

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



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

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**

**Trabajo Decente:  
Implicancias de las redes sobre cuestiones  
de empleo.**

Aplicación en la trama turística marplatense<sup>1</sup>

*Mg. María Eugenia Labrunée*  
*melabrun@mdp.edu.ar*

*Grupo Estudios del Trabajo.*  
*Centro de Investigaciones Económicas*  
*de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.*  
*UNMDP.*

---

<sup>1</sup> La ponencia se basa en la tesis de Magíster en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pymes de la autora, dirigida por la Dra. M. Estela Lanari y presentada en 2008 en la UNGS.

## **INTRODUCCIÓN**

Este documento analiza la relación entre la existencia de redes productivas en la actividad turística marplatense y la calidad del empleo.

Pasada la Crisis de 2001, se adoptó un patrón económico basado en la recuperación del consumo y la inversión, la evolución positiva del sector externo y el rol más activo del Estado. Como resultado, el PBI creció a tasas del 8-9%. Pero cabe la pregunta de si estos nuevos puestos son de calidad.

Distintas instituciones comenzaron a pensar cuáles serían las estrategias necesarias para lograr el crecimiento económico con puestos de trabajo *dignos*, a diferencia de lo ocurrido en la década del 90<sup>2</sup>. Una de las estrategias involucra el generación de redes productivas, en tanto *aportan al desarrollo de competencias, la competitividad y de esa forma se crean nuevos puestos con características de estabilidad y seguridad*. Esta es la hipótesis principal de este trabajo.

El análisis empírico se acota geográficamente a Mar del Plata y en una de las actividades que define toda la estructura productiva y del mercado de trabajo local, el turismo.

Las preguntas de investigación a las que se responde entonces son:

- ¿El aumento del empleo, en los años 2005 y 2006, resultó de una mayor competitividad sistémica de la actividad turística marplatense?
- ¿Los puestos de trabajo generados, se acercan al paradigma de Trabajo Decente?.

## **PREMISAS ANALÍTICAS**

El marco teórico incluye la teoría de redes, que ofrece herramientas para el análisis de las organizaciones, sus relaciones y externalidades. Yoguel et. al. (2001) define las redes productivas a partir de la existencia de agentes que se relacionan económicamente en forma continua y potencian transacciones no precio - información, conocimientos y tecnología en sentido amplio-. Se incluye así a todo el contexto: los proveedores claves, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otros competidores ((Nohria, 1992).

Según los enfoques schumpeterianos y evolucionistas (Yoguel, 2000; Nonaka Takeuchi, 1999) son redes de calidad aquellas que desarrollan externalidades sobre el ambiente y procesos de aprendizaje sistémicos, actividades innovativas y en consecuencia una mayor competitividad..

Para el análisis de la sustentabilidad de las redes se utiliza la noción de Capital Social (Atria y Siles, 2003; CEPAL 2007); que reconoce la importancia de la confianza para el éxito de la cooperación.

---

<sup>2</sup> La primera etapa de la década del noventa, mostró que el crecimiento económico no es suficiente para resultados favorables en el mercado de trabajo. Las políticas neoliberales aplicadas y las diferentes formas organizativas de trabajo<sup>2</sup> tuvieron derivaciones negativas en cuestiones de empleo.

La calidad del empleo se estudia desde el concepto **Trabajo Decente –TD-**, referido a la oportunidad de obtener trabajos productivos con remuneraciones justas, estabilidad y seguridad en el lugar de trabajo, protección social, libertad y equidad (Somavía, 1999; Lanari 2003) .

Bisang, Sztulwark y Yoguel (2004) postulan que la existencia de redes de calidad contribuiría al desarrollo de TD por mejoras de productividad gracias a innovaciones de productos, procesos y mejoras que reducen costos unitarios y amplían mercados, aportando a la creación de nuevos puestos. Además, los procesos de aprendizaje, productos de la actuación en red, favorecen una mejor organización del trabajo y gestión de las relaciones laborales y los trabajadores en redes de calidad, desarrollan sus competencias y capacidad innovativa, elementos que contribuyen a la dignidad del trabajo.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Se acude a información cuantitativa del mercado laboral (con tabulados propios de la EPH). Esta fuente presenta limitaciones, tanto muestrales -escaso tamaño de la muestra en el territorio estudiado- como de pertinencia para realizar un estudio con base en la Teoría de Redes y de TD. Entonces, el enfoque propuesto requiere, además, la aplicación de técnicas de análisis cualitativas, en este caso, entrevistas en profundidad a actores empresariales e institucionales del turismo<sup>3</sup>.

## **CONTEXTO ECONÓMICO Y LABORAL**

La política económica de los noventa impactó negativamente en los sectores productivos tradicionales marplatenses -textil, pesquero y las actividades vinculadas al turismo. Así es que, en los años de recesión y crisis argentina, se destruyeron puestos de trabajo registrados, cayeron las remuneraciones reales y las relaciones laborales eran vulnerables y precarias (Lanari y López, 2005).

La recuperación económica iniciada hacia fines de 2002 permitió un mejor posicionamiento de dichas actividades en el mercado interno y en algunos casos también en el externo, gracias a un tipo de cambio competitivo. Desde entonces, hubo incrementos en los niveles de empleo -hasta un promedio del 40%<sup>4</sup>-, disminuciones del desempleo abierto y de la subocupación demandante. Los nuevos puestos eran permanentes, en comparación a los observados en la década anterior, debido a los cambios en el Sistema de Relaciones Laborales, como el resurgimiento de partidarias

---

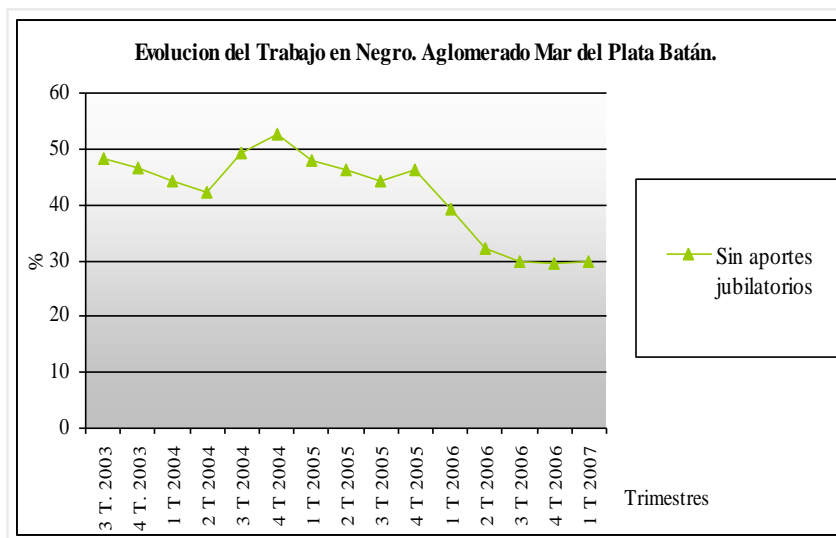
<sup>3</sup> El procesamiento de los resultados y análisis de la información requirió la asistencia del programa Atlas.ti, un software específico para el análisis de datos cualitativos, que permite la sistematización del material de las entrevistas.

<sup>4</sup> En los noventa, el rango en que fluctuaba la tasa de empleo se mantenía en el 35%.

salariales y el posicionamiento del Estado como fiscalizador-. En definitiva, se dio un proceso de avance del empleo en cantidad y calidad.

Estimaciones propias con la EPH indican una mejora en las condiciones de contratación laboral, de seguridad y protección legal de los trabajadores en Mar del Plata en los últimos años. El porcentaje de asalariados no registrados disminuyó entre 2005 e inicios del 2007 unos 20 puntos, aunque se destacan los incrementos durante los períodos estivales.

**Gráfico 1. Trabajo en negro. Aglomerado Mar del Plata-Batán. 2003-2007.**



Estimaciones Propias con la E.P.H.

## LA ACTIVIDAD TURÍSTICA MARPLATENSE

Las actividades de servicios, -dentro de las cuales se insertan las prestaciones turísticas-, definen gran parte de la estructura productiva local.

El turismo social de los años cincuenta favoreció la reproducción de productos-servicios masivos y de baja calidad, resultando en el desarrollo de relaciones laborales precarias, efímeras y con pocas exigencias de capacitación de los trabajadores.

Desde fines de los setenta este esquema de prestaciones comenzó a agotarse. Una nueva competencia nacional e internacional incrementó los umbrales de calidad exigidos por los consumidores, dejando obsoleto el antiguo tipo de prestaciones.

Los empresarios, además, detectaron oportunidades en el turismo de eventos, más exigente y libre de estacionalidades. Así, se embarcaron en inversiones de infraestructura y en el aprendizaje de prácticas superadoras en sus prestaciones, como la implementación de nuevas modalidades contractuales entre empresas y con los empleados.

En fin, los principales actores de la trama debieron replantear toda la actividad. La nueva estrategia es romper con la *estacionalidad*, y ofrecer una *Mar del Plata de todo el Año*. Ello exige la amplitud de la oferta de prestaciones de mayor calidad. En forma específica, el instrumento que permite lograr esto es el desarrollo del turismo urbano- dentro del cual cobra un especial interés el turismo de eventos.

Así surgen nuevos actores que, en convivencia con los prestadores tradicionales, configuran la trama turística marplatense, la cual se describe a continuación.

### **LA TRAMA TURÍSTICA MARPLATENSE**

Inicialmente se expone la diversidad de empresas y asociaciones que participan en el turismo local: actores proveedores de productos específicos del turismo, de insumos, instituciones vinculadas a la actividad turística en el territorio, asociaciones empresariales y los clientes.

Entre los primeros, se encuentran las prestaciones de alojamiento, gastronomía, transporte, agencias de viajes, entretenimiento y culturales. La mayoría de estas empresas son micro y pequeñas. Según estimaciones con la EPH, a fines de 2006, más del 36% de los ocupados en estas ramas trabajaban en establecimientos con hasta cinco personas, y 21,6% entre seis y diez. Existen pocos agentes de mayor tamaño relativo en cada rama, quienes compiten entre sí y desarrollaron marcas<sup>5</sup>.

Las características del entorno están definidas en parte por diferentes asociaciones empresarias vinculadas al turismo, se mencionan algunas:

**Cuadro 1: Asociaciones empresariales del turismo de Mar del Plata**

Asociación Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona de Influencia
Mar del Plata Convention & Visitors Bureau
Asociación de Licenciados en Turismo
Cámara de Turismo Rural
Fundación Aquarium
Cámara Empresaria de la Recreación
Asociación de Empleados de Casinos
Gremio de Guardavidas
UCIP
Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines

<sup>5</sup> En turismo, los mercados pueden definirse como de competencia monopolística y en algunas ramas puntuales como oligopolios.

Otro actor, el Estado, regula aspectos de ordenamiento espacial, infraestructura urbana, seguridad e higiene, fundamentales para garantizar prestaciones de calidad.

Además, la dinámica turística depende de la actuación de instituciones privadas y públicas:

**Cuadro 2. Instituciones vinculadas a la actividad turística en el territorio**

Secretaría de Turismo
Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo
Cámara Argentina de Turismo
Federación de Empresas Hoteleras Gastronómicas
UTHGRA
UNMDP. Carrera de Lic. en Turismo y Centro de Investigaciones Turísticas
Ministerio de Trabajo
Asociación de Hoteles de Turismo
Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.
Colegio de Martilleros y Corredores Públicos
Secretaría de Cultura de la Municipalidad de G.P.
STARPyH.
Centros de educación
EMTUR

Los proveedores pertenecen a actividades heterogéneas. Para ser breves se mencionan los más inherentes a la actividad, de acuerdo a las entrevistas.

En Hotelería, los insumos claves son los servicios de limpieza, desayuno y lavandería.

También interesan los proveedores de servicios financieros, de computación, mantenimiento, asistencia profesional (legal y contable), marketing y publicidad. De ello derivan otras actividades de diseño, impresiones, gestores de propaganda y promoción, entre otros.

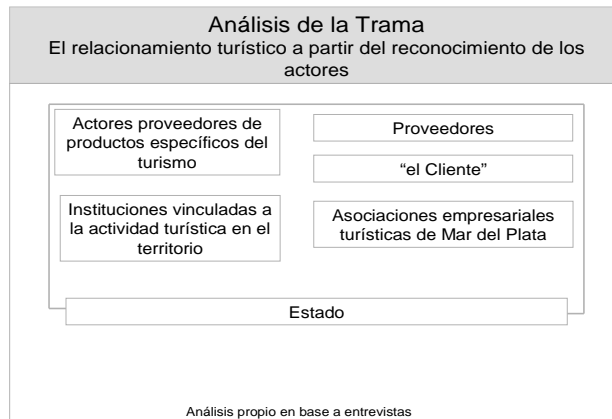
Debe destacarse el rol de la información, sustancial para la toma de decisiones empresarias. Habitualmente es provista por el EMTUR y por otros entes oficiales, aunque su sistematización y producción no alcanzan el nivel de desarrollo deseado por los agentes para planificar escenarios.

En el caso del turismo de eventos, prioritario en la estrategia local de reducir la estacionalidad, los proveedores más importantes son los servicios de sistemas audiovisuales, iluminación, fotografía y video, donde existe competencia local de calidad. El rubro equipamiento es otro nodo importante en la red de prestaciones. Actualmente sólo hay una empresa abastecedora de stands que ofrece un producto único en el mercado.

Para completar la densidad del entramado, es significativo conocer “el cliente”. La ciudad es visitada básicamente por grupos familiares de nivel socioeconómico medio a alto provenientes de Capital Federal y el GBA (Mantero y Laffan, 2004, EMTUR 2006).

El siguiente esquema muestra todos los actores:

### Esquema 1



Para delinear la complejidad de la trama, es necesario conocer además las posiciones relativas y las vinculaciones entre estos actores.

Los entrevistados posicionan mejor aquellos dinámicos en su rama, con mayor participación en volumen de los servicios prestados, que generan, renuevan u ofrecen prestaciones de mayor calidad, gestionan eficientemente sus recursos humanos – contratos legales y claros, exigen y ofrecen capacitación-, y/o participan en la construcción del ambiente. De esta manera identifican un grupo de actores empresariales mejor posicionados. Uno de ellos es el alojamiento, que actualmente presenta una composición según categorías con mayor relevancia de los estratos superiores. En la década del noventa, los hoteles de 3, 4 estrellas y algunos de categoría superior se consolidaron y se instalaron varios de 5 estrellas, que introdujeron umbrales de calidad mayores en la actividad.

El Sector inmobiliario tiene un papel importante por la alta residencialidad y la domesticidad del turismo local (Mantero, 1997). Suma el 80-85% de las plazas disponibles. Los agentes que intermedian este turismo introducen servicios con mayor valor agregado y demandantes de empleo. Además, se vincula con otros sectores como la construcción, generando externalidades positivas económicas y para el empleo.

La gastronomía se reconvirtió ante nuevas pautas de consumo, y se posiciona como demandante de trabajadores con categoría profesional



La industria de elaboración de productos alimenticios -alfajores, pastelerías, pizzerías y confiterías-, ha modernizado sus técnicas productivas, aumentó su rentabilidad, y pudo amortiguar la caída de la demanda durante la recesión.

Entre los distintos tipos de transporte, se menciona el aéreo como elemento disfuncional para el desarrollo de la ciudad como destino internacional. Su oferta es poco competitiva y de frecuencia limitada<sup>6</sup>.

Existen además empresas líderes que se establecieron como representantes de la oferta turística local y pautan el funcionamiento del resto de los prestadores. Son empresas de jerarquía que se introdujeron en la trama desde mediados de los noventa y constituyen modelos para otros<sup>7</sup>. La siguiente cita de un prestador hotelero resume su importancia: *“Que esté Sheraton en Mar del Plata es bueno. Hubo diferencias, ya que tenemos y tuvimos que competir para parecernos o complementar servicios dados por la hotelería de más jerarquía.”*

Respecto a las instituciones, se seleccionan aquellas privadas y públicas que fueron mencionadas recurrentemente. Su análisis se realiza desde estas dimensiones: poder de convocatoria, historial de acciones y participación social, posesión de información, frecuencia de consultas, generación de proyectos, productos turísticos y pautas de comportamientos en la actividad (formales e informales), y disposición a la cooperación.

Como resultado las mejor posicionadas son: El Ente Municipal de Turismo, La Asociación Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona, La Secretaria de Cultura del Municipio, El Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon, los Sindicatos y los Centros de formación profesional.

Los tres últimos resultan interesantes para el objetivo de estudio. El Plan Estratégico local, en su línea Innovación y empleo, desarrolló el proyecto “Mar del Plata todo el año”. Su actuación durante el año 2004 determinó modificaciones de posturas de las instituciones en cuanto a la importancia de la cooperación y en los liderazgos existentes.

Los sindicatos -UTHGRA, STARPYH, Sindicato Empleados de Comercio- establecen convenios colectivos de trabajo donde se determinan los salarios para los distintos rubros de la actividad.

Los Centros de Formación Profesional (Escuelas, Universidades, Terciarios, etc.) generan una oferta laboral capacitada, planificadores y expertos. Además, las modalidades contractuales como pasantías y prácticas profesionales facilitan la existencia mano de obra calificada con bajo costo laboral.

---

<sup>6</sup> Actualmente, desde el Municipio se están generando cambios positivos en este tema.

<sup>7</sup> Las agencias de viaje no se presentan como actores de relevancia en la trama local por representar la oferta de otros destinos, es decir, su actividad se vincula al turismo emisor. Son muy pocos los casos que se dedican al turismo receptivo.

Una vez descriptos los actores empresariales, institucionales y sus posicionamientos en la trama, se estudian sus relaciones y los comportamientos derivados.

Según afirmaban Ferraro y Costamagna en 2002, en la ciudad existía una falta de coordinación y cooperación interinstitucional, remitiendo al ambiente de incertidumbre en la crisis.

La información primaria recogida para 2005 y 2006 presenta resultados diferentes y específicos según la pertenencia de los entrevistados. Los agentes privados evalúan positivamente la interacción de los actores, en términos comparativos -anteriormente hubo un quiebre de confianza a partir de experiencias negativas-. Los nuevos intentos de cooperación se enmarcan en la estrategia local actual y se refieren, por ejemplo, a relaciones entre prestadores de esparcimiento con hoteles que buscan agregar valor u oferentes específicos de nichos de mercado que requieren la conjunción de esfuerzos de marketing para posicionarse.

El sector público, menos optimista, remarca la casi inexistencia de actividades conjuntas entre instituciones e incluso entre empresas. Como excepción mencionan el Proyecto “Mar del Plata Todo el Año” del Plan Estratégico local. Se trató de un espacio neutral en términos políticos y económicos que favoreció la actuación conjunta de instituciones anteriormente en conflicto.

Las empresas involucradas en redes se caracterizan por un mayor tamaño medio, conocen las potencialidades de las redes y les es factible participar en actividades y estrategias asociativas -a diferencia de las más pequeñas, tanto por dificultades organizativas, de información y/o formación-.

Los objetivos para cooperar se resumen en la necesidad de coordinación estratégica para la promoción turística de la ciudad, de la cual esperan obtener externalidades a nivel privado. Para aspectos de gestión interna de calidad de las prestaciones, capacitación de empleados o de infraestructura se mantiene la individualidad de los agentes<sup>8</sup>, si bien las empresas demuestran cambios de postura en lo referente a la necesidad de capacitación del personal o la incorporación de valor agregado a sus servicios.

Las estrategias embrionarias de actuación conjunta reflejan el recupero de confianza y generación de capital social, que puede, en el largo plazo, favorecer la aparición de estrategias cooperativas para mejoras organizativas y de prestaciones en pos de una mayor competitividad.

## **LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE TRABAJO EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**

El turismo participa en el empleo local ocupando el 14% de los trabajadores, según datos del último trimestre de 2006. Entre ellos, el 73% eran asalariados, un 12% cuentapropistas y los patrones o

---

<sup>8</sup> Solamente se observa cierta oferta de cursos en relación a la atención a clientes o manipulación de alimentos, por mencionar algunos.

empleadores representaban el 13% Según información proveniente del Sindicato Empleados de Comercio, el incremento de trabajadores de esta rama en temporada es de aproximadamente el 25-30%. Estos datos se refuerzan con el estudio sobre vacantes laborales estivales (Lanari, López y Alegre, 1999) donde se constata que los puestos de trabajo adicionales incrementan el nivel de empleo total en un 10% durante el verano, creados fundamentalmente en comercios, restaurantes y hoteles y como puestos precarios<sup>9</sup>

Cuadro 3: Indicadores del Mercado de Trabajo de las ramas específicas del turismo

Indicadores	Valores
Ocupación Total	260.400
Participación en el mercado de trabajo local.	14% ocupados en ramas específicas
Categorías ocupacionales	73 % Asalariados 13 % Patrones o empleadores 12% Cuentapropistas 2% Trabajador sin salario
Trabajadores en establecimientos de baja productividad	36%
Calificación de los puestos	42% Operativos 37% Operativos 18% Técnicos 3% Científico-Profesional

Fuente: E.P.H. . 4to trim. 2006.

Siguiendo la noción TD, se agrega información cualitativa para evaluar si el trabajo en el turismo local garantiza bienestar en términos de registración, ambiente de trabajo, carga horaria, salarios y calificación

De la exploración de esas variables surge que el turismo local muestra un escenario de déficit de Trabajo Decente. Según los sindicatos entrevistados, las relaciones laborales están precarizadas, presentan altos niveles de trabajo en negro y contratos subdeclarados,. Las condiciones y medio ambiente laborales resultan poco satisfactorias (falta de seguridad ante riesgos de trabajo y ambientes inadecuados). Además, buena parte de los trabajadores se desempeñan en horarios, turnos y cargas

<sup>9</sup> La EPH, como fuente de información presenta dos limitaciones para el análisis propuesto. La primera tiene que ver con la perspectiva de red la cual amplía el espectro de calificación y rama que usualmente segmenta y tipifica las ocupaciones<sup>9</sup> y la del Trabajo Decente. Por otra, el escaso tamaño de la muestra al considerar ramas específicas del turismo. Por lo cual profundizaremos el estudio mediante el abordaje metodológico cualitativo

horarias que afectan la salud psicofísica. También se mencionan los contratos de pasantías y prácticas profesionales y sus problemáticas cuando encubren relaciones laborales fraudulentas.

Se evidencian mejoras salariales -aunque inferiores a las de otras actividades. Finalmente se registra una escasa correlación entre exigencias de calificación y capacitación respecto a los puestos ofrecidos.

Queda entonces por definir si las relaciones de cooperación existentes generan puestos de de mayor calidad.

## **LAS RELACIONES EMPRESARIALES Y SU IMPLICANCIA EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y SU CALIDAD**

En principio, la estrategia común de ampliar la estacionalidad implica el avance de una oferta de prestaciones independientes de las condiciones climáticas demandante de empleo. En estos casos, los nuevos puestos de trabajo presentarían mayor calidad respecto a las tradicionales, específicamente por su continuidad a lo largo del año.

Los casos de cooperación empresaria están conformados por empresas grandes y medianas, de mayor desarrollo relativo. Llevan adelante innovaciones incrementales en sus productos-servicios y para ello modifican los patrones de generación de empleo, las condiciones laborales que ofrecen e invierten en capacitación para sus empleados. Por lo tanto, si bien los objetivos de las redes se refieren casi excluyentemente a la gestión comercial, las características de los puestos que involucran se acercan en mayor medida a la definición de TD.

## Bibliografía

- Bisang, Sztulwark, Yoguel (2004). Las redes de producción y el empleo: Elementos básicos para la formulación de políticas públicas. En: Generando Trabajo Decente en el MERCOSUR Empleo y Estrategia de Crecimiento: El Enfoque de la OIT. Lima
- Donato Vicente, [et. al], 2007. Industria Manufacturera año 2006: Observatorio Pyme Regional General Puerredon y zona de Influencia de la Provincia de Buenos Aires. 1era edición. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme: Bononiae Libris; Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Lanari, M. E., Alegre, P. y López, M.T. (1999): Las vacantes laborales de verano y la oferta de mano de obra local: trabajo estacional en Mar del Plata. En Aportes y Transferencias. Año 3, vol.2. pp.73-92. Centro de Investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Lanari, María Estela. 2003. Las Políticas de Empleo en los Países del MERCOSUR 1990-2003 Estudio Analítico Sobre Programas de Empleo Ejecutados En Argentina. Seminario. MTSS/OIT/Mercosur Observatorio del mercado de trabajo. Montevideo. Pag.1-72..
- Mantero y Laffan, 2004. Lugares y Actividades de interés recreativo en torno a Mar del Plata. Encuesta a turistas en Mar del Plata. En: Aportes y Transferencias año/vol 8, número 02. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata Argentina.
- Mantero, Juan Carlos y Otros. 1997. Mar del Plata: Afrontar la estacionalidad, en Aportes y Transferencias, Año 1 Voll,.
- Marshall, Alfred (1890): En: Principios de economía (1963). Ed. Aguilar. Madrid
- Nohria, N 1992. "Introduction: Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?", In Nohria, N & Eccles, R. E. (red.) (1992), Networks and Organizations. Structure, Form and Action. Boston: Harvard Business School. Pp 1-22.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México D.F., capítulos 1 a 3
- Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon. Documento de diagnóstico (2004). [En Línea] <http://www.mardelplata.gov.ar/documentos/PlanEstrategico/documentos/Diagnostico.pdf> [Citado el 15 enero 2007]
- Rearte A. y Ferraro C. 2002. "Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local". Serie Estudios y Perspectivas N°11, CEPAL, Buenos Aires.
- Somavía, J. (1999) Trabajo Decente. Memoria del Director General Conferencia Internacional del trabajo 87° Reunión. Ginebra, OIT
- Williamson, Oliver. 1989. Las instituciones económicas del capitalismo. FCE, México
- Williamson, Oliver E. 1975. "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications". New York: The Free Press.
- Yoguel G. 2000. Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas, Revista de la CEPAL, Nro 71.
- Yoguel G. Novick M. y Marín A. Estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnología de gestión social. Revista Redes Nro 17, Buenos Aires, Junio 2001.