especializados y/o en nichos de mercado de menor volumen pero de alta calidad. La tendencia ha sido especializarse en segmentos de mercado más rentables, aquellos segmentos que se ajusten mejor a la capacidad de producción, calidad y flexibilidad con la que se cuenta. Sumando a este tipo de estrategia aparece como elemento de diferenciación la orientación a mantener un constante proceso de innovación y desarrollo, ya sea en productos o en procesos^{††}. La estrategia de reorientación parece ser las que más probabilidades introducen de afectar al desarrollo de los RRHH, y esto ligado a dos tipos de exigencias: externas, las de control de calidad que implican incorporar nuevas funciones a la producción; e internas, que pasarían por mejoras en las capacidades y el desarrollo de conocimiento que impactan en la complejización de la gestión de RRHH; todo ello a pesar que estos cambios puedan llegar a ser parciales.

V.3 Actitudes ante la innovación y requerimientos de RRHH

La inserción en la actividad exportadora ha permitido la aparición de un Uruguay que cuenta, en varios de los rubros de su producción industrial, con empresas con tecnología de última generación pero también es cierto que con ellas conviven otras donde la tarea manual o la producción de acuerdo con procesos que no han sufrido alteraciones por décadas y resultan la tónica dominante. La naturaleza desigual del desarrollo tecnológico es un rasgo persistente, no sólo de naturaleza sectorial sino que, al interior de cada uno de los sectores. Desigualdad que responde a también dinámicas que son persistentes.

Tomando como base la caracterización de Rama y Silveira (1991 es posible reconocer: a) coexistencia de empresas antiguas con empresas instaladas "llave en mano" con otras que sólo invierten en renovación de máquinas o ampliación de la capacidad tecnológica efecto del desgaste o la ampliación de la capacidad productiva; b) empresas que, a partir de niveles tecnológicos tradicionales, se han especializado en la comercialización de ciertos productos que no reclaman de reequipamiento o cambios sustanciales de proceso junto a empresas que han cambiado simultáneamente productos, equipos y procesos; c) desniveles que se originan en la naturaleza dinámica que tiene el proceso de cambio; basta que emerja una empresa nueva o reequipada de alta innovación tecnológica para que las siguientes queden distanciadas de la frontera tecnológica

V.4 Tipo de racionalidades

En cuanto a tipos de racionalidades en juego, muchas de las decisiones tipificadas en los puntos anteriores tenderán al establecimiento de esquemas bajo formas que denominamos "patrimonialista", orientadas a la conservación de las condiciones de

^{††} En términos de Porter (2007) esta estrategia estaría ligada a la apuesta por ventajas competitivas dinámicas. Estas ventajas son los recursos humanos, el desarrollo de estrategias de ventas y marketing, servicios al cliente, y todo lo relacionado al *management* en general.

desempeño alcanzadas por la organización en un momento dado. En Uruguay esta racionalidad acompaña típico-idealmente a aquellas organizaciones que se han construido sobre la base de la propiedad y gerencia de tipo familiar, que han tendido a sobrevivir en el tiempo bajo actitudes bastante dependientes de la intervención estatal y baja flexibilidad hacia el mercado. Más allá que formalmente estas unidades operan bajo la lógica del mercado la matriz rentistas están en la base de su organización e imaginario, siendo que cuando asumen algún cambio, éste es coyuntural (actitudes que denominamos especulativas). En forma opuesta, encontramos empresarios que con una organización más orientada a seguir una lógica de mercado, arriesgan cambios, tanto por medio de una apuesta a la complejización de sus procesos e innovación de productos e introducción de nuevas tecnologías, lo que en algunos casos ha significado adelantarse incluso a las lógicas competitivas del mercado. Denominamos a este tipo de lógica, innovadora.

V.6 El lugar del factor humano en la organización

Una hipótesis que hemos ido desarrollando a lo largo del trabajo empírico ha sido la concordancia entre ciertas características estructurales y el significado de la empresa para los respectivos empresarios. Estos significados han de configurar distintos ethos empresariales que creemos están en la base de la configuración de las distintas lógicas de acción en la conformación de una gestión de RRHH como una función diferenciada y profesionalizada. Igual que afirmábamos anteriormente, que la condición exportadora no asegura de por sí niveles de desarrollo tecnológico avanzado, lo mismo puede ser afirmado para los niveles de complejidad en la estructura, en la organización, en el uso de la fuerza de trabajo, los sistemas de trabajo y en la gestión del personal. Asimismo, esta naturaleza desigual ocurre también al interior de los sectores, respondiendo probablemente a dinámicas de desigualdad persistentes en los mismos. Para dar cuenta de ello abordamos las siguientes dimensiones:

V.6.1 Los sistemas de trabajo derivados

Estos sistemas de trabajo dan soporte y cohesión a las estrategias empresariales. Los mismos incluyen aspectos tales como, los sistemas de calificación, la organización del trabajo, las relaciones obrero- patronales. Atendiendo a esta dimensión podemos diferenciar:

Industrias con alto insumo de mano de obra en trabajo de bajas calificación y equipamiento tecnológico simple e industrias innovativas. Se trata de empresas con relativamente poca inversión en capital, donde conviven procesos artesanales con incorporación puntual de maquinaria. La permanencia en el cargo deriva de la experiencia y, por ende, la antigüedad en el sector, que a su vez liga con la escasa dinámica de cambio tecnológico. Esto configura una reserva de mano de obra disponible que se soporta mediante estrategias de fidelización de la mano de obra. De ahí también que las relaciones con el personal tiendan a ser cara a cara. La escasez de mano de obra concurren para unas exigencias de cualificación básica y/o ocupacional que tampoco son muy elevadas y pueden irse adquiriendo al compás de una promoción lenta y ordenada. Los cuadros medios, se caracterizaron en muchos casos por la internalización de los criterios de la empresa y por la disposición a imponerlos al personal más que por una

cualificación superior a sus compañeros. Se conformó de esta forma una fuerza de trabajo con funciones y categorías que son minuciosamente delimitadas a través de un sistema de perfiles de cargo que por lo general existen básicamente para todo el sector. Si bien las escalas salariales son variadas tiende a haber a nivel de operarios salarios bajos y muy concentrados en el salario. A su vez., el tema liga a problemas de ausentismo que se reconocen en casi todas las empresas que trabajan bajo esta modalidad.

Industrias innovativas e integradas con distintos niveles de calificación, y equipamiento tecnológico moderno: Se trata mayoritariamente de industrias que han introducido modificaciones en el proceso de trabajo debido a la incorporación de nuevas máquinas y métodos diferentes de trabajo. Esta incorporación ha afectado a algunas secciones generando diferenciaciones al interior de la empresa. Se trata de industrias que han tenido en los últimos años una fuerte renovación de personal, incorporando mano de obra joven y con mayores niveles de calificación. Estos procesos de renovación se ven acompañados también por cambios en cuanto a la estrategia de gestión de la mano de obra, pasando de la fidelización a una estrategia de captación, reservando la fidelización a los colectivos más imprescindibles de trabajadores que detentan los conocimientos productivos estratégicos para poder mantener las calificaciones requeridas para poder producir. El requerimiento de competencias técnicas se extiende a todo el personal, inclusive el de producción, y la poca disponibilidad de las mismas sigue siendo visualizado como un problema estructural del sistema educativo. La rotación persiste como problema a pesar que estas empresas tienden a tener escalas salariales superiores a las del grupo anterior. Las funciones de supervisión las siguen ejerciendo los mandos medios, aunque estos cargos suelen ser ejercidos por técnicos, lo cual altera también las relaciones de supervisión. Las jefaturas se implican en la gestión de personal, asumiendo competencias en cuestiones de evaluación, motivación, resolución de conflictos e, incluso, impartiendo capacitación, marcando un diferencial con el modelo anterior.

V.6. 2 Estrategias de gestión de RRHH

De acuerdo a los niveles de complejidad en la estructura y organización y, por ende, en el manejo de las relaciones con el personal, sus estrategias pueden tipificarse como:

Personalista y familiar - se asocia empresas familiares dirigidas por sus dueños siendo la gestión directa, conformada a partir de una división del trabajo muy artesanal, donde ni siquiera es posible encontrar la existencia de un organigrama. En consecuencia, suelen haber desarrollado estrategias orientadas hacia el fin de “fidelizar” a la fuerza de trabajo a la empresa. Este ethos que configura a empresarios que podríamos clasificar como “rentistas” también se manifiesta en la relación patrón-obrero. Para el empresario, el dar trabajo no se configura en una relación contractual que estuviera sujeta a derechos, sino, en una relación personal, algo semejante a un favor. De ahí que en muchos casos la lealtad sea el ingrediente que nutre la relación obrero- patrón. Esto se acompaña con la ausencia de sindicato y/ o bajos niveles de conflictividad. Como consecuencia, los *sistemas de reclutamiento y selección* también resultan ser artesanales, basados en el conocimiento de la oferta de mano de obra en el sector y la prueba en el puesto de

trabajo. En cuanto a las *políticas de formación*, se trata de empresas basadas en el entrenamiento en el puesto, no profesionalizante, operando un proceso de inducción que tiene por objetivo situar los saberes generales del trabajador o, a lo sumo técnicos, en las concepciones y manejo de los equipos, en la modalidad de organización productiva imperante. Este tipo de dinámicas se liga al desarrollo de capacitaciones puntuales, frente a cambios tecnológicos también puntuales. Respecto a *los sistemas de evaluación de desempeño*, son precarios relacionados con sistemas de supervisión de la tarea, apreciación por parte de la jefatura inmediata de las potencialidades del trabajador y un sistema de trabajo basado en la polivalencia que permite identificar la adecuación del trabajador a la tarea.

Empresas basadas en el rol de los mandos medios y desarrollo de una de la gestión de personal como función diferenciada: se trata de empresas con cierto grado de organización, donde las jefaturas y mandos medios tienden a asumir el rol articulador entre el dueño o gerencia y el personal de planta. Empezamos a esbozar una estructura más compleja y la organización de funciones en torno a un organigrama más definido. La complejización de las funciones en cuanto al manejo del personal cubre sus necesidades en las mayorías de los casos con consultores externos. A medida que las fronteras tecnológicas se expanden y las estrategias ligadas a la calidad y especialización también, aparece la búsqueda puntual de incorporar técnicos/as en áreas de fabricación directa. La formación de nivel medio técnica es especialmente valorizada, observándose una tendencia también a incorporar en forma indistinta técnicos, cuya incorporación marca un nuevo segmento de trabajadores en la empresa, siendo por el momento un sector muy reducido y concentrado en personas jóvenes. Las estrategias de fidelización se orientan a estos profesionales que se forman bajo la modalidad de carrera interna pero rotan ante la posibilidad de sueldos más altos. Respecto a la función de reclutamiento y selección de personal aparece la función del encargado de personal como apoyo a las estructuras familiares que dominan la gestión de la empresa. Los mismos se resuelven en el nivel de los sectores, con la línea de mando directa. El modelo de capacitación que gobierna es la formación en el puesto de trabajo, a través de un papel fundamental del supervisor en tanto agente pedagógico en un sentido técnico y socializador en la cultura empresarial. La función de RRHH que empieza a ser incipiente y dispersa en distintos mandos al interior de la empresa, persisten las funciones de liquidación de sueldo pero concentrando las demás funciones referidas a selección, seguimiento, apreciación del trabajo, y relaciones con el personal.

Modelo basado en relaciones impersonales y profesionalizante de la gestión de RRHH Se trata de empresas fuertemente organizadas en torno a gerencias o jefaturas, con estructura compleja y funciones por áreas bien delimitadas, donde los gerentes o jefes, normalmente profesionales, suelen asumir las funciones de articulación. Orientadas a reforzar la modernización tecnológica empieza a desarrollarse cambios en la gestión de los RRHH, quedando plasmada la función en niveles gerenciales y en proceso de creciente profesionalización. Esta evolución significa también complejizar sus funciones y la institucionalización de prácticas tales como planes de capacitación con presupuesto específico, contratación de consultoras, sistemas de evaluación de desempeño. Por tanto, se reafirma la tendencia ya esbozada hacia la impersonalización de los vínculos en la empresa, y el desarrollo de estrategias orientadas a la captación de profesionales y

técnicos en la producción. En este sentido, la organización de la fuerza de trabajo en sindicatos es una práctica extendida, con niveles de sindicalización relativamente altos. La utilidad del sindicato es vista tanto desde el punto de vista de la empresa como de los trabajadores, como en la regulación de los conflictos personales de trabajo.

En cuanto a las *políticas de formación*, dados los distintos niveles de calificación del personal, encontramos una gama amplia de objetivos, desde los de entrenamiento, que acompañan al trabajador sobre todo a su inicio, a una constante política de perfeccionamiento que se liga a la renovación tecnológica que prima en estas empresas. Como consecuencia, *los sistemas de reclutamiento y selección* también resultan ser impersonales, basados en estructuras expertas, tendiendo a desarrollarse bajo normas de transparencia. La carencia de formaciones específicas y la alta competencia entre empresas están unidas a políticas de fidelización del personal técnico. Los *sistemas de evaluación* no aparecen aún como un rasgo fuerte de este modelo profesionalizante que empieza a instalarse en las empresas.

VII. Conclusiones

¿Cuál debe ser el estatuto de un área de RRHH en el desarrollo productivo industrial? Evidentemente la hipótesis que aquellas empresas que modernizan su gestión de RRHH son las industrias que tienden a sobrevivir queda falseada. La gestión de los RRHH no influyó en la sobrevivencia de las industrias nacionales en el periodo de referencia. Posiblemente sea necesario tomar en cuenta dos elementos en cuanto a la contrastación empírica de las hipótesis de la muerte de las empresas. El primero es que quizás dos décadas de distancia escondan muchos microprocesos que se acoplan y, al no tener información intermedia, no podemos ver las causas, posiblemente muy distintas de unas a otras. La segunda razón, refiere a una posible debilidad del tejido industrial vinculada a los bajos volúmenes relativos de producción de la industria uruguaya en relación a los mercados mundiales que, en términos generales, generan una debilidad estructural de los sectores ya que los hace ser “tomadores de precios” y esta carencia no poder ser compensada en general por la habilidad de gestión de las empresas y de la gestión de RRHH en términos específicos.

Cabe preguntarse entonces, *¿por qué es importante la gestión de los RRHH en la industria?* Una de las razones es que en los últimos años las crecientes exigencias de certificación de los productos industriales vinculadas al nivel exigido de estandarización y su consiguiente control a nivel internacional hacen que sea necesaria la incorporación de determinadas herramientas de gestión; la integración a ciertos mercados obliga a cumplir con ciertas exigencias en este campo a riesgo de quedar excluidos. Este estado de situación está sufriendo un proceso de rápida generalización. En este contexto, una gestión moderna y eficiente de los RRHH genera que las industrias puedan enfrentar con mejor suerte algunos “shocks” económicos (subas de precios, cierres de mercados en ciertos países) mejorando su adaptabilidad al cambiante medio del mercado externo, potenciando sus capacidades internas. A su vez, estas capacidades generan la posibilidad de determinados comportamientos estratégicos tales como poder recurrir a la flexibilidad organizativa, los cambios relativamente rápidos de líneas de producción o incorporación de nuevos productos, la descentralización en la toma de decisiones, una

mayor fluidez en las comunicaciones y la reducción del *turn-over* al mínimo posible en un momento en que el desempleo es muy bajo y la retención de trabajadores calificados pasa a transformarse en un problema creciente.

Sin embargo, más allá de esta necesidad de incorporar a la gestión nuevas herramientas, subsiste la problemática de *con qué lógica empresarial se les incorpora*. Pensamos que si esta incorporación se realiza solamente por razones externas, muy posiblemente las mismas no se integren a las decisiones, disposiciones y acciones que conforman las estrategias de los empresarios y, a la vez, rápidamente serán “desvalorizadas” por los trabajadores subalternos. Este es un problema serio para la industria nacional. Porque desde la investigación de Rama y Silveira hasta hoy en día parecen subsistir lógicas empresariales con fuertes componentes rentistas y quizás en ello radique la principal dificultad de pensar en un salto cualitativo del desarrollo industrial en Uruguay más allá de la coyuntura de expansión económica en la que estamos inmersos desde algo más de un lustro.

¿Persisten procesos de modernización incongruente? ¿Es este es un proceso que en el tiempo hace a las industrias nacionales sean menos competitivas? Una hipótesis posible es que la modernización incongruente no puede mantenerse en el largo plazo; las industrias mueren. Es esperable que en estos años pueda haberse dado un proceso de “selección natural”, donde empresas que existían en los años 80 y 90 pero que no se encontraban entre las más destacadas sean las sobrevivientes por haberse adaptado a un medio ambiente que se vio modificado por la apertura económica. Hoy la gran mayoría de las industrias analizadas en este trabajo cuentan al menos con la función de RRHH, aspecto que en los noventa era poco frecuente. Este es un proceso que no está acabado ni parece estarlo en el corto plazo. Es de destacar que más allá de la detección de la existencia de áreas de RRHH en forma creciente aún es significativo el número entre las cuales estas áreas están en pleno proceso de institucionalización, pero en términos generales mostrando una muy fuerte dependencia de decisiones de la gerencia general o de los dueños de las empresas o de otros mandos medios.

Todo ello nos lleva a reflexionar sobre el estatuto teórico del concepto de “modernización incongruente”. *¿Se trata de una suerte de irracionalidad de los empresarios?* A lo que se podría acompañar de otra pregunta: *¿Existe una racionalidad axiológica (normativa) por la cual las empresas deberían transitar para lograr su pleno desarrollo? ¿Existe, por lo tanto, un “one best way” del desarrollo industrial?* Nuestra postura es que no; pensamos que los empresarios son actores racionales; pero esta racionalidad está enmarcada en formas de pensar y en un ethos empresarial. Se van conformando en la relación con prácticas anteriores exitosas e incluso fortalecidas por la relación con otros “partenars” sociales en el proceso productivo. Nuestros empresarios “rentistas”, como los “especuladores” y “los integrados” tienen características propias que los hace algo diferentes de otros similares existentes en otros contextos espacio temporales. Por ello hablamos de racionalidades “situadas” cuando hablamos de las

estrategias de los actores. De todas formas la cultura rentista es dominante, y es evidente que en el contexto uruguayo permea a todas las otras estrategias^{ss}.

Sin embargo, más allá de nuestra orientación centrada en estrategias, pensamos que los sectores tienen una relativa influencia en cuanto a éstas; sea por su matriz original ligada a un período histórico dado en el que surgen, sea por las redes específicas de relacionamiento que construyen en parte una cultura productiva al interior del sector. Por ello quizás, el proceso de selección natural es mayormente constatable en el sector químico que en el resto, lo cual nos lleva a preguntarnos si no estamos en presencia de una mutación de este sector y qué es lo que explica esta mutación. Nuestra hipótesis es que se está conformando una *cultura del conocimiento específica*. Esta cultura implica al nivel de la gestión de RRHH una disposición a la especialización de sus competencias y a la capacitación continua. Aparece una nueva ventaja competitiva de las firmas, una *ventaja dinámica* que está radicada en su personal. Pero esto implica un desafío para las industrias que decidan transitar este camino, *¿cómo retener esta nueva ventaja competitiva escasa en el mercado?* El desafío de reducir el turn-over es crucial, y las áreas de RRHH de las firmas deben iniciar estrategias fuertes y decididas para la solución de este nuevo problema, aunque sea un problema positivo en términos del país^{***}.

La alta disponibilidad de algunas materias primas es lo que explica en el origen la relativa ventaja que tienen los sectores textil, vestimenta y cuero para insertarse a nivel internacional; pero a medida que las exigencias del mercado internacional han crecido se hace más difícil insertarse en el exterior y solamente se logra crecer en esta lógica mediante la ventaja de disponer de grandes cantidades de materia prima. Es en este marco que las industrias exportadoras de productos basados en materias primas han tenido muy poca necesidad de especialización de sus RRHH. El incentivo para basarse en una estrategia empresarial rentista o especuladora siempre ha sido alto; existe una “conexión de sentido” entonces entre estas ventajas competitivas estáticas, las estrategias empresariales y sus formas de gestión de los RRHH.

^{ss} Es por ello, que pensamos que los resultados validan nuestra estrategia de investigación porque ella se deslinda de posturas normativas que modelan la realidad de los empresarios tal cual debería ser, y nos permite abrir ventanas hacia cuál es la realidad empírica de nuestros empresarios, en su configuración real, como paso previo a definir políticas orientadas a potenciar las mejores prácticas y superar las estrategias empresariales que se consideren poco portadoras de desarrollo, con resistencias al cambio (que se pueden prever). Pero también, nos permite concebir estas políticas con quizás menores posibilidades de fracaso. Es obvio que las políticas en sí conllevan un modelo idealizado de tipo normativo de cómo deberían comportarse los empresarios y en sí las distintas políticas públicas deben orientarse por estos modelos, pero es evidente que no debe confundirse estos modelos últimos con los modelos que se realizan a partir de un proceso de estilización de la realidad o con la realidad misma.

^{***} Sin embargo, no defendemos la tesis de la determinación de las empresas por sus sectores. Por lo contrario, consideramos que la diferencia de rendimiento entre sectores es espuria; detrás de ella influye fuertemente la decisión de las empresas de transitar e institucionalizar en las firmas la cultura del conocimiento; existe una conexión de sentido entre el rendimiento sectorial y la institucionalización de una cultura del conocimiento en las firmas.^{***} De ahí que nuestra unidad de análisis hayan sido las estrategias empresariales y las tipologías resultantes, y no el sector.

¿Cuáles parecen ser los factores que coadyuvan a las congruencias así como a las incongruencias entre los procesos de modernización tecnológica y las políticas laborales de dichas empresas .

El modelo familiarista instalado en el Uruguay va en contra de una legitimación de un área de RRHH moderna. Hemos señalado múltiples veces que en el Uruguay no existe un mercado de capitales, por lo que la forma de propiedad dominante es la patrimonial. Esta forma patrimonial tiene una fuerte “conexión de sentido” con una lógica “rentista”, dado que para muchos empresarios capitalistas en su concepción de la propiedad privada, ésta debe dar una renta. Es obvio, y queda demostrado en el trabajo, que no todos los capitalista comparten esta visión del mundo ni la lógica implícita que conlleva, sin embargo, es claro que nos encontramos frente a una fuerte conexión de sentido entre la concepción de la propiedad y la lógica de ciertos empresarios. Dicho ésto, entre los empresarios patrimonialistas aparece un modelo de gestión de los RRHH concebido casi como la extensión del modelo de organización familiar. En donde los trabajadores en este contexto se les exige lealtad en términos personales y son evaluados a veces más por este tipo de relación que por el rendimiento que logran obtener con su trabajo. Es por ello que este modelo familiarista va contra una legitimación de un área de RRHH moderna.

Importancia de los mandos medios y relaciones personales. Hemos visto que para ciertas lógicas empresariales los mandos medios son centrales para su puesta en práctica. Particularmente para aquellos empresarios “especuladores”. Ello porque la continúa búsqueda de “nichos” en el mercado internacional conlleva una permanente adecuación de todos los actores a los cambios que se deben realizar en los procesos de producción para alcanzar estos mercados volátiles. Los mandos medios juegan en este caso un doble papel: el de ajustar “técnicamente” las orientaciones que dan los empresarios; y el de transformar estas consignas en operativas comunicables a los trabajadores de línea en términos que sean comprensibles para adecuarse a los cambios.

Persistencia de un modelo prescripto de trabajo, resabio taylor-fordista. No obstante de lo señalado en el párrafo anterior vemos una permanencia del modelo de trabajo prescripto, como resabio del modelo taylor - fordista que se instala a mitad del siglo en el Uruguay a través de los frigoríficos y que le subyace como modelo ideal a los grandes convenios colectivos, modelo que sigue dominante en los consejos de salarios de hoy en día. Aunque el modelo exista ello no corresponde siempre a una imagen de la realidad de los procesos productivos dominantes en la industria uruguaya. Por de pronto, nunca existieron procesos de producción fordistas en el Uruguay y, en cuanto al modelo taylorista, este estuvo desde los primeros Consejos de Salarios “travestido” por un modelo “fabril – artesanal”. Tanto es así que las formas de ascenso de cargo a cargo en la mayoría de los Convenios se realizaban por horas de aprendizaje. En las entrevistas realizadas se percibe, que la situación ha cambiado, se buscan trabajadores con UTU culminada, pero, sin embargo, la expectativa de tener empleos de largo plazo y de mejorar las calificaciones, no cambia sustancialmente las estrategias, ni la de los trabajadores ni la de los empresarios. Aparentemente en los sectores analizados no apuntan a un desarrollo global de las competencias de los trabajadores del sector y ni siquiera lo hacen en sus propias empresas, al menos de manera formalizada. A su vez, como consecuencia de este resabio más institucionalizado del mundo de referencia taylorista y/o artesano fabril,

es sin lugar a dudas la centralidad del puesto de trabajo y de tareas prescriptas. Y ello es así tanto para el empresario que con ello reduce las complejidades crecientes de la gestión de los RRHH como por parte de los trabajadores y de sus sindicatos que limitan así la arbitrariedad de los empresarios y / o de los capataces u otros cuerpos intermedios. En este marco, la polivalencia y sin que ello sea contradictorio con lo anterior, parece ser la estrategia principal de los trabajadores y posiblemente de los empresarios, en la medida que para estos últimos es una manera de poder contar con fuerza de trabajo calificada en los puestos de trabajo que requiere y, de esta forma, cubrirse de posibles enfermedades o faltas por cualquier razón de los trabajadores o eventualmente abandonos de la empresa de trabajadores estratégicos para la producción^{†††}.

Futuro de las políticas de Recursos Humanos.

Parecería que hoy en día las políticas de recursos humanos deberían transformarse en una de las políticas centrales de un Estado que quiere desarrollar su sector industrial y desea realizarlo en las mejores condiciones de equidad.

En primera instancia las tendencias mundiales muestran el crecimiento exponencial de las herramientas de gestión de recursos humanos y de sus codificaciones internacionales como forma de darle transparencia en el plano de la producción material a los mercados. Hoy por hoy, certificar, como reflejo de los procedimientos de gestión que se implementan, puede transformarse en una ventaja comparativa para acceder a ciertos mercados. Pero en la medida en que el proceso avance dejarán de ser una ventaja comparativa para transformarse en un paso obligado para acceder a dichos mercados.

Pero a su vez, en la entrada abrupta a la “sociedad de conocimiento” hace que en la fase actual del capitalismo una de las segmentaciones más relevantes del mercado de trabajo pasa a ser justamente el conocimiento. Es por ello que es imprescindible una gestión crecientemente racional de los Recursos Humanos en todos sus componentes, incluidos la formación y la certificación de la misma.

Es por ello que las políticas laborales o industriales, incluso en su dimensión financiera, no pueden quedarse en la “puerta” de las empresas. Consideramos que, siguiendo a muchos países industriales es necesario avanzar en balances sociales obligatorios, incluso para dar créditos. También es necesario ir involucrando a partir de distintas estrategias de diálogo social a los sindicatos, a los Empresarios y al Estado, para que vayan complejizando su mirada sobre el mundo del trabajo y de las empresas.

^{†††} Es necesario señalar, sin embargo, que la polivalencia puede ser clasificante o no, siguiendo la distinción de Zarifian (1999). Es decir, puede ser el pasaje de una tarea repetitiva por otra, o puede ser el pasaje a una tarea que permite adquirir una nueva habilidad y/o una mejor comprensión de todo el proceso. En estas prácticas se “invisibiliza” la formación a través del aprendizaje por trabajar junto a un trabajador calificado en la tarea. Lo que es interesante es que esta “invisibilización” de la formación lo es no solamente para los dos tipos de trabajadores, ni para los que forman, que obviamente no reclaman que esta tarea sea remunerada, ni para los que aprenden, sino también es “invisibilizada” por las Gerencias de RRHH. Estos procesos se dan obviamente de forma más marcada en las empresas de empresarios rentistas.

Es necesario que comprendan que también en este campo se juega el desarrollo de la equidad y de la justicia para el lugar que debe ocupar el mundo del trabajo.

Referencias bibliográficas

Alonso, Luis Enrique (2007) "Logicas de Acción" En: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ Carlos Jesús: *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Siglo XXI de España Editores

Amblard, Henri, Philippe BERNOUX. Gilles H E R R E R O S ~ Yves Frédéric LNW 2005 [1996] *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. 3." ed. aumentada. París: Cetil.

Arocena , Rodrigo - Sutz, Judith. (2003) *Subdesarrollo e Innovación. Navegando contra el viento*. Organización de Estados Iberoamericanos - Cambridge University Press, Madrid.

..... (2004) 'Desigualdad, subdesarrollo y proceso de aprendizaje'. Revista Nueva Sociedad 193: 46-61.

Bianchi, Carlos (2007) "Viejas interrogantes y nuevas preguntas sobre los procesos de innovación en América Latina" Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología- RICYT VII Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología "Nuevos indicadores para nuevas demandas de información" San Pablo, Brasil. 23-25 de mayo de 2007 Comisión Sectorial de Investigación Científica Universidad de la República. Uruguay

CEPAL, Oficina de Montevideo (1994), Los caminos de la formación del capital humano en la industria exportadora uruguaya, LC/MVD/R.118.Rev.1, Montevideo, setiembre 1994.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le systeme*: Seuil.

De La Garza, Enrique (2001). "Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo." En:, Neffa, J.C comp *El futuro del trabajo el trabajo del futuro*. Buenos Aires, CLACSO.

DIRECCIÓN NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (DINACYT) (2006). *La innovación en la industria uruguaya (2001-2003)*. II Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria. Ministerio de Ecuación y Cultura. DICYT. INE. Montevideo.

Errandonea, Alfredo y Supervielle, M. (1988) "Proyecto interuniversitario de Agroindustria (PIA)". Revista de Ciencias Sociales N°3; Departamento de Sociología, Udelar.

..... 1991) " "Tipos de Empresarios, agroindustrialización y Mercosur. Reflexiones sobre un desafío inminente". Revista de Ciencias Sociales N° 6; Departamento de Sociología, Udelar.

Lall, S. (2000), "The technological structure and performance of developing country manufactured exports, 1985-98", Oxford Development Studies, vol. 28, N° 3

Machinea, José Luis, Vera, Cecilia (2007) "Diferenciación por calidad de bienes con base primaria y de baja tecnología: ¿una ventana de oportunidades para América Latina? Informes y estudios especiales N° 19, CEPAL, Santiago de Chile.

Portes, Michael (2000) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental

Quiñones, Mariela y Supervielle, Marcos (2011) "La construcción social de la cultura de dialogo social en Uruguay" Revista de Ciencias Sociales, N° 26. En prensa.

Quiñones, Mariela. (2004) *Gestión de RRHH en el sector de servicios financieros*. Tesis Doctoral. UAB, Barcelona.

Rama, G. y Silveira, S. (1991) *Políticas de RRHH de la Industria Exportadora del Uruguay*. OIT-CEPAL, Mdeo.

Ruffier J., (1998), *L'efficience productive : comment fonctionnent les usines*, CINTERFLOR – OIT / INIDET. Versión en español: La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas. Montevideo: Cinterfor, 1998

Supervielle, Marcos. Quiñones, Mariela (2008) "La evolución del trabajo en el Uruguay y los significados atados a su desarrollo". Revista relaciones laborales, en imprenta.

Supervielle, Marcos. Quiñones, Mariela (2006) "Los métodos de difusión y apropiación de las herramientas de gestión en el proceso de globalización. Dos estudios de caso en los extremos de América Latina: México y Uruguay." Sociología del Trabajo, Número 58, Otoño 06.

..... (2005) "Organisational Culture Management and Human Resources Practices in the Multinational Spanish Banks". Revista Galega de Economía vol. 14, number 1-2 (june-december 2005)

Touraine, Alain. *El regreso del actor*. Buenos Aires: Eudeba, 1987.

Zarifian, Philippe. (1999) "Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales". CINTERFOR-OIT. Montevideo.

Organiza:
Comisión de Investigación Científica



Apoya:

