



Organización
Internacional
del Trabajo

► Motores del cambio

Hacia cadenas de suministro resilientes,
inclusivas y sostenibles en la industria
automotriz argentina



Cortesía de Stellantis



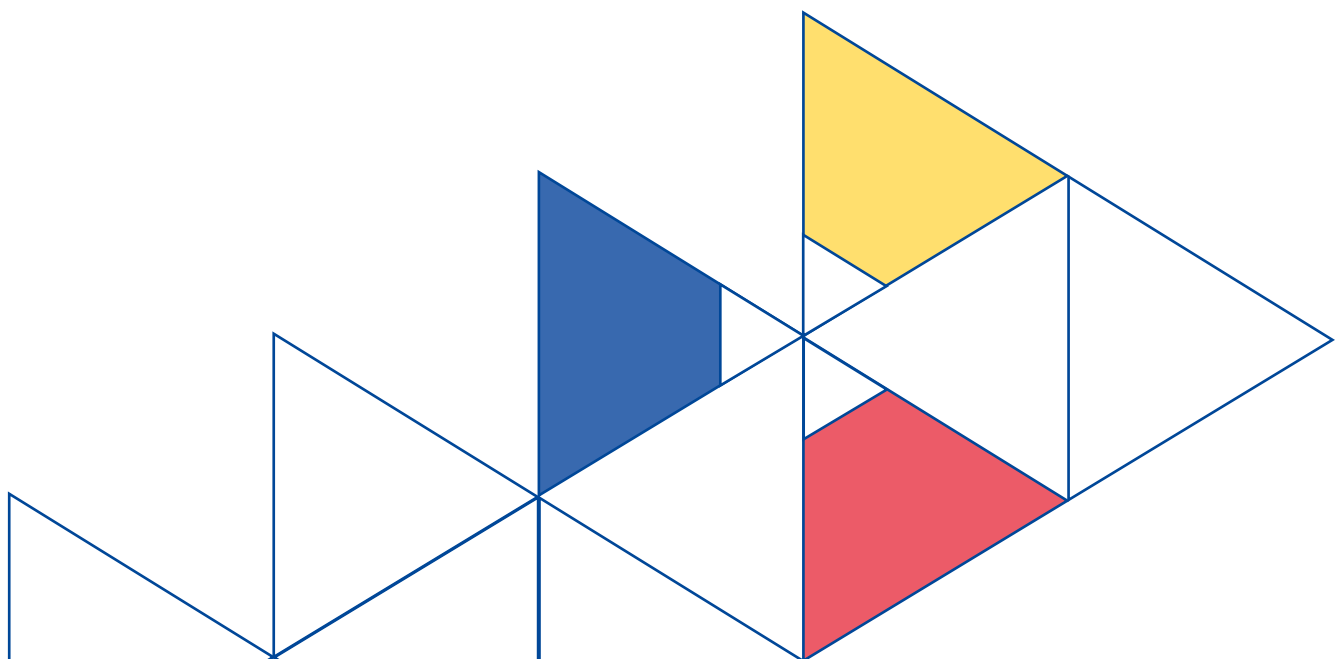
Organización
Internacional
del Trabajo



ILO/Japan
Multi-bilateral
Programme

► Motores del cambio

Hacia cadenas de suministro resilientes,
inclusivas y sostenibles en la industria
automotriz argentina





Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Véase: creativecommons.org/licenses/by/4.0. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: *Motores del cambio. Hacia cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2025, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a: rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/pubins.

Incluir aquí el ISBN (impreso + PDF + otro formato) + el ISSN (si es pertinente)

Incluir aquí el DOI

Incluir aquí el registro CIP (si es pertinente)

Publicado también en inglés: *Drivers of change. Towards resilient, inclusive and sustainable supply chains in the Argentinean automotive industry*, ISBN (impreso + PDF); **japonés:** 変化の原動力: アルゼンチン自動車産業界における、レジリエントで包摂的且つ持続可能なサプライチェーンに向けて, ISBN (impreso + PDF).

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Véase: www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad.

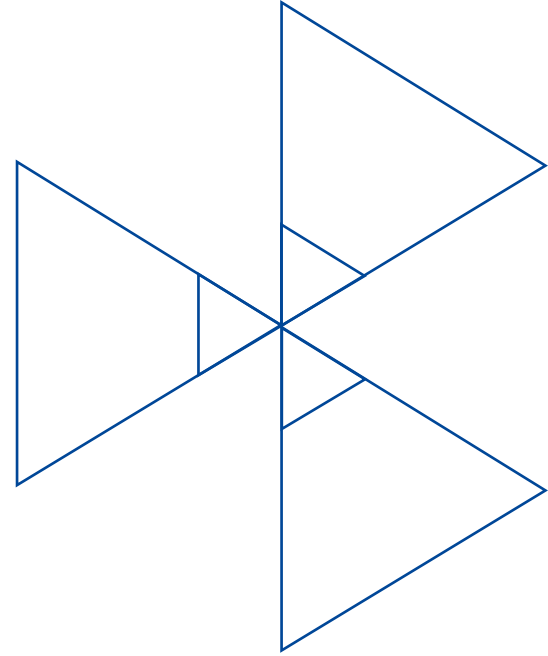
Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Con la colaboración de investigadores de la organización Fundar: Jimena Rubio, Matías Gutman y Tomás Canosa.

Edición y diseño: Sebastián Prevotel, Luciana Bru, Celeste Pesoa.

Publicación realizada en el marco del proyecto *Más y mejores empleos para mujeres y hombres jóvenes a través de cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz Argentina*, ARG/22/02/JPN, financiado por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar del Gobierno de Japón.



► Índice

Prólogo	5
Resumen ejecutivo	7
1. Introducción	9
2. La situación actual del sector automotriz en la Argentina	11
2.1. Empleo	12
2.2. Exportaciones	13
2.3. Especialización	13
2.4. Políticas de incentivo a la inversión y la producción automotriz en Argentina	14
3. Elementos sugeridos para una hoja de ruta	15
3.1. Estrategia de gobernanza tripartita	16
3.2. Productividad	18
3.3. Formación y capacitación	20
3.4. Conducta Empresarial Responsable (CER)	23
3.5. Transición a la movilidad sustentable y nuevas tecnologías	24
Bibliografía	27

► Prólogo

La presente publicación sistematiza los insumos técnicos y los acuerdos construidos desde 2023 para delinear una **hoja de ruta de la industria automotriz argentina**. En línea con el mandato de la OIT de impulsar el trabajo decente, este documento se propone priorizar acciones que promuevan empleo de calidad, competitividad y sostenibilidad.

El estudio se realizó en el marco del proyecto *Más y mejores empleos para mujeres y hombres jóvenes a través de cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina*, liderado por la OIT Argentina. Esta iniciativa busca generar oportunidades laborales para la juventud en el sector y fomentar la Conducta Empresarial Responsable (CER) a través de conocimiento, asistencia técnica y diálogo entre gobiernos, empleadores y trabajadores.

La industria automotriz constituye un pilar del entramado productivo nacional: genera **77 600 puestos directos** (6,2 por ciento del empleo industrial), aporta **13 por ciento de las exportaciones** y se especializa en vehículos utilitarios coordinados con la producción regional. Al mismo tiempo, enfrenta la doble transición hacia la electromovilidad y las tecnologías 4.0, con el desafío de preservar y ampliar el trabajo decente, especialmente para mujeres y varones jóvenes.

El análisis comprendido en esta hoja de ruta identifica cinco tareas generales que son prioritarias en el país y el mundo: i) **fortalecer una gobernanza sectorial tripartita** para dotar al sector de visión estratégica de largo plazo; ii) **incrementar la productividad** mediante innovación organizacional y acuerdos colectivos que integren estrategias de salud y seguridad en el trabajo; iii) **cerrar brechas de talento** articulando oferta educativa y demandas de terminales y autopartistas, con énfasis en competencias digitales; iv) promover una **conducta empresarial responsable**; y v) prepararse para la expansión de la **movilidad sustentable** y las **nuevas tecnologías**.

La Oficina de País de la OIT para la Argentina agradece el compromiso de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, de las terminales y autopartistas, de los equipos técnicos nacionales y provinciales, así como el apoyo financiero del Gobierno de Japón. Reconoce, asimismo, la contribución de la organización Fundar en la producción de este instrumento y los aportes de la Dirección de Estudios y Estadísticas en Relaciones del Trabajo de la Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Los componentes y propuestas de este estudio contribuirán a inspirar la construcción colectiva de una hoja de ruta integral para una transición justa que refuerce la competitividad y el trabajo decente en toda la cadena de valor automotriz.



► Resumen ejecutivo

Esta publicación presenta una hoja de ruta estratégica elaborada por la Oficina de País de la OIT para la Argentina en el marco del proyecto *Más y mejores empleos para mujeres y hombres jóvenes a través de cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina*, implementado con apoyo del Gobierno de Japón. En diversos encuentros y talleres con representantes tripartitos de la cadena automotriz, se discutieron y definieron cinco prioridades estratégicas para acompañar la transición justa, la competitividad y la sostenibilidad del sector automotriz argentino: fortalecimiento de la gobernanza tripartita (gobierno, empleadores y trabajadores), incremento de la productividad y seguridad laboral mediante innovaciones organizacionales, reducción de las brechas de formación frente al cambio tecnológico, promoción de la conducta empresarial responsable y preparación para la movilidad sustentable. Con esta hoja de ruta buscamos orientar acciones concretas frente a los desafíos de la electromovilidad y la digitalización, garantizando empleos decentes y resilientes en un sector clave para la economía nacional.

Sara Luna Camacho

Directora

Oficina de País de la OIT para la Argentina



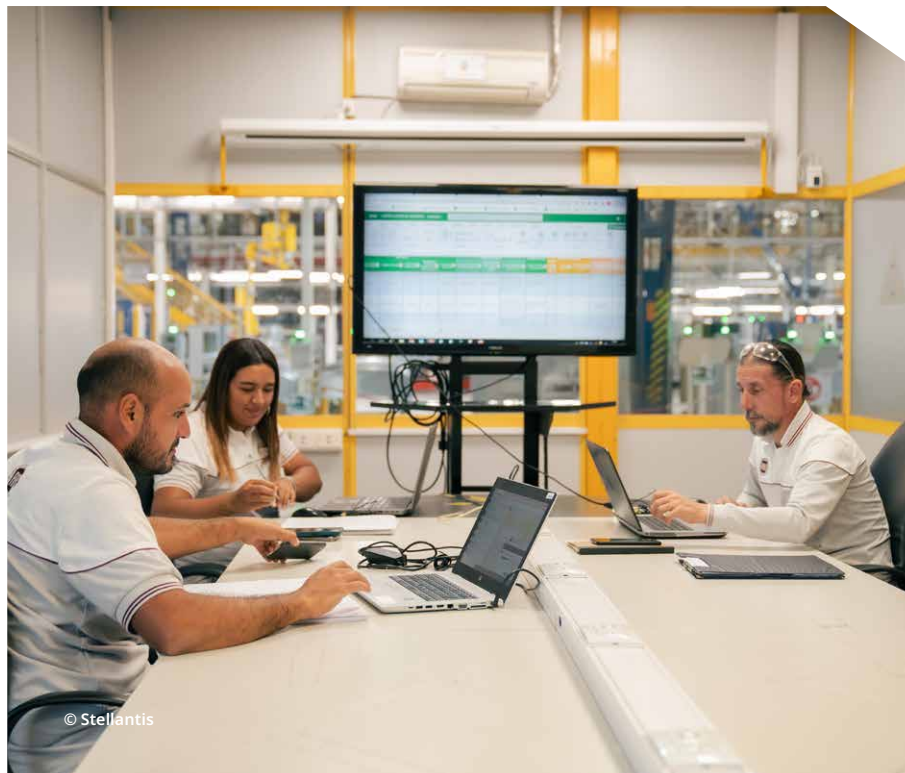
© Stellantis



1. Introducción



Desde el año 2023, la Oficina de País de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para la Argentina lidera el proyecto *Más y mejores empleos para mujeres y hombres jóvenes a través de cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina*. En el marco de esta iniciativa, se llevaron a cabo encuentros¹ e intercambios de experiencias² en torno a los diferentes desafíos que atraviesa la cadena de valor automotriz a nivel local. Como resultado de estas instancias, surgió la necesidad de contar con una hoja de ruta que permita priorizar objetivos y líneas de acción para abordar los desafíos y oportunidades del sector automotriz en la Argentina. El presente documento incorpora las principales dimensiones tratadas en los encuentros con miras al desarrollo de la cadena de valor.



1 OIT, «La OIT Argentina presentó un nuevo proyecto para promover el trabajo decente en la industria automotriz», 4 de julio de 2023.

OIT, «En #Córdoba, la @OITArgentina participó hoy de una reunión tripartita junto a referentes del sector automotriz...», X, 25 de junio de 2024.

OIT, «Potenciando el desarrollo del sector automotriz: diálogo social y conducta empresarial responsable», 18 de septiembre de 2024.

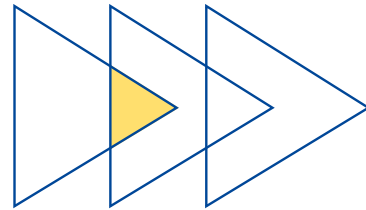
2 OIT, «Cómo generar más y mejores empleos en la industria automotriz de Argentina», 4 de junio de 2024.

2. La situación actual del sector automotriz en la Argentina

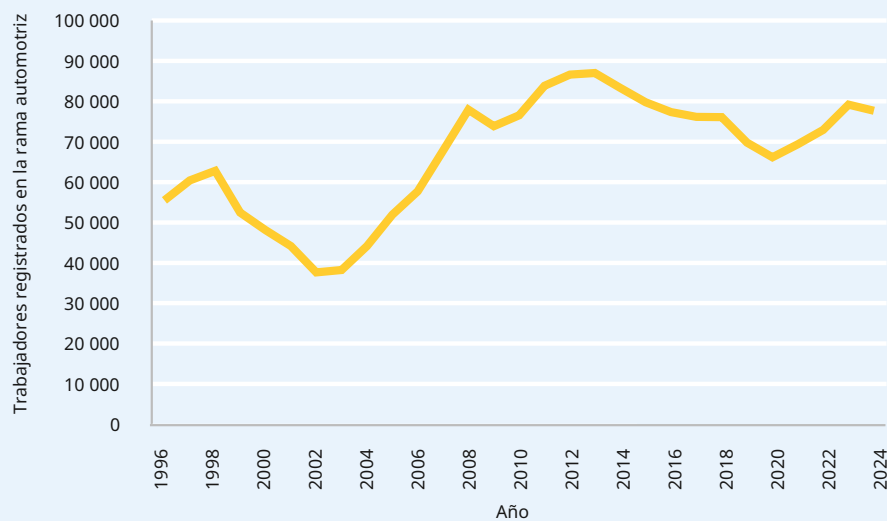


2.1. Empleo

Al primer trimestre de 2024, la cadena automotriz generaba cerca de 77 600 puestos de trabajo directos entre el empleo en las terminales automotrices y las empresas autopartistas. En el mismo periodo, el sector representaba el 6,2 por ciento del empleo industrial. A su vez, presenta importantes oportunidades en términos de empleo: tiene el tercer mayor multiplicador de empleo de las actividades industriales después de la extracción de petróleo y la producción de alimentos; las remuneraciones en la cadena son 44 por ciento mayores a las del promedio de la industria; y, por último, se encuentra entre las actividades con menores tasas de informalidad³.



► Gráfico 1. Evolución del empleo en la rama automotriz

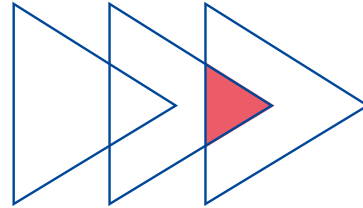


Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

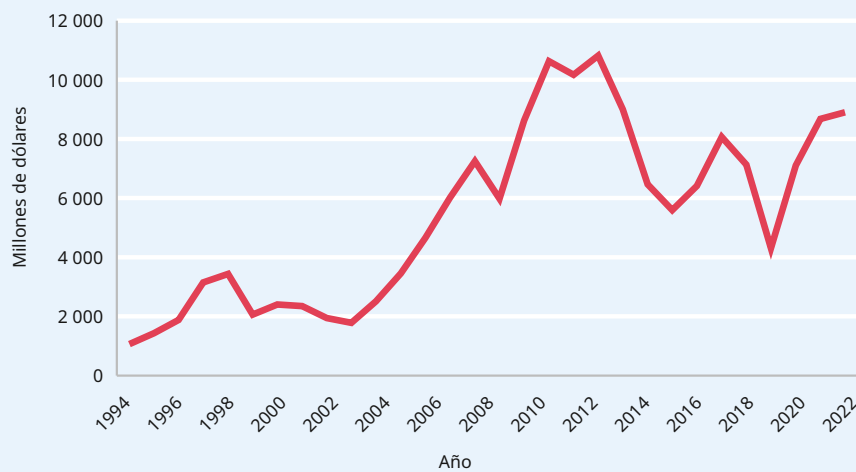
3 Argentina, Centro de estudios para la producción, Ministerio de desarrollo productivo, [Dinámica salarial en los sectores productivos. De la convertibilidad al COVID-19 \(1996-2021\)](#), mayo de 2022.

2.2. Exportaciones

El complejo automotriz es el segundo que mayores divisas genera en el país después de la soja. En 2023 ambos representaron el 13 por ciento de las exportaciones totales argentinas. Las ventas al exterior se concentraron, principalmente en Brasil y en otros países de la región, representando el 50 por ciento de la producción nacional.⁴



► **Gráfico 2. Evolución de exportaciones en el complejo automotriz (millones de dólares estadounidenses)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

2.3. Especialización

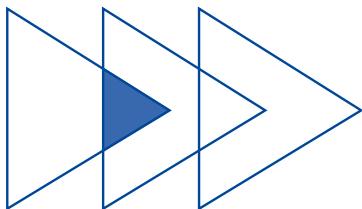
La producción automotriz en la Argentina tendió a especializarse en la fabricación de vehículos utilitarios, cuya electrificación avanza más lentamente. En 2023, este tipo de vehículos representan el 50 por ciento de las unidades producidas en el país. Si bien la producción de utilitarios se incrementó un 22 por ciento entre 2011 y 2023, esta tendencia fue contraria a la producción total de vehículos, que cayó un 26 por ciento luego de su pico histórico en 2011.

Esta especialización se impulsó en el marco de una creciente coordinación entre los tipos de modelos que se fabrican en la Argentina con respecto a los de Brasil. La fabricación de automóviles y camiones se concentra principalmente en Brasil, mientras que la fabricación del segmento de pick-ups y camionetas medianas está concentrada en la Argentina (Civetta 2022).

⁴ INDEC y ADEFA. INDEC, «Comercio exterior Vol. 8, n° 4», año 2023; ADEFA, «Evolución de la Producción, Exportaciones y Ventas a Concesionarios», diciembre de 2023.

2.4. Políticas de incentivo a la inversión y la producción automotriz en Argentina

- [Ley 27263 Régimen de desarrollo y fortalecimiento del autopartismo argentino. Beneficios e incentivos \(2016\)](#): ofrece incentivos fiscales a las terminales automotrices y fabricantes de autopartes en función de su nivel de integración nacional. En relación con el cumplimiento de participación de bienes fabricados localmente, tanto terminales como autopartistas reciben un bono electrónico de crédito fiscal (entre el 4 y el 15 por ciento del valor de las compras realizadas a proveedores locales) para el pago de impuestos nacionales⁵.
- [Ley 27686 de promoción de inversiones en la industria automotriz - autopartista y su cadena de valor \(2022\)](#): genera un esquema de incentivos fiscales para promover la inversión en plataformas de producción de nuevos modelos de vehículos o autopartes en el país con requisitos mínimos de integración local. Los beneficios consisten en reducción de los derechos de exportación, esquema de amortización acelerada y devolución anticipada del IVA. La Ley también propone la creación del Instituto de la Movilidad como ente de derecho público no estatal para fortalecer la gobernanza de las políticas sectoriales en un contexto de fuerte reconfiguración del sector automotriz a nivel global.



- [Régimen de Incentivos a las Grandes Inversiones \(RIGI\): La Ley 27742, Bases y puntos de partida para la libertad de los argentinos \(2024\)](#), establece que dentro de los proyectos incluidos se encuentra la «movilidad en base a nuevas tecnologías de motorización y tecnologías de transición energética». Los principales beneficios están vinculados a la reducción de los derechos de exportación, reducción de aranceles a las importaciones, no obligatoriedad de liquidar en el Mercado Único Libre de Cambio (MULC) las exportaciones realizadas, beneficios impositivos como la reducción del impuesto a las ganancias y amortización acelerada, y estabilidad fiscal, cambiaria y aduanera por 30 años. El texto aprobado establece el requisito de trabajar en el desarrollo de la cadena de proveedores.



© Adobe Stock | Vorda Berge

⁵ Argentina, Ministerio de Desarrollo Productivo, [La cadena automotriz en Argentina](#), julio de 2022.

3. Elementos sugeridos para una hoja de ruta



A continuación, se presentan diversos ejes y elementos clave para potenciar el desarrollo del sector automotriz con base en el diálogo social. Los mismos parten de los intercambios previos organizados en el marco del proyecto *Más y mejores empleos para mujeres y hombres jóvenes a través de cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina* de la OIT, de la revisión bibliográfica temática, como de entrevistas a informantes tripartitos clave del sector, en línea con las orientaciones de la [Estrategia de la OIT sobre el trabajo decente en las cadenas de suministro](#)⁶.

3.1. Estrategia de gobernanza tripartita

Componentes clave

- Referentes del sector han destacado la necesidad de contar con **estrategias sectoriales de competitividad e inserción internacional de largo plazo** y coordinar acciones entre los distintos actores de la cadena para implementar políticas productivas efectivas.
- La **coordinación entre actores públicos y privados es fundamental** para forjar una visión sectorial de largo plazo y lograr una mayor efectividad de las políticas públicas —calidad, investigación, desarrollo y transferencia tecnológica, regulación y política comercial— (González *et al.* 2021).
- En 2019, a partir de una iniciativa entre el sector empresario y sindicatos, se elaboró el *Plan Estratégico de la Industria Automotriz 2030*, buscando generar acuerdos entre todos los actores de la cadena⁷. Un plan de este tipo puede servir como guía para implementar acciones estratégicas sobre cómo reorientar al sector.
- La implementación de un plan requiere un marco institucional sólido. **Las instituciones sectoriales tienen un rol clave** ya que pueden acumular un alto nivel de expertise sectorial y tener un rol de liderazgo y capacidad de abordar tanto los problemas de acción colectiva como los de coordinación que surjan entre empresas, sindicatos y actores del sector público. También pueden hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados en el plan.
- A nivel internacional, algunas **experiencias, como las de Tailandia y la Comunidad Autónoma del País Vasco**, en España, muestran ejemplos interesantes de instituciones sectoriales automotrices⁸.
- Por su parte, en la Argentina también hay antecedentes de este tipo de instituciones en otros sectores que se han visto beneficiados con la conformación de instituciones sectoriales de carácter público-privado. Por ejemplo, la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) creada en 2004 tuvo un rol fundamental en el diseño e implementación del *Plan Estratégico Argentina Vitivinícola* (PEVI) que ayudó a reorganizar el sector, promover mejoras de calidad, establecer una marca reconocida y fortalecer la capacidad de negociación en el exterior.

6 GB.347/INS/8, 2024.

7 El Plan planteaba como objetivo alcanzar los 22 000 millones de dólares en inversiones para el 2030. Para ello se espera cuadruplicar la producción de 330 000 a 1,8 millones de unidades, emplear a 1,3 millones de argentinos y lograr una participación del 14 por ciento en el PBI Industrial (actualmente es 6,6 por ciento), además de generar exportaciones por 46 000 millones de dólares. SMATA, *Plan Estratégico de la Industria Automotriz 2030*, julio de 2019.

8 En el caso de Tailandia, el instituto sectorial está dirigido principalmente por el Estado pero incluye en su gobernanza a las empresas. En el País Vasco, el instituto sectorial está dirigido principalmente por el sector privado a través del cluster automotriz, pero con participación de actores del sector público.

- La **Ley 27686 de promoción de inversiones en la industria automotriz-autopartista y su cadena de valor** estableció la creación del Instituto de la Movilidad con una gobernanza público-privada, pero hasta el momento no se ha reglamentado⁹. Actores sectoriales ven su puesta en marcha como una oportunidad para el desarrollo de la cadena.
- Es necesario **fortalecer la institucionalidad sectorial** para dar una mayor integralidad y sostenibilidad al accionar de los distintos actores públicos y privados, brindar horizontes de largo plazo para la ejecución de acciones estratégicas y otorgar un marco de gobernanza para liderar el proceso de transición tecnológica que atraviesa la industria a nivel global.
- articular y completar la oferta de formación profesional para el sector, a partir de las necesidades de las empresas y de los cambios tecnológicos. Para garantizar un alto nivel de profesionalización e independencia de las instituciones es importante definir sus estructuras de gobierno y de financiamiento. En este sentido, algunas de las características que suelen poseer son:
 - actuar como órgano de gobierno público-privado en donde sus miembros tengan representatividad y autoridad suficiente para cumplir con los acuerdos de política alcanzados;
 - establecer un consejo asesor conformado por profesionales y referentes de la industria, honorables y reconocidos;
 - designar un presidente ejecutivo que actúa como máximo responsable de la gestión, seleccionado a partir de un concurso y con un mandato que se extiende más allá de un periodo de gobierno;
 - brindar autonomía operativa y financiera, y
 - promover la profesionalización basada en contratos laborales privados que garanticen baja rotación del personal, de manera de promover acumulación del conocimiento organizacional y retención de perfiles con altas capacidades técnicas.

Posibles acciones

El perfil y la organización de las instituciones sectoriales dependen del tipo de funciones que desarrollan para impulsar a las empresas. Algunas de las funciones que instituciones automotrices similares cumplen en otros países son:

- consensuar y traccionar la agenda de desarrollo de la industria automotriz articulando las capacidades ya existentes y dispersas bajo una misión estratégica clara de largo plazo;
- orientar las necesidades de financiamiento hacia la provisión de bienes públicos estratégicos para el sector (por ejemplo, servicios de ensayos);
- asistir a las pequeñas y medianas empresas a hacer mejoras de procesos y componentes y a desarrollar modelos de negocio sustentables con visión exportadora, generando puentes de conocimiento entre terminales y proveedores locales;

Se sugiere realizar un relevamiento de las **principales funciones que debería fortalecer la institucionalidad sectorial automotriz** a partir de la evidencia provista tanto por experiencias internacionales como propias de la Argentina.

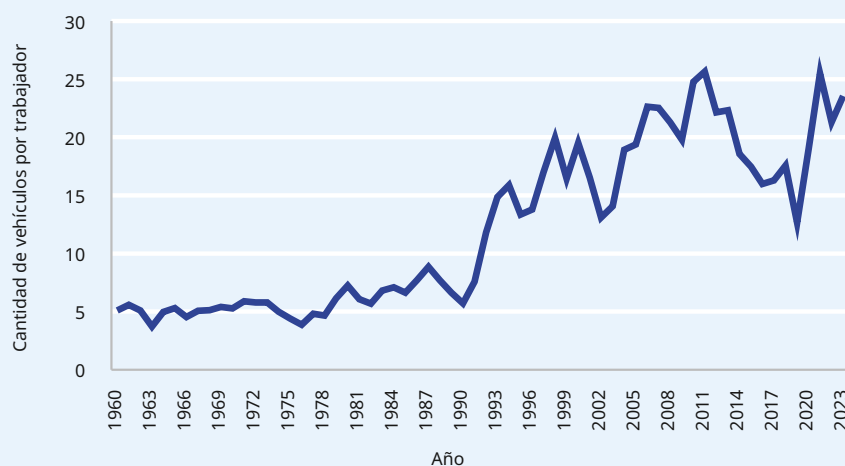
⁹ La ley define las misiones y funciones del citado Instituto abarcando algunas de las aquí propuestas. A la vez, el Instituto podría apoyar y promover el conjunto de estas.

3.2. Productividad

Componentes clave

- La productividad es el camino para alcanzar un desarrollo económico y social sostenible. El aumento de la productividad permite que puedan crecer de manera conjunta tanto **la producción como el empleo y los salarios reales**. Para la industria automotriz, en tanto sector transable, la posibilidad de exportar y/o de colocar la producción en el mercado interno depende de las capacidades para competir contra la producción del resto del mundo.
 - La productividad está determinada por múltiples **factores que van desde factores macroeconómicos hasta dimensiones meso y microeconómicas**. Estas variables inciden en las trayectorias de la productividad
- a mediano y largo plazo, así como en la profundidad y persistencia de brechas de productividad entre empresas (Correa *et al.* 2018). Entre ellas se mencionan el tamaño y entorno competitivo, las capacidades de absorción y adopción tecnológica, la capacitación, las habilidades y las competencias laborales. También la innovación, la organización del trabajo y el contexto institucional (CEPAL y OIT 2022).
- En la industria automotriz la productividad en los últimos años tuvo **períodos de aumentos y retrocesos**, pero sin capacidad para mantener un incremento sostenido¹⁰. La productividad del sector se incrementó significativamente durante dos periodos. El primer gran salto fue a comienzos de la década de los noventa y el segundo, fue durante el comienzo del presente milenio.

► Gráfico 3. Evolución de la productividad de la industria automotriz (vehículos por trabajador)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA y Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

¹⁰ Los relevamientos del CEP XXI del Ministerio de Economía señalan que, el valor agregado bruto por trabajador en la industria disminuyó 24,7 por ciento entre 2004 y 2019, mientras que en el promedio de la economía se incrementó 1,1 por ciento.

- El **diálogo social** tiene la posibilidad de impulsar mejoras en la productividad a partir de trabajar en la organización del trabajo, en la gestión de los procesos productivos y en la formación profesional. También, es importante el establecimiento de metas tanto de desempeño como de productividad tendientes a poder relevar la evolución de esta variable clave¹¹. El sector automotriz argentino cuenta con ejemplos de acuerdos entre empresas y representantes de los trabajadores a nivel sindicato y/o comisiones internas que incorporaron cláusulas sobre productividad.
- Las terminales automotrices, en el transcurso de las últimas décadas, suscribieron **distintos acuerdos con el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA)**. Uno de los acuerdos más difundidos fue el [Convenio Colectivo de Trabajo de Empresa N° 449/01](#) suscripto entre SMATA y la terminal automotriz Toyota. El acuerdo establece que el trabajo de los operarios se desarrolla en células o equipos, que se pueden asignar trabajadores o células a otras funciones, abonar un adicional del 13 por ciento de la remuneración básica siempre que se cumpla con el 100 por ciento del objetivo fijado y la cantidad de delegados y sus actuaciones, entre otras cuestiones. Otro antecedente en el sector es el convenio suscripto entre [SMATA y Volkswagen en 2004](#) contemplando el lanzamiento de un nuevo modelo y un nuevo sistema de trabajo, nuevas formas de organización del trabajo y los procesos productivos, la capacitación tanto de trabajadores como de futuros ingresantes, para incrementar la productividad y competitividad de la compañía.
- La posibilidad de suscribir **acuerdos individuales entre el sindicato y las empresas autopartistas** presenta desafíos dada la multiplicidad de empresas autopartistas¹². Referentes del sector destacan la importancia de trabajar en la actualización del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de la rama autopartista para una mejor correspondencia con los oficios, tareas, funciones, actividades, que se realizan actualmente. Si bien el convenio incluye la categoría de polivalencia y multifunción, una de las mayores demandas de las empresas autopartistas está vinculada a la organización de la jornada de trabajo. Este punto fue ampliamente discutido en las empresas autopartistas del mundo para poder contemplar las lógicas productivas *just in time* de las empresas terminales, pero que al mismo tiempo implican una adaptación para las empresas de menor tamaño relativo.
- Un antecedente de un acuerdo suscripto entre la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y una empresa autopartista, es el **caso de Industrias Guidi**, una compañía de capitales nacionales proveedora principalmente de Toyota (Rubio *et al.* 2022). La compañía y los trabajadores, en el marco de mejorar la competitividad y productividad, acordaron incorporar modificaciones a la organización laboral para cumplir de una mejor manera con los requerimientos de Toyota Argentina. Los tres aspectos centrales de estas modificaciones consistieron en:
 - concentración de categorías en cuatro niveles (operario especializado múltiple, oficial, oficial múltiple y líder de equipo) que permite la polifuncionalidad de trabajadores entre distintas tareas y puestos de trabajo;
 - otorgamiento de beneficios selectivos a trabajadores que realizan tareas de robótica para poder retenerlos;
 - incentivos salariales vinculados a la mejora de la productividad a través de condiciones marco que promuevan un mejor desempeño productivo de la firma.

11 Diego Schleser, Matías Maito y Jorge Trovato, [Agenda de las trabajadoras y los trabajadores para la productividad](#), (Fundación Friedrich Ebert, 2020)

12 Bonnanote *et al.* (2022) establece que de los 4 712 proveedores directos de las terminales automotrices, 3 712 son mi-pymes. El documento también aclara que el 30 por ciento de los proveedores están registrados en rubro de comercio, 24 por ciento en industria manufacturera, 10 por ciento servicios profesionales, y el resto en otras actividades.

Posibles acciones

- Promover mecanismos de diálogo social que incorporen los desafíos que implica la mejora de la productividad. En ese sentido, se sugiere **definir lineamientos para establecer negociaciones y acuerdos que promuevan mejoras de la productividad contemplando las especificidades de cada segmento productivo**. Estos lineamientos deberían estar orientados a fortalecer las capacidades tanto de los sindicatos como de los empleadores para monitorear estas negociaciones y dar forma a criterios generales no vinculantes para su posterior aplicación —dada la heterogeneidad de productos del entramado autopartista argentino— según especificidades productivas, formas de inserción en la cadena y capacidades de cada firma. **Se recomienda avanzar en la definición de variables para medir la evolución de la productividad en diversos segmentos de la industria, como también para analizar la evolución del desempeño (calidad, satisfacción del cliente, ausentismo, rotación, retención de talento, horas trabajadas, etc.)**. Para impulsar esta agenda se sugiere analizar tanto los acuerdos firmados entre las terminales automotrices y SMATA, como también los alcanzados entre empresas autopartistas de la UOM.
- La forma de organización de la jornada en la industria automotriz adopta diversas características en los distintos países fabricantes de vehículos. Estos esquemas dependen de varios factores: de la historia del país, del desarrollo de la cadena de valor, de las políticas laborales vigentes, de las relaciones con las terminales automotrices, entre otras características centrales. En este sentido, conocer **cómo se organiza la jornada laboral en las autopartistas del primer anillo en países desarrollados o en vías de desarrollo, que cuentan con industria automotriz, puede ser un aporte a la situación local**. El propósito es investigar sobre distintas experiencias que impulsan para adaptarse a las demandas de las terminales que suelen operar con estrategias *just in time* que implican que las autopartistas también tengan que contemplar esas características.

- El sector trabajador y empleador autopartista impulsó a comienzos de la década una agenda para evaluar trabajar en una apertura de la rama núm. 4 autopartista del Convenio Colectivo de Trabajo, para poder identificar las realidades de las empresas que están en el primer anillo de proveedores, diferenciándolas del resto de las compañías metalúrgicas autopartistas. El sector cuenta con una dinámica y espacios de diálogo que pueden aprovecharse para avanzar en acuerdos de esta índole.
- La discusión sobre la mejora de la productividad no puede desligarse de las condiciones de trabajo bajo las cuales se implementan sistemas de producción que implican exigentes procesos en términos de tiempos, metas y controles de productividad. Para acompañar este proceso son fundamentales los consensos logrados en el marco de las comisiones paritarias de higiene y seguridad en el trabajo. **Identificar las mejores prácticas impulsadas en esta agenda permitirá sistematizar los alcances, objetivos, dinámicas de trabajo y otras aristas relevantes en la industria.**

3.3. Formación y capacitación

Componentes clave

- La calidad de los sistemas de formación profesional afecta los procesos de innovación y escalamiento industrial. Debido a la rapidez con la que evolucionan las nuevas tecnologías en la actualidad, **la formación y capacitación juegan un rol clave en el sector automotriz para disponer de un nivel más elevado de personal calificado técnicamente** para ejecutar estos nuevos procesos productivos y permanecer actualizado y responder a las demandas del mercado.

- Los registros del **Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET)** permiten identificar la existencia de instituciones específicamente orientadas a la industria automotriz en los siguientes niveles educativos (Dragún, Ernst y García 2020):
 - 66 instituciones de educación media
 - 9 especializaciones
 - 613 institutos de profesionalización
 - 3 instituciones universitarias
- La **ubicación geográfica de las instituciones** refleja la localización de esta industria a nivel nacional en las provincias de Buenos Aires con 35 por ciento y Córdoba con el 24 por ciento (Dragún, Ernst y García 2020).
- La oferta de formación y capacitación para trabajadores del sector es impulsada por múltiples instituciones: sindicatos, universidades, cámaras empresarias y sector público tanto nacional como provincial. Esta fragmentación genera problemas de **duplicación de la oferta de formación en ciertas zonas geográficas e inexistencia de oferta en otras** donde podría ser relevante por la cercanía a empresas.
- Se observan ciertas **vacancias en los contenidos de la formación** con relación a temas como electromovilidad¹³, inteligencia artificial, realidad aumentada, seguridad activa/pasiva. Referentes del sector indican que hay una falta de coordinación entre la oferta de formación profesional y las necesidades y demandas del sector productivo. Este desajuste entre oferta y demanda de formación afecta el alcance y utilidad de los programas existentes.
- **Las capacidades con las que cuentan las terminales automotrices para impulsar la formación de sus trabajadores son mayores a la de las autopartistas** reflejando diferencias en términos de recursos. Las terminales cuentan con mayores

herramientas ya sea para formar a los trabajadores en las distintas disciplinas y habilidades, como para identificar aquellos segmentos donde tendrán mayores necesidades. La situación es distinta para las autopartistas que están en toda la cadena de valor. Esta heterogeneidad, en la oferta y demanda de capacitaciones, puede impactar adversamente en la productividad de las compañías.

- La **heterogeneidad** entre las terminales automotrices y las autopartistas también **se evidencia en la posibilidad de contar con espacios de formación al interior de las firmas**. En múltiples instancias las grandes compañías cuentan con centros de formación dentro de las empresas, o incluso con [escuelas técnicas específicas](#) impulsadas por las compañías con capacidades de inserción posterior. Por su parte, las empresas autopartistas, principalmente de capitales nacionales que son las de menor tamaño relativo, no suelen contar con este tipo de instituciones. La articulación con las escuelas técnicas de la zona está más determinada por las características personales tanto de los socios como de los directivos de la entidad educativa, que por una orientación institucionalizada. Una excepción dentro de los centros de formación del autopartismo es el caso de la compañía alemana [Bosch](#) que cuenta con un centro de capacitación.
- Los sindicatos SMATA y UOM cuentan con más de 35 centros de formación que se financian tanto con recursos propios, como con aportes, ya sea de manera directa o indirecta, del Gobierno nacional y Gobiernos provinciales. Estos centros de formación apuntan a formar tanto a los trabajadores del sindicato como a personas que buscan insertarse en el mercado laboral a partir de aprender capacidades específicas vinculados a esos procesos.

¹³ En el Instituto Dr. Ferdinand Porsche de la UTN Pacheco los temas más incipientes en la industria —como electromovilidad— hoy se dan como materias electivas, aunque a futuro probablemente se vayan integrando a la currícula ordinaria. Por su parte, en el caso de SMATA se creó una tecnicatura superior en motores híbridos y eléctricos, y está planificado el montaje de un laboratorio de electromovilidad para que distintos centros puedan formar allí a sus estudiantes.

- Si bien existen diversas estrategias pedagógicas y enfoques innovadores que permiten a las instituciones educativas y de formación profesional superar las limitaciones presupuestarias sin comprometer la calidad del aprendizaje, la escasez de recursos para la adquisición de infraestructura actualizada con base en los cambios tecnológicos (por ejemplo, una cabina de simulación de un vehículo autónomo) o de licencias (software de simulación de distintos elementos, realidad aumentada, etc.) para brindar ciertas capacitaciones limita las potencialidades de avanzar en la formación de los trabajadores. Esta escasez afecta tanto a los centros de formación públicos como privados.
- En muchos casos, las actividades de formación impulsadas tanto por los Gobiernos provinciales como por los sindicatos se financian parcialmente a partir de programas impulsados por el Gobierno nacional. La posibilidad de sostener estas agendas dependerá de los recursos para poder mantener esas actividades que se impulsan en todo el país y que, según los referentes del sector, no se pueden sostener exclusivamente con los pagos de las cuotas de los participantes que en algunos casos tienen trabajo y en otros participan de estos cursos como puerta de entrada al mercado laboral.
- La formación no es exclusivamente la que se realiza al interior de cada empresa, sino también entre las terminales automotrices y las autopartistas. La formación de líderes de proveedores es un activo clave para impulsar la productividad de las empresas y en la industria existen casos exitosos de pymes proveedoras que son permanentemente capacitadas por las terminales (Civetta 2022). Un ejemplo de esta iniciativa es el Programa de Desarrollo «Environmental, Social and Governance (ESG)» impulsado por Toyota que trabaja tanto con sus proveedores industriales y de servicios del primer anillo, como también con las concesionarias de vehículos.

Posibles acciones

- **Desarrollar un sistema coordinado de formación profesional** para el sector donde empresas, sindicatos y el Estado colaboren para mejorar las competencias en la industria. Al momento de diseñar un sistema de esta naturaleza se sugiere:
 - Identificar los mecanismos de financiamiento de manera de garantizar que el sistema reciba aportes públicos y privados.
 - Garantizar la adecuación de la oferta a las necesidades productivas a través de instrumentos de identificación y anticipación de la demanda de habilidades, que permitan actualizar periódicamente las competencias necesarias e identificar cuellos de botella de perfiles específicos. Asimismo, que logren orientar el desarrollo de planes de estudio diseñados según las últimas tendencias de la industria.
 - Considerar las necesidades de formación y capacitación de las distintas etapas de la cadena automotriz para un mejor aprovechamiento integral de la oferta.
 - Definir los mecanismos de monitoreo, evaluación y certificación de manera de garantizar la calidad y efectividad de la formación brindada.
- Realizar un ejercicio de identificación de brechas de habilidades en la cadena de valor que permita **mapear la oferta de formación existente en distintos niveles y la demanda según niveles de calificación**. De este ejercicio, surgirían déficits cuantitativos y cualitativos, así como recomendaciones de fortalecimiento de la oferta actual y extensión a formaciones carentes.
- Dar mayor difusión y promoción de la **agenda de formación impulsada por los sindicatos** para una mayor interrelación con el sector privado.

- Impulsar **acciones de formación** para promover que **los sindicatos** presenten las principales líneas que impulsan; las **terminales automotrices** hagan lo mismo con los programas de formación de proveedores; y las **autopartistas** sobre la articulación con las escuelas técnicas. La relación entre los sectores productivos y el sistema educativo debe basarse en una colaboración continua y dinámica, que considere las particularidades y los cambios de cada sector, pero también promueva la anticipación de los futuros desafíos.
- Promover la articulación entre el sector empleador y el trabajador para que los Convenios Colectivos de Trabajo incorporen diversos incentivos para los trabajadores que **participen en programas de capacitación y formación**.
- Promover una **mayor coordinación entre las cámaras empresarias y los sindicatos para la definición de la formación profesional**. El diálogo social entre sindicatos, empresas, Estado y organizaciones de la sociedad civil es un pilar fundamental para la creación de políticas y estrategias eficaces en la formación profesional. Este diálogo permite una comprensión más profunda de las necesidades y desafíos que enfrentan los diferentes sectores productivos, al tiempo que asegura que las soluciones propuestas sean inclusivas, equitativas y alineadas con los intereses de todos los actores involucrados. Por ejemplo, se estableció un canal de diálogo entre SMATA y la Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFA) para definir los lineamientos de las capacitaciones a realizar, se sistematizaron y unificaron las distintas iniciativas de capacitación existentes, identificando cuáles son las necesidades y hacia dónde va la industria. Este espacio y articulación podría potenciarse y formalizarse con encuentros periódicos, garantizando la participación de todos los actores más relevantes de la cadena de valor. A la vez, promover la coordinación de las capacidades ya existentes junto con la consolidación de la oferta (temática, territorial, entre otros aspectos) permitirá identificar más fácilmente las áreas temáticas sin desarrollar.

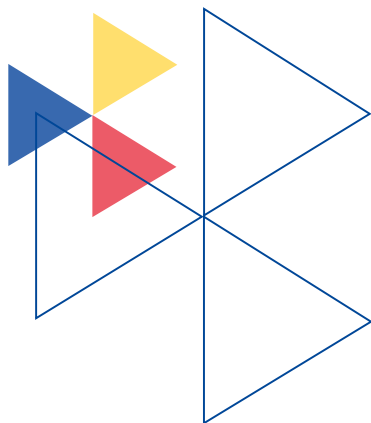
3.4. Conducta Empresarial Responsable (CER)

Componentes clave

- Las empresas poseen la capacidad de **promover un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo**, fomentando prácticas de conducta empresarial responsable y contribuyendo de manera positiva en la promoción y respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en su área de influencia. Los lineamientos e instrumentos internacionales en materia de conducta empresarial responsable se centran en que las empresas desarrollen un enfoque preventivo, que permita asegurar el respeto a las personas y al ambiente.
- **Incorporar la dimensión laboral de la CER a las políticas y operaciones de las empresas**, contribuye a la mejora de la productividad en el corto plazo; disminuye los riesgos y aumenta la sostenibilidad; a la vez que mejora la capacidad para responder a mercados más exigentes y a integrar cadenas de valor global. En los últimos años, una creciente normativa y planes de acción nacionales que velan por los derechos humanos en las cadenas de valor, se ha extendido a numerosos países de origen de las principales terminales automotrices y de destino de la producción automotriz.
- Todas las empresas, independientemente de su ubicación, tamaño, contexto operativo y estructura, deben actuar de manera responsable, e **identificar y gestionar los riesgos de impactos relacionados con sus operaciones**, productos o servicios, incluyendo sus cadenas de suministro/ valor y otras relaciones comerciales. Las terminales automotrices juegan un rol clave en la gobernanza de la cadena de valor, pudiendo impulsar cambios positivos hacia los proveedores, especialmente pymes.

Posibles acciones

- Desarrollar un **autodiagnóstico por parte de las empresas del sector para identificar aquellas dimensiones críticas** a las que se debe atender en la cadena de suministro es un primer paso necesario para integrar la Conducta Empresarial Responsable (CER).
- Promover una mejor **comprensión del alcance de las normativas y planes sobre CER y Debida Diligencia** para la cadena de valor automotriz local puede ayudar a identificar acciones y ajustes necesarios en las operaciones, como en la sistematización de información.
- En el marco de la CER, **implementar procesos de Debida Diligencia** en derechos humanos (particularmente la dimensión laboral de los mismos) en la política y procedimientos internos de cada compañía; en el sistema de gestión; en el código de conducta y ética; como en los contratos con proveedores, distribuidores y socios permite prevenir, mitigar y reparar los eventuales impactos negativos de las operaciones de las empresas.
- **Profundizar los intercambios con otras experiencias sectoriales internacionales** para conocer en detalle buenas prácticas de incorporación de la CER y la Debida Diligencia en derechos humanos; sus características, modos de implementación y mecanismos de gobernanza.



3.5. Transición a la movilidad sustentable y nuevas tecnologías

Componentes clave

- **El aumento sostenido a nivel global de las ventas de Vehículos Electrificados (VE) evidencia que el cambio tecnológico es difícil de detener.** Aunque todavía representan menos del 15 por ciento de las ventas totales anuales de autos en el mundo, se triplicaron respecto de 2020. Se proyecta que para 2030, las ventas de autos electrificados alcancen el 35 por ciento del total global¹⁴. La transición en América Latina es todavía incipiente en cuanto al volumen de ventas, pero la tasa a la que crece es alta y aumenta año a año (Rubio *et al.* 2024).
- **El cambio tecnológico en la industria automotriz está transformando la organización de las cadenas globales de valor y de las formas de producción, y el rol del trabajo en las empresas del sector.** El paso de los motores de combustión interna a motorizaciones híbridas y eléctricas supone la pérdida de relevancia de componentes y tecnologías tradicionales; al tiempo que jerarquiza otras tecnologías y nuevos actores, tales como los segmentos de electrónica y software (Baruj *et al.* 2022). **Argentina enfrenta varios desafíos en la transición hacia la movilidad sustentable:**
 - la producción de autopartes está centrada en componentes de baja complejidad, lo que dificulta avanzar hacia tecnologías más sofisticadas;
 - el mercado doméstico es pequeño, y aún más en el segmento de vehículos eléctricos;
 - el país se especializa en la fabricación de pick-ups, cuya electrificación avanza más lentamente;
 - las empresas locales tienen escasa participación en el primer anillo de proveedores, limitando su capacidad de innovación y adaptación;

14 International Energy Agency [IEA], *Global EV Outlook 2023. Catching up with climate ambitions*, 2023.

- el desafiante y volátil entorno macroeconómico afecta las decisiones de inversión del sector privado.
- Además, la Argentina enfrenta el panorama de que los dos mayores fabricantes de vehículos de la región (Brasil y México) están avanzando activamente en esta agenda y recibiendo la mayor parte de las inversiones de la industria¹⁵. Adicionalmente, los vehículos eléctricos e híbridos comienzan a ganar mayor participación en los países de la región, donde Argentina tiene presencia exportadora¹⁶.
- **Las terminales automotrices juegan un rol clave en la gobernanza de la cadena de valor, pudiendo impulsar cambios positivos hacia los proveedores, especialmente pymes.** Sin embargo, la producción de vehículos eléctricos está llevando a las terminales a internalizar componentes previamente transferidos a los proveedores (OIT 2023).
- Los países de ingresos medios, comparables con la Argentina, que tienen una industria automotriz tradicional, están definiendo sus **estrategias para la industria e implementando políticas activas para promover la transición de sus industrias.** Cinco tipos de instrumentos de política pública aparecen de forma reiterada en sus estrategias:
 - Metas de transición tecnológica
 - Incentivos económicos a la producción de VE
 - Incentivos económicos a la demanda de VE
 - Desarrollo de infraestructura de carga
 - Desarrollo de cadenas de celdas y baterías (Rubio 2024).

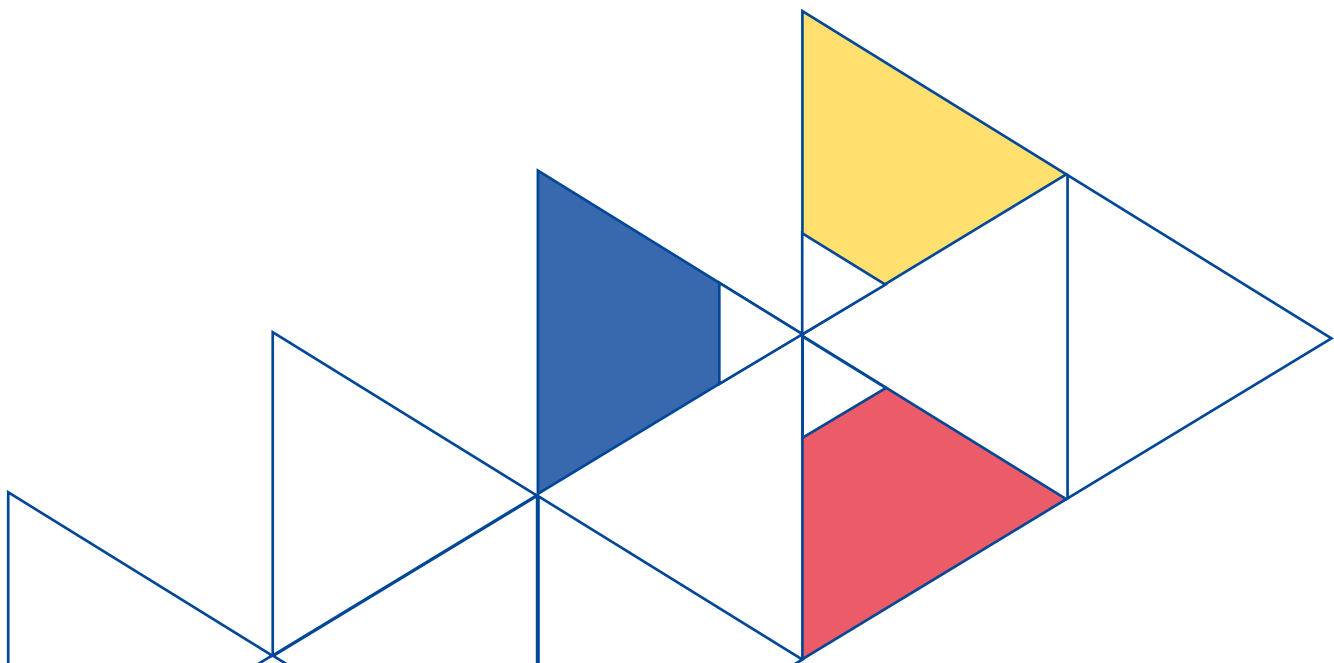
Posibles acciones

- Definir una **estrategia de especialización** que tenga en cuenta las diferencias entre las características de la transición a la movilidad sustentable del mercado interno y la que se lleva a cabo en los países de la región que son destino de las exportaciones del sector. Identificar medidas concretas a partir de los instrumentos comerciales vigentes (o factibles) con esos países.
- Identificar las principales electro-autopartes y componentes de vehículos eléctricos e híbridos que actualmente no se producen localmente, así como las capacidades necesarias para fabricarlas en el país. Este análisis permitirá aprovechar oportunidades concretas para el desarrollo local, relevando las capacidades existentes en la industria nacional para la producción de dichas electro-autopartes, lo que incluye tanto infraestructura como conocimientos técnicos y los recursos humanos. **Para asegurar un enfoque integral, se recomienda desarrollar un relevamiento coordinado a través de las cámaras industriales nacionales y provinciales, junto con los gobiernos provinciales, con el fin de obtener una visión clara de las capacidades regionales.** Además, este análisis debe estar alineado con los planes que las terminales automotrices nacionales tienen previstos para sus plataformas de producción en el mediano y largo plazo, a fin de sincronizar las oportunidades con las necesidades de la industria. Finalmente, esta información debe servir como base para acercar a las empresas productoras a una mesa de trabajo con el sector automotriz, con el objetivo de fomentar sinergias y colaboraciones que impulsen la producción local de componentes estratégicos para los vehículos eléctricos.

15 Por ejemplo, la empresa china BYD compró en 2023 una ex planta de Ford en Brasil. La planta contaría con capacidad para producir 150 000 vehículos al año. También hubo anuncios de planes de inversión por parte de Toyota, General Motors, Stellantis, Volkswagen y Great Wall Motors, entre otras. ([Informe Trimestral de Exportaciones Argentinas](#), DESIP-IIIEP, 2024).

16 En Brasil, Colombia y Chile, la participación de los vehículos eléctricos e híbridos en las importaciones ha aumentado sustancialmente en los últimos años, alcanzando respectivamente el 26 por ciento, 21 por ciento y 8 por ciento del total de vehículos importados en 2023.

- Indagar sobre las empresas y trabajadores de la cadena de valor automotriz en la Argentina que se encuentran en riesgo ante la transición tecnológica de los vehículos hacia la movilidad sustentable. En este sentido, **avanzar en la elaboración de una clasificación de la totalidad de módulos y partes que componen los vehículos a combustión interna y eléctricos, otorgándoles un grado de riesgo dependiendo cuan exclusiva es su utilización en vehículos endotérmicos, puede brindar evidencia relevante para identificar empresas y puestos de trabajo potencialmente impactados.**
- Analizar la experiencia de Brasil y México (mayores fabricantes de vehículos de América Latina) sobre cómo estos países concilian con sus empresas y trabajadores su estrategia de transición para la industria automotriz hacia la movilidad sustentable. Brasil, por ejemplo, impulsa esta agenda desde el Instituto de Investigaciones Tecnológicas de São Paulo (IPT), la Fundación de Apoyo a la Docencia, la Investigación y la Extensión (FUNDEP) y el Sindicato de Metalúrgicos de Brasil, entre otras entidades. **Se sugiere entrar en contacto con los actores clave en la experiencia de estos países para sistematizar sus experiencias y aprendizajes, tal que sirvan como insumo para las discusiones y plan de acción del sector en el plano local.**



► Bibliografía

Baruj, G., Bril Mascarenhas, T., Gutman, M., Gottig, A., Porta, F., Rubio, J., Vázquez, D. y Ubogui, M. 2022. *Electromovilidad en la Argentina: oportunidades y barreras para su desarrollo*. CIETIC y FUNDAR.

CEPAL y OIT. 2022. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: Dinámica de la productividad laboral en América Latina*.

Civetta, A. M. 2022. «Capacidades tecnológicas en el sector automotriz argentino: ¿puede el segmento de pick ups liderar el crecimiento?». *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, Vol. 8, (3): 41-65.

Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. 2018. «Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina». En *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL.

Dragún, P., Ernst, C., y García, F. 2020. *El futuro del trabajo en el mundo de la Industria 4.0*. UIA y OIT.

Fitzsimons, Alejandro Luis, y Guevara, Sebastián Luis. 2019. «Argentina en la industria automotriz global: una discusión acerca de la comparación internacional de la productividad del trabajo». *Cuadernos de Economía Crítica*, 5(10), 43-70, junio 2019.

González, A., Hallak, J. C., Scattolo, G., y Tacsir, A. 2021. *Coordinación de los sistemas agroalimentarios en Argentina y capacidad de desarrollar la competitividad a medida*. Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP).

OIT. 2023. *Estudio sobre cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina*.

País Vasco. s. f. «Automotive Intelligence Center». <https://www.aicenter.eu/>

Rojo, S., Plummer, A., Laham, S., Lening, I., Bonanotte, E., Ferraro, C. Y Benítez, N. 2022. *Estructura y dinámica reciente de las mipymes empleadoras*. Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

Rubio, J., Gutman, M.; Pérez Almansi, B. y Delbuono, V. 2024. *Políticas de transición a la electromovilidad en países de ingresos medios: Argentina en perspectiva comparada*. Fundar.

Schleser, D., Maito, M., y Trovato, J. 2020. *Agenda de las trabajadoras y los trabajadores para la productividad*. Fundación Friedrich Ebert.

Tailandia. s. f. «Thailand Automotive Institute». <https://www.thaiauto.or.th/>

Esta publicación presenta una hoja de ruta estratégica elaborada por la Oficina de País de la OIT para la Argentina en el marco del proyecto *Más y mejores empleos para mujeres y hombres jóvenes a través de cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina*, implementado con apoyo del Gobierno de Japón. Desde la OIT proponemos cinco prioridades estratégicas para acompañar la transición justa, la competitividad y la sostenibilidad del sector automotriz argentino: fortalecimiento de la gobernanza tripartita (gobierno, empleadores y trabajadores), incremento de la productividad y seguridad laboral mediante innovaciones organizacionales, reducción de las brechas de formación frente al cambio tecnológico, promoción de la conducta empresarial responsable y preparación para la movilidad sustentable. Con esta hoja de ruta buscamos orientar acciones concretas frente a los desafíos de la electromovilidad y la digitalización, garantizando empleos decentes y resilientes en un sector clave para la economía nacional.

