

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de la República

La eficiencia de las herramientas de gestión y su
significación para los trabajadores

Marcos Supervielle

Documento de Trabajo N° 49
2000



La eficiencia de las herramientas de gestión y su significación para los trabajadores.

Por Marcos Supervielle¹

I.- La difusión de herramientas de gestión en América latina.

I.1.- La relevancia de las herramientas de gestión en el mercado mundial.

Las herramientas de gestión se están transformando en la “bisagra” entre lo micro y lo macrosocial. Es el mecanismo de la construcción de lo global a nivel local.

La forma, por lo tanto, en que las empresas pueden “comunicarse” para vender o comprar en un mercado mundial. Esta suerte de integración global presupone una nueva combinación de los tres mecanismos de coordinación macrosocial: el mercado, las jerarquías y la constitución de redes.

La nueva generación de herramientas de gestión de todo tipo, apuntan a los más diversos fines y permiten el desarrollo de integración en una sociedad crecientemente globalizada. El dilema para las empresas es el siguiente: o adoptan las nuevas herramientas de gestión y las transformaciones en las formas de producir que ellas traducen o quedan marginadas e incluso a veces excluidas de los mercados internacionales.²

América latina, como casi todas las regiones no hegemónicas del mundo, es receptora y no creadora de herramientas de gestión.

Por ello es necesario saber cómo estas herramientas de gestión se difunden, cómo se transforman en imprescindibles para conectarse con el resto del mundo. Como pasan de ser un “must” a ser una necesidad para poder vender en el mercado global.

I.2.- Los mecanismos de difusión de las herramientas de gestión.

Cuatro o cinco son los mecanismos que parecen ser los principales en la difusión internacional de las nuevas herramientas de gestión.

Estos mecanismos no son necesariamente contradictorios. Inclusive pueden combinarse.

Un primer mecanismo corresponde a las herramientas de gestión que se difunden al interior de las empresas multinacionales, se implementan con el fin de “construir” un lenguaje común a estas empresas. Estas herramientas tienen una difusión “vertical” y no se expanden horizontalmente en el mercado en primera instancia. Aunque muchas veces son copiadas por empresas locales u otras multinacionales. O son difundidas por una producción especializada

¹ Investigador del Departamento de Sociología de la F. de C. Sociales de la U. de la República. O. del Uruguay.

² Jean Claude Moisdon señala que una de las características de la nueva generación de Herramientas de Gestión es que todas contienen un dispositivo pedagógico. Ello indica que efectivamente presuponen cambios en las tradiciones de trabajo. Ver. Moisdon J.C. Du Mode D'Existence des Outils de Gestion. Seli Ardan 1997.

que legitima sus modelos en los logros de la aplicación de la herramienta de gestión justamente en esta multinacional.

Un **segundo mecanismo** de difusión es el que se desarrolla a través de **las consultoras** que venden la instalación de herramientas de gestión.

Existe un creciente mercado internacional para consultoras que producen y difunden herramientas de gestión. Este es un mercado que se multiplica y se diferencia cada vez más. Se distinguen aquellas consultoras que crean herramientas de gestión de aquellas que las difunden y a lo sumo las adaptan. Las relaciones entre estos dos grupos de consultoras pueden ser de distinta naturaleza ya que van desde las consultoras creadoras que tienen agencias locales diseminadas en distintos países, a aquellas que venden su "trade mark" e incluso sus "know how" de cómo instalarlos, a consultoras locales. Estas últimas venden servicios de consultación con el nombre de la consultora original.

Consultoras que comercializan sus productos, las herramientas de gestión, a través de seminarios internacionales en donde participan expertos de otras consultoras que luego intentan vender estos productos en mercados locales, etc.³ Otras combinaciones son posibles en un mercado específico en creciente proceso de complejización.

Un **tercer mecanismo** de difusión está dado por las crecientes **exigencias de los clientes** a sus proveedores sobre la incorporación de determinadas herramientas de gestión. Para asegurarse una corriente de provisiones de insumos de calidad, cantidad y precio previsibles, estos clientes exigen a sus proveedores adoptarlas como garantía de ello. Este mecanismo de difusión, necesariamente se complementa con el anterior. Lleva en la mayoría de los casos a los empresarios a contratar a consultoras para que les ayuden a instalar una herramienta de gestión. Otras veces a "maquillar" su gestión pero con el obvio riesgo de quedar rápidamente fuera del mercado.⁴

Un **cuarto mecanismo** lo constituyen las herramientas de gestión generadas y difundidas por los **organismos internacionales**.

Si bien los organismos internacionales compiten con las consultoras privadas en el mercado de la difusión de las herramientas de gestión en la medida que normalmente venden sus productos, y tratan de persuadir a gobiernos, cámaras y empresas privadas de utilizar las herramientas de gestión que han elaborado, la construcción de éstas está sujeta a otras reglas de producción que las estrictamente de mercado. Se nutre con experiencias variadas de múltiples países e intenta articular las herramientas con la filosofía de los distintos organismos del sistema de las Naciones Unidas.

En el caso de las herramientas vinculadas al mundo del trabajo, se ha buscado inscribirlas en la filosofía de la OIT, el "tripartismo", que involucra a los distintos actores de la producción: empresarios, sindicatos o trabajadores y Estado.

³ Ver Kubr Milan. Cómo seleccionar y trabajar con consultoras. Guía para el cliente. OIT Ginebra 1996.

⁴ Ver Stolovich L. Lescano G. Morales S. Calidad Total ¿Maquillaje o Transformación real? Ciedur - Fesur Montevideo. 1995

Tampoco se está sujeto a una dinámica de tipo comercial en el sentido que para los organismos internacionales no es necesario instalar la herramienta en el menor plazo posible por razones de rentabilidad, sin importar la eficiencia de la herramienta en sí, como sucede con muchas consultoras.

Un **quinto mecanismo** de difusión se da a través de la movilización de empresarios creando las asociaciones nacionales e internacionales en torno a una familia de herramientas de gestión, por ejemplo de calidad total, de las ISO 9000, etc. Este mecanismo de difusión creciente en América Latina desarrollándose con todo a distintas velocidades según los países y se da en combinación con los anteriores mecanismos de difusión. Este último mecanismo es normalmente impulsado por las empresas nacionales y es a su vez complementado y muy apoyado por los Estados nacionales. Estas empresas son las que tienen mayor dificultad. Y una de las dificultades radica justamente en poder mantener el nivel de calidad requerido por clientes en los mercados crecientemente globalizados. Que este nivel sea estandarizado de tal forma de poderle dar confianza a dichos clientes, de tal manera no tendrán malas sorpresas en los insumos de que se proveen, y para dar garantías de ello que esta calidad sea certificada y reconocida. Este es, en última instancia, la razón del creciente desarrollo y dinamismo de este tipo de asociaciones.

Por ello este proceso es obviamente mucho más relevante para las empresas nacionales que se quieren lanzar a competir en los mercados internacionales o quieren defender espacios en los mercados nacionales crecientemente sometidos al proceso de globalización. Estas razones y procedimientos los obligan a una creciente transformación de su organización interna para poder incorporar dispositivos y herramientas que aseguren estas nuevas funciones y la creciente complejidad que suponen. Como señala el UNCTAD/GATT/ISO:

“ El antiguo proceso de Control de Calidad consistía únicamente en la inspección física del producto acabado. En el caso, unas exigencias de inspección más rígidas daban como resultado el rechazo de una proporción mayor de la producción...debe quedar claro que la inspección sólo puede conducir a separar las piezas buenas de las malas, no puede por sí misma mejorar la calidad de un producto manufacturado... Sin embargo, el control de la calidad se ha convertido desde entonces en algo mucho más elaborado. En los sistemas ISO 9000 de Aseguramiento de la Calidad, el énfasis se ha desplazado a prestar más atención al diseño y a la fabricación, de forma que los artículos defectuosos no lleguen a producirse”.⁵

Posiblemente existan **otros mecanismos** de difusión de las herramientas de gestión en América Latina. Pero los señalados coexisten y muestran su dinamismo aún en Uruguay un país que por sus características, no es un mercado excesivamente dinámico en el proceso de integración global. Por otro lado, estos procesos y mecanismos de producción muestran el debilitamiento de las formas tradicionales de difusión de conocimientos – en definitiva una herramienta de gestión es un sistema cognitivo - que son las universidades u otros organismos de enseñanza superior. Estas instituciones no realizan la función de ponderar reflexivamente las herramientas de gestión que van apareciendo en el mercado. De realizar seguimientos de

⁵ “SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. Directrices para las empresas de países en desarrollo”. UNCTAD/GATT/ISO. 1993

su aplicación y de comparar experiencias. El que estas actividades no se realicen sistemáticamente contribuye a que el proceso de su difusión sea tan fragmentado y hasta contradictorio.

De todas maneras de una forma u otra, a través de uno o varios de los mecanismos expuestos, siguiendo una lógica coherente o no, las empresas van incorporando herramientas de gestión, si tenemos en cuenta el crecimiento de las mismas que incorporan herramientas de Calidad Total. En efecto encuestas de la CEPAL, sobre las empresas industriales en nuestro país indican que si bien solamente el 9% de las mismas tienen programas de esta naturaleza, otro tanto piensa incorporarlas rápidamente. Pero a su vez 18% ha organizado círculos de calidad y 22% piensa realizarlos. Otros estudios indican que otras empresas han intentado incorporarse a programas de calidad total pero han fracasado en el intento.⁶

1.3.- Del mercado a la producción de redes y jerarquías en el proceso de construcción de la globalización (dificultades en América latina).

Por un lado, es necesario distinguir entre las herramientas de gestión y los dispositivos de gestión.⁷ Por herramientas de gestión se entenderá los procesos productivos prescritos de trabajo, los referenciales de competencia, etc. Mientras que por dispositivos de gestión se entenderá los “tipos de arreglos que se realizan de los hombres, los objetos, las reglas y las herramientas de gestión en un momento dado”.⁸ Es de hacer notar que los dispositivos de gestión son imprescindibles porque es en ellos que se puede percibir el acoplamiento de la herramienta, que como dispositivo cognitivo y cultural es exterior a la organización en donde se instala la misma. Estos acoplamientos pueden ser felices o no, en todo caso son problemáticos como veremos más adelante.

Por otro lado es necesario distinguir entre herramientas de gestión en términos generales y aquellas a las que nos referiremos más particularmente en este trabajo: las herramientas de gestión de recursos humanos y más en particular aquellas que están vinculadas a los procesos de búsqueda de calidad.

Hechas estas distinciones se puede constatar que por un lado las herramientas de gestión, no tienen una aceptación universal, ni por área problemática (calidad, competencias, etc.) ni por región. Sin embargo uno puede percibir que hay una creciente institucionalización de alguna de las familias de herramientas como por ejemplo las normas ISO.

La búsqueda continua de la producción de reglas para desarrollar calidad y que ésta sea reconocida, produce simultáneamente necesidades de tener mecanismos de evaluación autónoma.

⁶ ver COZZANO, B; MAZZUCHI, G; RODRIGUEZ, J.M. Conflictividad laboral y negociación colectiva. Empresarios y trabajadores ante una ruptura histórica. UCUDAL Programa de modernización de las Relaciones Laborales en el Uruguay, Mdeo. 1997. Y STOLOVICH et al. 1995.

⁷ Seguimos aquí el razonamiento de Dubar Claude, Mercier Delphine, Séchaud Frédéric y Tripier Pierre en la ponencia presentada en el Workshop “Globalization, Managerial Competence and Organizational Learning”, Budapest, 8 y 9 de Octubre de 1998.

⁸ Moidson J.C. op cit. También citado por Dubar y otros op cit.

Mecanismos de jerarquía superior entonces, que validen lo realizado y redes de difusión que distinguan aquéllos que se sujetan a las normas producidas y exigidas de aquéllos que no lo hacen.

Estas normas están lejos de ser mundiales por ahora. A título de ejemplo, en Japón no se utilizan las normas ISO. Este país tiene su propio sistema de herramientas de gestión que también difunde en el mercado internacional. Sin embargo, a pesar de no utilizarlas, los productos japoneses no tienen dificultades en difundirse y por cierto no tienen una imagen de baja calidad.

Pero aún si bien algunas herramientas están en creciente proceso de institucionalización, se está simultáneamente en un proceso de constantes transformaciones de creciente complejización y de nuevas exigencias de los receptores de las producciones, sean éstos clientes o usuarios. Estos procesos dinamizan a los mecanismos de mercado ya que generan nuevas fuentes de incertidumbre, aun si que muchas herramientas de gestión prevén estas transformaciones, renovándose periódicamente (como las normas ISO) o incorporando en la herramienta dispositivos de ajuste a nuevas situaciones.

Todo ello agrega dificultades a las consumidoras de las herramientas de gestión, sean éstas empresas públicas o privadas, de saber cuáles son las adecuadas para los problemas que tienen que resolver.

En la medida en que en América Latina no se producen herramientas de gestión en términos generales y que la incorporación de las mismas se produce por los mecanismos más diversos como hemos visto, hace que sean casi nulas evaluaciones de las herramientas incorporadas, que existan débiles mecanismos de jerarquización y ponderación de las mismas. Además al existir redes vinculadas a ciertas familias de herramientas sin que se establezcan coordinación con otras, hace que coexistan y se utilicen herramientas de gestión de las más distintas características y lógicas simultáneamente en un mismo espacio físico y social. Aun si ellas tienen principios distintos e incluso contradictorios.

La falta de la posibilidad de creación de herramientas de gestión en América latina, pero aún más, la falta de una única orientación en su adopción y la falta de una reflexión de cuáles son los posibles mecanismos sociales que estas herramientas pondrán en funcionamiento, tienen como consecuencias – entre otras - que la eficiencia de las mismas sea mucho más limitada que los que aspiran las empresas y aún más que las que prometen sus difusores.⁹ Otra de las consecuencias de esta realidad es que las empresas muchas veces intenten aplicarlas parcialmente tensionando su lógica interna o las abandonen total o parcialmente para incorporar otras sin una correcta evaluación de porqué no les fue útil o porqué no se cumplieron las expectativas puestas en ellas. Esta dinámica en la que entran ciertas empresas debilita la credibilidad general en las herramientas de gestión y a su vez es una fuente de despilfarro, una falta de eficiencia.

⁹ Ruffier Jean La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas. CINTERFOR – OIT / INIDET. Montevideo 1998.

1.4.- Las herramientas de gestión y su sociología implícita.

Toda herramienta de gestión tiene una sociología implícita, es decir una serie de hipótesis acerca de cómo funcionan los individuos en las organizaciones y qué los motiva o los lleva a actuar de cierta manera. Estos supuestos básicos – necesariamente simples y estandarizados en las herramientas – no corresponden necesariamente a los comportamientos reales de los trabajadores en las situaciones de trabajo. Las significaciones que los trabajadores le dan a las distintas propuestas de los cambios que presuponen adoptar una u otra herramienta de gestión, y sus consecuentes comportamientos pueden hacer fracasar las expectativas puestas en dichas herramientas.

Las significaciones que los trabajadores les dan se nutren de las experiencias del pasado de los trabajadores y de sus expectativas de futuro, del marco de relaciones laborales que se tienen en sus empresas y del papel que interpretan que se les asigna a las herramientas de gestión que instalan y de la actitud consecuente de las jerarquías en asumir los cambios que ellos mismos proponen.

Por ello muchas veces el éxito o fracaso de la instalación de una herramienta de gestión, en el sentido de alcanzar los objetivos buscados al instalarla, no depende de la sociología implícita en ella y de su correspondencia con la realidad, sino en el contexto y las significaciones que le dan los trabajadores a la misma.

En este trabajo expondremos la experiencia de la instalación de una herramienta de gestión. **un sistema de normalización de competencias** en una empresa de la industria papelera en Uruguay. Instalación realizada por CINTERFOR – OIT. Para ello describiremos en primera instancia la evolución de la empresa, luego describiremos el proceso de instalación de la herramienta. Para entender los propósitos de la herramienta presentaremos los debates teóricos subyacentes a la misma para finalmente, la significación – el sentido – que los trabajadores y su sindicato le dan a esta nueva herramienta de gestión.

II.- Los cambios de orientación de la producción asistidos por herramientas de gestión en una empresa papelera.

2.1.- Las transformaciones del contexto de producción de la empresa papelera.

La empresa papelera uruguaya que observamos pasó de producir una línea de papeles estandar en una situación de mercado casi monopolica, para el mercado interno uruguayo, a producir para un mercado abierto regional. El proceso no fue totalmente voluntario sino una necesaria adaptación frente a la apertura del mercado con la creación del MERCOSUR. El proceso, que se dio pues en un contexto de apertura económica, la llevó a competir tanto en el mercado interno con productos importados de la región como en el mercado regional.

La empresa de referencia no partió de una posición favorable en este nuevo contexto de producción porque debió y debe competir con empresas mejor posicionadas en el mercado regional. Debemos recordar que Uruguay es vecino de Brasil, un gran productor mundial de

papel, que también es vecino de Argentina otro importante productor de papel y está cercano a Chile otro de los grandes productores de la región.

Este nuevo contexto obligó a la empresa a reubicarse productivamente, orientándose a producir nuevas líneas de productos de características tales que le permitiesen ser performantes en este contexto adverso. Para ello se orientó a producir papeles de características especiales de alto valor agregado pero en cantidades pequeñas.

2.2.- La reorientación productiva de la empresa

Estas transformaciones de sus líneas de producción no se realizaron de forma espontánea, fueron decisiones estratégicas que se tomaron de forma reflexiva y muy asesorada. Supuso inversiones importantes, la instalación de nuevos equipamientos y la modernización de la gestión en todos los planos.

Para darse un nuevo perfil productivo la empresa contrató una consultora escandinava que realizó un estudio y la orientó a transformarse en una empresa de especialización flexible produciendo una gama de ciertos papeles estucados con los cuales podía competir en la región.

A partir de la definición del perfil productivo se hicieron importantes inversiones en el área de producción incorporando nuevos equipamientos sustituyendo antiguos por un lado y por otro incorporando equipamientos sobre los cuales no se tenía ninguna experiencia para dar cuenta de nuevos productos.

2.3.- La modernización de la gestión de recursos humanos.

En este contexto se modernizó la gestión de los recursos humanos a través de la incorporación de una serie de herramientas de gestión para adecuar a los trabajadores a los nuevos contextos productivos. Para mejorar las relaciones laborales luego de un conflicto muy duro que se dio justamente al comienzo de los cambios de proyecto productivo, se realizó un convenio tripartito con el sindicato y la Universidad de la República para que la misma los ayudase en esta área.

Luego se realizó una serie de convenios entre el sindicato y la empresa con el fin de adecuar las relaciones profesionales al nuevo contexto económico y social.

Para ello se incorporaron cláusulas de regulación para situaciones de crisis vinculada a cierres de mercados externos modernizando de esta forma las relaciones laborales. Estas cláusulas acordadas tienen su originalidad en que introducen acuerdos en cómo procesar situaciones de riesgo innovando en este sentido ya que los convenios colectivos tradicionales presuponían situaciones de estabilidad y no preveían situaciones de ausencia de ésta. Preocupaba, a los trabajadores particularmente, la situación de riesgo que genera incorporarse a un mercado abierto en una posición relativamente marginal con respecto a las grandes empresas de la

región, en un proceso de construcción de un mercado regional en una etapa todavía no consolidada y por lo tanto lleno de incertidumbres.

2.4.- Los procesos de reestructuración.

Para reorganizar la planta productiva, la empresa contrató a un consultor de Puerto Rico que elaboró un proyecto de rediseño organizacional en donde se definieron una serie de mecanismos y objetivos para cada sección de la fábrica. Del trabajo de esta consultora la empresa retuvo algunos elementos de la herramienta de gestión diseñada y otros directamente los abandonó.

Posteriormente contrató a una consultora argentino - brasileña con el fin de realizar un proceso de reingeniería, y establecer una serie de mecanismos de controles de producción asistidos por programas de computación. La consultora también estableció un sistema de salario variable - una suerte de premiación - articulado a niveles de productividad predefinidos para uno de los sectores de producción. Todas estas reorganizaciones tanto en el plano productivo como en el social dieron lugar a la creación e incorporación de múltiples herramientas de gestión que los trabajadores debieron asimilar porque generaron transformaciones en los conocimientos requeridos para trabajar, porque modificaron sus hábitos de trabajo, sus relaciones de trabajo con las jerarquías y compañeros y porque paulatinamente transformaron sus proyectos personales.

En síntesis, un cambio relativamente importante en la vida cotidiana de los trabajadores, y de sus expectativas con relación a la empresa en sus proyectos de futuro personal. Este proceso no se realizó sin resistencias, marchas y contramarchas como veremos más adelante.

Con respecto a las herramientas de gestión, poco a poco se fueron incorporando al horizonte reflexivo de los trabajadores individualmente y colectivamente a través del sindicato. Poco a poco fueron desarrollando con respecto a ellas una visión crítica ponderada en función de la experiencia recabada.

El rediseño organizacional les permitió vislumbrar la potencialidad de las herramientas de gestión para el desarrollo de la actividad sindical si estas herramientas incorporan dispositivos participativos.

Pero también les permitió ver que no todo lo acordado en el proceso de construcción de la herramienta tendría consecuencias, porque la empresa por decisiones tomadas a otros niveles de quienes participaron en la creación de la misma, lo transformaron en letra muerta.

La aspiración del sindicato era de diferenciar en materia salarial más claramente las distintas categorías de la estructura de la empresa y establecer a través de mecanismos de capacitación, posibilidades de establecer carreras internas en la empresa. Mientras que el sindicato discutía con la empresa la puesta en práctica de estos principios a partir de una propuesta - que consideraba satisfactoria - de la propia empresa, la consultora argentina -brasileña realizaba el proyecto de reingeniería.

Este proyecto se instaló con métodos que irritaron profundamente a los trabajadores, (miembros de la consultora se paseaban por la usina sacando fotos de trabajadores que no estaban realizando sus tareas, etc). Ello con el fin de fortalecer la convicción de los empresarios de la necesidad de incorporar las herramientas de gestión que la consultora estaba ofreciendo. Este objetivo fue alcanzado pero dejó a los trabajadores una pésima impresión de las herramientas y de los dispositivos que finalmente dejó la consultora.

Sin embargo, les permitió mejorar sus salarios al alcanzar las metas fijadas, lo que fue importante en la evaluación de la herramienta. Pero por el hecho de no haberse realizado de una forma concertada, hizo que los trabajadores y aún más el sindicato, no se sintieran comprometidos con la herramienta y con este mecanismo de remuneración. El mecanismo puesto en funcionamiento permite a los trabajadores acceder a una premiación si se alcanzan los promedios históricos en un sector de la producción. Pero en la herramienta se fijaron estos promedios históricos sin explicarle a los trabajadores cómo se habían calculado. A su vez, se definieron indicadores rígidos – los promedios se calculaban con relación a ciertos productos – para la medición de los promedios.

Ello fue un error de diseño de la herramienta para una empresa con vocación de especialización flexible, se dio la situación en que esos indicadores no se alcanzaron en algunos periodos, a pesar que el trabajo y la producción aumentaron notablemente, pero en otros productos no tomados en consideración por los promedios, por lo que en esos periodos los trabajadores no se vieron premiados. Finalmente, la distribución de estos premios variables es considerada poco justa entre aquellos trabajadores que tienen una relación directa con lo producido y aquellos que no la tienen. Se dieron incluso situaciones en que estos trabajadores no vinculados directamente con la producción fueron premiados en periodos en su trabajo no se vio recargado.

Por último, porque las herramientas de gestión de la reingeniería, no incorporaron ningún dispositivo de corrección por lo que la empresa no sabe como ajustarse a los cambios y las correcciones necesarias, lo que es absurdo en una empresa de vocación flexible.

Por este tipo de razón el sindicato estuvo al borde de un paro tratando de dar cuenta del malestar creado en torno a la aplicación de la herramienta de gestión, de su diseño y de los mecanismos de instrumentación.

Las herramientas de gestión por lo tanto se fueron incorporando al horizonte de las significaciones de los trabajadores de forma reflexiva o reactiva, como potencialidad para poder negociar con la empresa diversos temas complejos por un lado y por otro como mecanismos que se orientaban a hacerles perder poder, en tanto trabajadores individualmente considerados o colectivamente como sindicato.

III.- La evolución de las resistencias a los cambios y el papel que el sindicato le asigna a las herramientas de gestión en la búsqueda de alternativas.

Estos cambios fueron, y son todavía, relativamente traumáticos para los trabajadores porque se realizaron sin una renovación de personal. Ello, porque posiblemente las competencias productivas existentes y disponibles en el país en esta actividad productiva son relativamente

escasas. Y, aunque puedan quedar “desajustadas” con respecto a los requerimientos actuales de la producción y a las exigencias de productividad y calidad para ser competitivos en mercados abiertos, estas competencias son una base imprescindible para poder darle continuidad a la producción.¹⁰

Las formas de resistencia a los cambios tuvieron múltiples expresiones. Fueron desde la resistencia colectiva a través de una huelga en los inicios de los procesos de cambio, que duró aproximadamente dos meses por un cambio del sistema de licencias, hasta el desaliento y la “búsqueda” de la salida individual o colectiva en pequeños grupos, en o fuera de la empresa, pero desligándose de un interés por el futuro de la misma.

Un camino intermedio fue el de intentar negociar con la empresa, a través del sindicato mecanismos de regulación de las transformaciones de tal forma que éstas fueran menos traumáticas.

El ejercicio de “oposición”¹¹ inherente a la actividad sindical pasó de expresarse menos a través de huelgas y paros y más a través de contrapropuestas. Una de estas propuestas fue la de negociar una “normalización de competencias”. El objetivo que se buscaba era que los trabajadores supieran con claridad que era lo que se les exigía. Que necesidades de calificación necesitaban para poder desempeñar sus tareas de manera satisfactoria y sobre todo, cuáles eran los requerimientos y capacitaciones necesarias para que el trabajador que quisiese, pudiera progresar en una suerte de carrera interna en la empresa que como señalábamos anteriormente se estaba discutiendo con la empresa. Finalmente, que dicha capacitación fuese acompañada por un sistema de “certificación de competencias” que diese un reconocimiento formal a las calificaciones de los trabajadores si debían salir a buscar trabajo.

Es en este marco que el sindicato, obteniendo la posibilidad de un financiamiento por parte de Junta Nacional de Empleo (a través de un Fondo constituido con aportes obreros y patronales, la JUNAE), muy favorable para la empresa, convence a la misma de contratar a CINTERFOR- OIT. Como señalábamos, para que instale una herramienta de gestión que permita diagnosticar las necesidades de capacitación, que instrumente un servicio de certificaciones.

La empresa en un principio aceptó con entusiasmo la propuesta sindical y se logró elaborar un proyecto con CINTERFOR -OIT satisfactorio para las partes. Sin embargo, una crisis interna a nivel de las gerencias de la empresa, donde se desvincula de la misma al equipo de

¹⁰ No obstante la retención de los trabajadores en las empresas como estrategia de no perder la mano de obra calificada, en los últimos 10 años en Uruguay el 25% de la fuerza de trabajo cambió de rama. Es decir pasó del sector secundario al sector terciario en gran medida y en un pequeño porcentaje a la inversa. Esta movilidad muy fuerte, dificultó notoriamente las posibilidades de poder resistir a las nuevas condiciones de trabajo y de contratación. Ver Boado M. Prat G. Filardo V. Circulación de la Mano de Obra e Identificación de grupos de riesgo en el mercado de trabajo urbano. (policopiado) 1997.

¹¹ Esta “oposición” se inscribe en la función de contención, según TILLY, C; TILLY, C. WORK UNDER CAPITALISM, WESTVIEW PRESS, 1998, función más amplia que se cumple como necesidad de acotar las consecuencias de la asimetría entre el Capital y el trabajo. Esta función la cumple generalmente el sindicalismo.

recursos humanos que negociaba el proyecto y mantenía las relaciones profesionales con el sindicato, bloqueó el proyecto por algo más de un año.

Aparentemente la empresa tenía otras prioridades.

Cuando se pone nuevamente el proyecto en marcha, se hace con el objetivo por parte de la empresa de diagnosticar los requerimientos de calificación de sus trabajadores y aparentemente, como forma de renovar su forma de gestión de los recursos humanos y de retomar un camino de transformaciones de forma concertada con el sindicato.

En su balance de 1997 reconoce como algo muy positivo las buenas relaciones que está teniendo con el sindicato en el período. Por otro lado, en una carta enviada por el Presidente y Secretario del Sindicato de la empresa papelera a CINTERFOR-OIT pidiéndole colaboración para hacer un plan piloto de normalización de competencias, sostienen: "Nuestro sindicato ha demostrado a lo largo de todo el proceso de cambio organizacional que se fuera instrumentando en los últimos años en la empresa, un fuerte compromiso institucional expresado en la buena disposición a discutir en todas las instancias en que se le invitó a hacerlo sobre causas, los fines y métodos para procesar una renovación necesaria a la empresa para adecuarse a los requerimientos del mercado y de esa manera asegurar su supervivencia y desarrollo. Sabemos perfectamente que una empresa próspera, con buenos estándares de calidad, competitiva, bien administrada significa asegurar nuestra fuente de trabajo".

Todo ello, reforzado por la exigencia de la Junta Nacional de Empleo (JUNAE), del acuerdo con el sindicato para financiar el proyecto, posibilitó su puesta en marcha.

IV.- Proyecto de instalación del sistema de normalización de competencia.

Con el asesoramiento de CINTERFOR - OIT, se realizó un plan piloto para instalar un sistema de normalización de competencias como una nueva herramienta de gestión con el fin de diagnosticar los requerimientos de competencias y calificaciones para obtenerlas, así como un mecanismo de certificación de las mismas a los trabajadores. Para ello se procedió en diversas etapas.

4.1- Primera etapa

Para iniciar la experiencia, se reunió un grupo de 30 operarios y supervisores, 15 designados por el sindicato y 15 designados por la empresa, a los que se les dio, por parte de un consultor de CINTERFOR - OIT, un cursillo sobre "normas de competencias". Los criterios de selección de los participantes fueron: el de su representatividad de las áreas claves de la empresa, por lo menos en aquellas que se quería involucrar inicialmente en la normalización de competencias; a su vez se buscó participantes que tuviesen una visión de conjunto y un amplio conocimiento del proceso técnico de su área de trabajo, descartando aquéllos que por desarrollar tareas muy aisladas no lo tuviesen, y finalmente, como último criterio se buscó aquellos que tuviesen un cierto potencial de futuro, con posibilidades de incorporar los posibles avances técnicos inminentes.

Paralelamente la empresa con el consentimiento del sindicato eligió cinco áreas - o funciones como se les denominara de aquí en adelante - que necesitaban ser mejor definidas, porque en la práctica presentaban distinto tipo de problemas. De hecho aunque se trataba de un plan piloto era necesario definir funciones de producción tales que efectivamente resultasen importantes o problemáticas para que tanto la empresa, como sus jerarquías intermedias o el propio sindicato pudiesen valorar la utilidad del procedimiento. Estas funciones elegidas fueron las de:

- Supervisión, que posteriormente se terminó denominando la función de "Planificar y Supervisar el proceso de Supervisión".
- La producción de Chips, que se terminó denominando: "Operar el proceso de producción de Chips" como unidad de la Función operar el proceso de fabricación de papel.
- El llamado "sectores unificados" que terminó denominando la función de "Disponer de Insumos de acuerdo a las necesidades de producción", y que comprendía el suministro de agua, aire comprimido, vapor, energía eléctrica –comprándola o por generación propia – y recuperación de productos químicos para distintos fines.
- La función de comunicación que terminó denominando la unidad "facilitar la efectividad del proceso productivo" en la función de "Operar el proceso de fabricación de papel".
- La función de seguridad e higiene que culminó denominando la unidad "Mantener condiciones de salud y seguridad en el trabajo". en la función "Operar el proceso de fabricación de papel".

La elección de las funciones a incorporar en el estudio piloto fueron elegidas por diversos criterios:

- En el caso de la producción de Chips porque era un sector de producción tradicional pero generaba algunos problemas de producción.
- El de supervisión por ejemplo, porque era una de las funciones que presentaba mayores problemas. En efecto, la relación supervisor – supervisado, era una de las relaciones más rípidas en la empresa tanto porque los trabajadores, a partir de los cambios tecnológicos incorporados, consideraban que muchos supervisores no tenían más la competencia técnica requerida para supervisar, tanto porque los supervisores no se acostumbraban al nuevo tipo de supervisión que requería el nuevo contexto de producción flexible requerido. Al decir irónicamente de un trabajador, "cuando sabe, supervisa. Cuando no sabe dice ser "facilitador" y te deja que te arregles solo".
- En el caso de los sectores "unificados" donde se suministran una serie de insumos porque esta función no se localiza geográficamente sino que está en toda la fábrica, y por lo tanto requiere una coordinación y competencia particular.
- En el caso de las "comunicaciones" y "seguridad", porque claramente es una competencias transversales y que implica a todos los trabajadores de la fábrica.

Esta etapa fue fundamental para comprender el alcance y la relevancia de la herramienta y que las partes empresa y sindicato viesen las potencialidades de la misma. A su vez, en esta etapa se pudo hacer conciencia a su vez de la carencia de la gestión de recursos humanos en la empresa excesivamente supeditada a una gerencia financiera y a una gerencia de producción pero sin autonomía propia.

En el plano sindical permitió iniciar a militantes jóvenes en un relacionamiento profesional con el objetivo latente de ir fogueándolos para que en el futuro pudiesen desempeñar tareas sindicales de mayor relevancia. El problema en sí no es menor porque hasta el presente, los dirigentes históricos del sindicato lograron su reconocimiento en la participación en las huelgas, en particular en la salida de la dictadura. Pero las transformaciones del papel del sindicato si bien fue acompañado por estos dirigentes, no logró incorporar nuevos dirigentes y aún menos con los perfiles que los nuevos tiempos exigen.

4.2.- Segunda etapa.

En una segunda etapa colectivamente se pasó a definir el “mapa funcional”. Este se construyó en el grupo descomponiendo desde el propósito general de la empresa, que se definió como: “**producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes**”, en las distintas funciones que se deben realizar para obtener este objetivo. Luego a su vez se fue descomponiendo este segundo nivel de funciones en nuevas funciones de mas bajo nivel de agregación y así sucesivamente hasta llegar a las funciones que pueden desarrollarse por una sola persona. Estas funciones se denominan funciones básicas o también unidades. Al llegar a este nivel se obtuvo el “mapa funcional”. (ver anexo). A partir del mapa los trabajadores pudieron percibir la ubicación de las funciones que iban a “normalizar” en este plan piloto.

La lógica subyacente al “**mapa funcional**” es una descripción en cascada organizada con la lógica de la resolución de problemas orientada por la pregunta: “¿ qué hay que hacer para lograrlo?”.

El mapa funcional abandona – al menos parcialmente – la lógica de la descripción del proceso productivo y tiene como ventaja la de permitir incorporar y ubicar funciones que son transversales a todo el proceso y por lo tanto también competencias que son transversales como es el caso de la supervisión, seguridad e higiene y comunicación y ver como están interrelacionadas con las otras funciones.

El objetivo central de la producción del mapa funcional es romper con la idea tayloriana de tareas y de su descripción. A su vez, introducir la noción de función como resolución de problema que por un lado da fundamento a la idea de profesionalidad y por otro, en un plano más práctico, introduce la idea de polivalencia.

4.3 - Tercera etapa.

En una tercera etapa se procedió a conformar cuatro grupos compuestos por idéntica cantidad de supervisores y de trabajadores designados por el sindicato para analizar las normas de competencia.

Se inició el procedimiento con una visión general de la norma a construir. En que la unidad de competencia estaba inscripta, a qué función clave pertenece la unidad. Definida esta **unidad**

como un propósito ocupacional. O sea, las declaraciones completas de las competencias que incluye.

En esta fase cada grupo redacta los elementos de competencia. Por **elemento** se comprende las realizaciones, las cosas que el trabajador es capaz de lograr en el ámbito de su ocupación.

Se trata de descomponer las unidades en elementos. Proceso que resultó relativamente engorroso porque los trabajadores y supervisores de cada grupo no lograban trasladar su experiencia práctica en una descripción analítica. Los consultores debieron ir realizando una suerte de procedimiento mayéutico, es decir llevar a que los trabajadores "auto descubriesen" sus conocimientos sobre sus ocupaciones, para que se descompusiesen las unidades en elementos coherentes y relativamente homogéneos. Sobre todo porque dichas unidades no se refieren únicamente a tareas y conocimientos separados sino también a la salud y seguridad, a la organización del trabajo y a las relaciones sociales de tal forma que el alcance de resultados amerite un reconocimiento del empleo.

Para encuadrar a los trabajadores facilitándoles la formalización de los elementos se les pedía que presentasen cada elemento con la forma de una oración con la forma de verbo, objeto y condición. Se les llevaba a redactar un elemento de la siguiente forma: recibe y almacena los materiales para atender las necesidades del programa de producción. Se buscaba a su vez que la descripción de los elementos describiesen resultados, que estos pudiesen ser demostrados evitando enunciados de tipo evaluativo, introduciendo palabras como "bien realizado", "correctamente elaborado", etc.

En este plano también se percibió las dificultades, e incluso cierta voluntad en los grupos en dejar elementos de la unidad sin definir. Por ejemplo, en el grupo que debía definir la función de supervisión, una clara resistencia a definir los elementos vinculados a la dimensión disciplinaria de la supervisión. Los supervisores del grupo claramente preferían dejar sin definir este elemento, ya que posiblemente querían guardar una cierta cuota de arbitrariedad o de incertidumbre con respecto a esta dimensión como forma de ejercicio de poder, o bien, no querían discutir estos elementos abiertamente con trabajadores sindicalizados dejando ver sus posiciones individuales en estos temas.

Superados estos problemas y una vez definidos los elementos en grupo se pasó a discutir los entre todos los grupos pidiéndose fundamentaciones y aclaraciones que llevaron a correcciones y ampliaciones. El trabajo colectivo permitió un mayor compromiso de todos los participantes e incluso obligó a un mayor esfuerzo y compenetración de los grupos menos implicados originalmente en el proyecto.

El siguiente paso fue el de definir los **criterios de desempeño**. Por tales, se entendió describir la calidad de los resultados de un desempeño exitoso siguiendo el objetivo perseguido por el elemento de competencia. Se refiere al resultado crítico del trabajo. A este nivel no es tan importante saber qué se hizo sino establecer cuan bien se realizó. Se les pidió que los redactasen en forma de resultados y contenidos evaluativos. Por ejemplo se les pidió que se redactara: El almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, lugares asignados, apilado de acuerdo con la altura y distancias especificadas.

Una de las dificultades para definir los criterios de desempeño fue el llevar a los grupos a describir resultados observables y no a procesos efectuados o procesos intelectuales, como entender, saber intuir, etc. Una segunda dificultad fue el que introdujeran elementos propios de la organización laboral tales como la puntualidad, minimizar los desperdicios, comportamientos interactivos, manejo y resolución de problemas, etc.

Por lo tanto junto a los criterios de desempeño, se les pidió que estipularan las **evidencias de desempeño**, directo y de producto cuando las circunstancias lo permitiesen.

Una vez elaborados los criterios de desempeño se les hizo definir los **campos de aplicación** de dichos elementos. En estos campos de aplicación se define la extensión y el alcance de un elemento de competencia explicitando las circunstancias o el contexto en que se desarrolla. Describe el ambiente físico, organizacional, y especificando los materiales e instrumentos en el entorno en que se aplican los elementos. Establece por lo tanto un límite a la competencia que permite definirla y evaluarla con precisión.

A título anecdótico podemos contar qué aquí se pudo percibir hasta que punto algunos trabajadores habían interiorizado la lógica subyacente de la producción tradicional concebida como solamente el desempeño de las tareas y no de funciones. Ello, al discutir si les correspondía a ellos o no el señalamiento de un desperfecto. Y, si cuando llegase el mecánico o el electricista a repararlo, si debían indicarle el desperfecto y lo que posiblemente andaba mal. Algunos incluso planteaban que su conducta cambiaría según quien llegase, si era un amigo o no.

Finalmente se les pidió que estipulasen los **conocimientos requeridos y las evidencias de los mismos** para cada función especificando las áreas, la base teórica o técnica y el nivel de conocimiento requerido.

Por ejemplo: Base teórica, estadística: medidas de tendencia central (promedios) Rangos, Tendencias, etc.

Base técnica, preparación de madera: manejo de troncos, lavado de troncos, chipeado, stock de chips, dosificación, clasificación, envío de chips, aserrín, agua, aire.

Esta parte final no llevó mayores dificultades ya que los distintos trabajadores que participaron en el plan ya dominaban bastante bien la técnica de la construcción de la norma.

Con ello, se culminó esta etapa y la norma ya estaba diseñada. Se pasó a establecer los mecanismos de certificación de las normas.

Para ello se establecieron rangos de importancia de cada evidencia de conocimiento y si el mecanismo de validación de los mismos requería preguntas o "pruebas" de competencia.

Una vez terminada esta etapa los grupos culminaron su cometido y se disolvieron.

El primer esbozo de la norma de competencia ya estaba elaborado. (asumía el siguiente formato, ver anexo.)

4.4.- La cuarta etapa.

La siguiente etapa, la cuarta, consistió en validar la norma.

Para ello, se hizo una serie de reuniones con cuadros superiores de la empresa, supervisores y delegados designados por el sindicato que no participaron en el proceso de elaboración de las normas para estudiar el trabajo realizado por los grupos.

Este nuevo grupo pasó a revisar:

- si se entienden las unidades de competencia con la lectura de su solo nombre, si el mismo refleja el contenido de la unidad, si la unidad refleja una función y no una tarea aislada, si la misma puede leerse anteponiendo la frase: el trabajador es capaz de...,etc.
- Se revisaron también los elementos con la misma lógica.
- Se revisaron los criterios de desempeño preguntándose si los mismos eran descriptos como un resultado. Si a su vez cada criterio tenía su enunciado de evaluación, etc.
- Se revisaron los campos de aplicación cubrían todos los parámetros (personas materiales equipos) requeridos para especificar bien el elemento de competencia, etc.
- Se revisaron las evidencias de desempeño, si estaban bien definidas las evidencias requeridas para cada elemento indicando el producto o proceso, si especificaban productos comprobables o procesos realizados y resultados obtenidos, etc.
- Se revisaron las evidencias de conocimiento, si ellas coincidían con la unidad de competencia y todos sus elementos. Si las evidencias cubrían todos los conocimientos requeridos para realizar la unidad de competencia, etc.

El nuevo grupo propuso algunas modificaciones menores en particular en lo referente a los conocimientos requeridos en parte debido a la proyección de la evolución de las necesidades en este campo fruto de posibles transformaciones en las funciones a desarrollar.

4.5.- Quinta etapa.

Ahora si, las normas estaban establecidas y validadas pero solo en principio.

En el ejercicio de certificación, evaluación y diagnóstico de competencias que los supervisores realizan a sus supervisados puede que la aplicación sea satisfactoria y por lo tanto quede firme. Pero en los casos en que no lo sea, el evaluador (supervisor) debe documentar las razones acudiendo incluso a las explicaciones y argumento del evaluado. Todo ello debe consignarse por escrito para convocar al grupo que elaboró la norma y proceder a su revisión si es el caso. Luego de que la norma sea revisada, por única vez, quedará firme para ser utilizada en el diagnóstico de competencias.

Esta última etapa no se culminó. Iba acompañada de un banco de pruebas y preguntas que CINTERFOR – OIT solicitó en principio a un organismo brasileño de capacitación papelerero y de otras herramientas con el fin de poder iniciar las certificaciones y las capacitaciones en función de las carencias detectadas.

Dos razones bloquearon esta quinta etapa. Un problema de financiamiento de la fase final del proyecto por un lado y por otro, que la empresa le planteó al sindicato que estaba en sus

planes tercerizar toda el área de mantenimiento – preventiva y correctiva - de la planta.¹² Y le solicitaba al sindicato propuestas de como se debía realizar. Este nuevo proceso que tenía total autonomía con respecto a la herramienta de gestión que se estaba instalando, modificó el interés central del sindicato con respecto a la misma, ya que pasó a ser central el problema de las tercerizaciones, incluso para la propia vida del sindicato ya que la propuesta en primera instancia abarcaba casi un tercio de sus sindicalizados.

No por ello, la normalización de competencias como concepto y procedimiento se desvalorizó totalmente para el sindicato como veremos más adelante.

V.- El debate teórico en torno a la Normalización de competencias.

5.1- El contexto del debate.

La normalización de competencias como herramienta de gestión aparece por lo tanto como una posibilidad para resolver una serie de problemas - que tienen cierta correspondencia con los objetivos de la empresa y del sindicato – pero que a su vez tienen fines en sí mismos y toman la forma de una herramienta de gestión procesando experiencias distintas de ámbitos muy alejados de la empresa papelera.

En ese sentido sosteníamos que colaboraba en la construcción de lo global en lo local. Su racionalidad – entendida ésta como medio para alcanzar un fin – también se nutre de debates a nivel internacional. Debates en donde los fines propuestos de la normalización de competencias pueden ser sometidos a discusión y también los medios para alcanzarlos y las relaciones entre los medios y los fines. Ello depende tanto de perspectivas teóricas que orientan la aproximación al problema como de contextos en donde se desarrollan estas herramientas.

Una revisión somera de estos aspectos parece necesaria para comprender la orientación que se le dio a esta herramienta de gestión en esta situación concreta.

El concepto de competencia laboral emergió con vitalidad ¹³aparentemente en los años ochenta en algunos países industrializados como forma de solucionar los crecientes desajustes entre el sistema educativo y el sistema productivo.¹⁴ Estos problemas se presentan con mayor persistencia y gravedad en los países intermedios en la medida que tienen menos recursos para el sistema educativo por lo que la aplicación de un sistema de esta naturaleza aparece como altamente atractivo como forma de dar cuenta de las necesidades de mejorar la calidad, productividad y por lo tanto competitividad de las empresas de estas regiones así como el desarrollo de los trabajadores.

¹² La empresa no quiso aportar su contribución – muy menor - al proyecto lo que llevó a la JUNAE a bloquear su propio aporte.

¹³ Aunque el concepto ya existe anteriormente, ver Dubar Claude. *La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence*. Dunod. Sociologie du travail. 2/96

¹⁴ Ver: Mertens Leonard. *Competencias laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR – OIT – DINA, Montevideo, 1998. En las conceptualizaciones de este apartado nos orientamos por este trabajo.

Sin ser exhaustivo en América Latina se han comenzado a desarrollar programas nacionales de normalización de competencias en la década de los 80 en México por ejemplo. Con el programa CONOCER¹⁵ (Consejo Nacional de Competencia Laboral), en Chile, se ha puesto en marcha un Programa Nacional de Certificaciones Laborales y Desarrollo de Recursos Humanos a través del SENCE¹⁶ (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo). En Uruguay la DINAE (Dirección Nacional de Empleo) impulsa un programa similar. Así como en Brasil, Colombia, etc. los distintos organismos de formación desarrollan programas similares. También se están desarrollando programas impulsados por empresas nacionales y transnacionales en la región en particular en los países de Colombia y Venezuela y Costa Rica. Sin embargo, la experiencia a la que hicimos el seguimiento es la primera, a nuestro conocer, impulsada por un sindicato y su empresa.

Los enfoques difieren fuertemente según sean impulsados por los Gobiernos¹⁷, tales como el NVQ (National Vocational Qualification) del Reino Unido y el de Australia y los antes señalados en América Latina, en particular el mexicano. Que sean regulados por el mercado como por ejemplo el impulsado por el AMA (American Manegering Asociation) y la consultora McBer, en donde se busca un sistema de certificación autorregulada en donde su promoción es una tarea de gerentes y sindicatos. Se busca que los individuos sean estimulados para formar parte del sistema y los empresarios han de ser alentados para usar la certificación en sus prácticas y políticas de contratación y ascenso de personal. O finalmente, que sean regulados por los actores sociales, empresarios y los sindicatos, en este ultimo caso la diferencia radica en que el papel protagónico pasa por las organizaciones de empleadores y trabajadores que son el sostén de las políticas de formación y de regulación del mercado de trabajo. En diferentes expresiones es el modelo predominante en varios países europeos tales como Alemania, Francia e Italia y en Canadá. En Japón el principal papel en la formación lo protagoniza el sector empresarial unilateralmente.

5.2.- Las definiciones de competencias.

Pero las diferencias no solamente se dan en quien las impulsa sino también en como se definen, o que intensiones tienen, que pueden variar de:

- *"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de un desempeño, no solamente en términos de conocimiento, habilidades destrezas y actitudes, las cuales son necesarias pero no suficientes"*
- *"Habilidades multifacéticas para desempeñar un función productiva de acuerdo con una norma reconocida"*
- *"Atributo que el empresario de alto rendimiento de hoy, busca en los empleados de mañana"*¹⁸

¹⁵ Ver CONOCER. Sistema de Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. Mexico 1997.

¹⁶ Ver SENCE. Proyecto: Programa Nacional de Certificación de Competencias Laborales y Desarrollo de Recursos Humanos. Documento Preliminar. Santiago Chile. Marzo 1998.

¹⁷ Lo que sigue esta basado en Mertens Leonard op.cit.

¹⁸ Recopilación de definiciones realizada por Vargas Fernando Z. Consultor de Cinterfor -Oit Policopiado 1998.

Otros. no definen el concepto de competencia pero observan la aparición de nuevos criterios que denominan modelos de competencia. Estos modelos se caracterizan por:

- nuevas normas de reclutamiento (privilegiando el nivel diploma).
- valorización de la movilidad y del seguimiento individualizado.
- nuevos criterios de evaluación, privilegiando las competencias de tercer tipo. (que no son manuales ni de conocimiento técnico sino calidades personales y relacionales privilegiando la implicación, el commitment).
- la incitación a la formación continua
- La crítica explícita o no de los sistemas de categorías tradicionales.¹⁹

El proyecto que seguimos en la empresa papelera se orienta sobretodo por la definición de CONOCER el programa mejicano : " *Una norma de competencia laboral describe lo que un trabajador es capaz de hacer, forma en que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho y el contexto laboral en el que se espera que lo haga*

Pero los enfoques difieren también por la inspiración teórica que orienta el análisis de las competencias laborales y que organiza los sistemas de normalización de competencias.²⁰

5.3.- Las grandes orientaciones teórico-metodológicas que subyacen a las definiciones de las competencias.

Se pueden calificar a grandes rasgos tres grandes orientaciones:

- La orientación **conductista** que inspira los modelos de análisis de competencias norteamericanos fundamentalmente que define modelos genéricos de competencia a partir de una definición del concepto de competencias en términos de:

"características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior del puesto". En donde pasa a ser central el concepto de desempeño efectivo y el de habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer y no necesariamente lo que hace independientemente de la situación y circunstancia. Que por lo tanto funciona como un modelo ideal a partir del que uno mide en escalas a que distancia de rendimiento se está de este modelo ideal.

- La orientación **funcionalista** que se inspira de la escuela de pensamiento funcionalista de la sociología. El NVQ del Reino Unido se orienta por esta perspectiva. Pero a diferencia de la lógica estructural funcionalista de tipo parsoniano que dominó el análisis sistémico hasta la década del sesenta y que concebía las funciones como fortalecedoras de una estructura existente, la nueva lógica funcional se inspira más bien en una perspectiva Luhmaniana en donde el análisis funcional se orienta a comprender la diferencia entre el sistema y el entorno. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como un sistema cerrado sino en términos de su relación con el entorno. El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad y lo relaciona

¹⁹ Zarifian P. "L'émergence du modèle de la compétence" Stankiewicz F. Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. Paris, Economica. 1988.

²⁰ Mertens. op cit.

con problemas, en este sentido se articula con la orientación pragmática que poco a poco se está transformando en dominante en la orientación de las empresas.

En lo concreto en esta perspectiva las competencias se analizan relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. Se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado.

- la orientación **constructivista** es quizás la última corriente como base de análisis y de producción de la competencia laboral. El concepto "constructivista" busca aclarar las situaciones entre los grupos y sus entornos y también entre las situaciones de trabajo y de capacitación.²¹ este método rechaza que la construcción de la norma de competencia se elabore por un lado y por otro, con autonomía, la implementación de una estrategia de capacitación. A diferencia de las perspectivas "conductistas" la perspectiva "constructivista" no sólo construye las normas de competencias tomando como referencia a los trabajadores más calificados y a los gerentes sino que además, incluye en el análisis trabajadores de menor nivel educativo.

Ello porque estos trabajadores también están en condiciones adecuadas para poder crear, por poco que sea, pueden ser autónomas y responsables. En segundo lugar porque para que una capacitación sea efectiva es necesaria la participación de los sujetos en la definición de los contenidos. En tercer lugar porque una capacitación individual solo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva. En cuarto lugar porque según esta perspectiva la definición de competencias y de capacitación solamente puede asociarse si se realiza a partir de una investigación participante. En quinto lugar porque es necesario romper la secuencia primero capacitación y confianza y responsabilidad después. Y finalmente porque la identificación de las competencias y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias a cada organización y en qué medida éstas son causas de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas.²²

La revisión de las teorías que orientan la producción de normas de competencias tiene importancia porque define la orientación y las intenciones que se le quieren dar a la herramienta.

5.4.- La evaluación de las orientaciones de la normalización de competencias elaborada por CINTERFOR – OIT.

La creación de la herramienta de normalización de competencias creada por CINTERFOR OIT se nutre en distinta medida de las tres corrientes antes mencionadas pero con ciertas innovaciones a nuestro entender. Se nutre con la corriente **funcionalista** en la recomposición de las funciones orientadas a resolver problemas, permitiéndole al trabajador ubicarse y ubicar la función que desempeña en la organización global que presupone la empresa y de sus relaciones con el entorno. Este proceso se orienta a romper fuertemente con la orientación

²¹ Esta es la línea de Bertrand Schartz en Francia. Ver Mertens op. cit.

²² Mertens op.cit.

cultural taylorista. En segundo lugar se orienta a través de una orientación **constructivista** en el sentido que recoge la experiencia de los trabajadores y les hace “acordar” y “producir” la norma. Logrando a su vez una forma un tránsito a la organización deseada sin tensiones a la definición de los requerimientos de capacitación. Lo que no ha sido tan señalado por los que promueven esta orientación y consideramos que es un hallazgo de este proyecto, es que el “construir” la norma es a la vez una forma de comprometerse con ella. En este sentido la participación del sindicato en todas las instancias de selección canaliza al “interior” de la construcción de la norma las oposiciones y contrapropuestas en la actividad concreta de trabajo. El sindicato puede ahora utilizar la norma para señalar las inconstancias y desviaciones de la norma acordada. El sindicato puede volver a ejercer un papel dinámico en la vida cotidiana de la empresa.

Finalmente en cierta medida también se nutre de la vertiente **conductista**. En la propuesta y en los criterios de participación en los grupos para la construcción de la norma se buscaba cierto perfil de trabajadores y supervisores que tuviesen una visión global de los procesos, es decir de hecho se buscaba conformar una cierta elite para construir las normas aunque de forma muy genérica. Pero esta intension se vio de hecho neutralizada por el hecho que el sindicato, a partir de sus propios criterios - que no eran los sugeridos por CINTERFOR - OIT - designó a los trabajadores a participar en la confección de la herramienta.

A su vez en el proceso de validación de las normas realizadas por el primer grupo de supervisores y trabajadores designados por el sindicato, participaron el gerente de producción e ingenieros de la planta proponiendo modificaciones, como habíamos señalado, dándole un carácter mas “ideal” a las normas construidas por el primer grupo.

Quizas fuese el precio que se debía pagar para que las jerarquías de la producción se comprometiesen con la herramienta y no la desvalorizasen en un corto plazo. No obstante, una revisión final de las normas acordadas indica con todo que la primera de herramientas de gestión.

En síntesis, la herramienta normalización de competencias creada bajo la orientación de CINTERFOR – OIT tiene una inspiración **constructivista** y **funcionalista** con cierta influencia **conductista**.

VI.- Los mecanismos de significación del sistema de normas y certificación de competencias para los trabajadores.

6.1.- Relación de los objetivos perseguidos por los actores y la identidad de la herramienta de gestión.

Toda herramienta de gestión se inscribe en una lógica racional como hemos visto. Establece un fin que le da sentido a la herramienta de gestión y determina los medios para alcanzar dichos fines. Estos fines son autónomos de los objetivos que motivan a los actores a implementarlos, sin embargo los fines de la herramienta de gestión serán evaluados en primera instancia en función de los objetivos que se plantean los distintos actores.

El sindicato perseguía tres objetivos en el inicio del proyecto:

- reducir la inseguridad de los puestos de trabajo resultante de la inserción en un mercado abierto.
- ordenar las posibles carreras laborales internas al interior de la empresa y darles un cierto grado de transparencia de tal forma que todo trabajador supiera que debía hacer y en que debía calificarse para poder ascender.
- acotar la flexibilidad laboral definiendo áreas centrales no tercerizables. Objetivo que no logró porque aunque la empresa aun definiendo una serie de sectores como centrales no los registró en el convenio firmado, y por lo tanto quedó con libertad para cambiar su criterio. Lo que hizo tercerizando sectores antes considerados no tercerizables. A pesar de ello, esta definición de las áreas centrales seguirá siendo crucial para el sindicato. La elaboración de las normas de competencia, pareció en el momento de su desarrollo, un instrumento idóneo para permitir un debate serio con la empresa sobre la definición de estas áreas.

Los objetivos de la empresa eran más precisos, en un primer periodo compartía los objetivos del sindicato en cuanto a promover las carreras internas y desarrollar un sistema de calificaciones en concordancia con dichas carreras, pero aún así, pero no era su prioridad en el momento. Por ello durante un año suspendió el proyecto. Cuando relanzó el proyecto sus objetivos eran definir las necesidades de capacitación y para ello tener una herramienta de detección de las mismas. Sin embargo tampoco sigue claro cual es la prioridad que la empresa le da al proyecto y cuanto esta dispuesto a invertir para alcanzar los objetivos que busca.

En cuanto a los medios implementados para alcanzar los fines de la definición de las normas de competencia, por su carácter constructivo, poco a poco fueron entusiasmando a los distintos participantes porque les permitió solucionar una serie de problemas y tensiones que los afectaban en las relaciones cotidianas de trabajo.

Es esta combinación de estos medio con estos fines que le da a la herramienta de gestión su **identidad**.

Para la empresa y sus trabajadores hablar de normas de competencia, certificación laboral deja de ser un tema abstracto y la primera significación para los trabajadores – y también para la propia empresa - corresponde a esta herramienta construida con la colaboración de CINTERFOR – OIT.

6.2.- La significación como evaluación del pasado y del futuro.

Pero allí no culmina la consideración de la herramienta por parte de los actores. Toda herramienta – el razonamiento es quizás válido para toda acción – cambia tanto el futuro que ya no será igual al pasado en la consideración de los trabajadores. Pero también modifica la consideración del propio pasado. Este último porque pasa a ser valorado - positivamente o negativamente por ejemplo – en función del cambio que provoca o de la promesa de cambio que conlleva la herramienta de gestión incorporada. La herramienta de gestión hace pues la **diferencia** pues condensa un conjunto de cambios que el trabajador procesa.

Todo los cambios generaron transformaciones en los conocimientos requeridos para trabajar y poder competir en estos mercados abiertos. En particular para los operarios esto implicó una serie de cambios y aprendizajes en múltiples dimensiones. A saber:

- Aprendizaje de nuevos saberes ligados a las nuevas tecnologías incorporadas. Con dolorosas pérdidas de conocimientos que en el contexto pasado daban base de micropoderes que eran fuente de respetabilidad en el medio. Las normas de competencia definen más claramente la diferencia del pasado y el futuro.
- Aprendizaje a trabajar en espacios cuyo principio de organización es el cumplimiento de funciones en equipo orientados a dar cuenta de producciones flexibles y ya no el de tareas de un puesto de trabajo en una estructura de organización rígida, segmentada en las distintas etapas de un proceso de trabajo estandarizado.
- Y en particular una ruptura con una lógica muy aceptada que toda incorporación de una nueva tarea al trabajo debía ser correspondida con un aumento de sueldo. La resistencia a la polifuncionalidad y a la polivalencia tiene este fundamento. Las normas de competencia definen más claramente la diferencia entre el modelo pasado y el modelo futuro. Y, aún si se acepta el modelo propuesto para el futuro, es necesario un aprendizaje para acotar la polivalencia y la polifuncionalidad a niveles razonables.
- Aprendizaje de una nueva relación de "encuadramiento", no ya centrada en la autoridad emanada de la experiencia del supervisor sino las competencias para cumplir la función.
- Aprendizaje a valorar la competencia como criterio de un buen desempeño no el desarrollo correcto de la tarea correspondiente al puesto de trabajo.

Pero además estos cambios son traumáticos porque los trabajadores porque:

- sienten que se les obliga a aprender nuevas competencias en campos de conocimiento donde les puede faltar muchas veces formación de "base"- principios de matemáticas, física, química, etc.- para poder seguir siendo competentes y algunos de ellos tienen temor de que se les lleve nuevamente a algo similar a la escuela.
- consideran que se les ha cambiado unilateralmente las "reglas de juego" del trabajo y ya no pueden ser eficientes con las nuevas "reglas de juego".
- los que exigen los cambios a su vez no siempre son consecuentes con los mismos porque no los asumen como un cambio de sistema que también los implica a ellos (nos referimos a todos las jerarquías intermedias y aún las propias direcciones de las empresas).²³
- sienten que con los cambios pierden estabilidad e identidad de trabajadores, lo que le permitía "proyectarse" socialmente.
- sentimiento de "frustración", que implica que por más que se realice bien su tarea pueda ser desplazado - aún fuera de la empresa - es una variante de incertidumbre y de riesgo que se incorpora a las preocupaciones de los trabajadores en la actual coyuntura.

²³ En forma similar a lo descrito por Michel Crozier y Erhard Friedberg en *L'acteur et le système* Paris 1977. En donde se señala los problemas de la organizaciones: una cantidad de actores debe aprender un juego nuevo para ellos que debe ser desarrollado a partir de la construcción del juego antiguo, pero que debe romper con esta construcción.

Estos autores señalan que además es poco probable que todos los afectados en la novedad reconozcan una ventaja en comparación con lo que había anteriormente.

La normalización de competencias como herramienta de gestión condensa pues la diferencia del pasado con respecto al futuro, los nuevos aprendizajes a realizar y los traumas que conllevan.

6.3.- La autorreferencia de la herramienta de gestión.

La combinación de identidad de la herramienta de gestión, la percepción de los fines que persigue y de los medios que moviliza con la diferencia entre el pasado y el futuro que ella representa constituyen la primera **autorreferencia** de la herramienta de gestión.²⁴ Es difícil que los distintos trabajadores independientemente considerados o como colectivo a través de las manifestaciones del sindicato puedan disociar a los medios y los fines de la herramienta a sus proyecciones en el futuro.

Sin embargo esta autorreferencia no es completa ni definitiva. Debe tener en cuenta otros procesos sociales que también le dan significación para los trabajadores.

La última etapa de la normalización de competencias que correspondía a las capacitaciones y certificaciones de la competencia quedó trunca por problemas de financiamiento. Pero paralelamente la empresa le comunicó al Sindicato su voluntad de tercerizar un importante sector del área de mantenimiento. Sector muy numeroso que representa una importante cantidad de trabajadores sindicalizados. Esto conmocionó a los trabajadores y al sindicato y modificó el interés por la herramienta de gestión ya que los objetivos inmediatos de los trabajadores cambiaron, y algunos objetivos ligados a la herramienta de gestión parecen definitivamente inalcanzables, reducir la flexibilidad por ejemplo.

6.4.- La modificación del centro de preocupaciones modifica la significación de la herramienta de gestión.

La normalización de competencias pasó de ser el centro de interés de los trabajadores y del sindicato a quedar en el entorno de la propuesta de tercerización.

El sindicato propuso en la empresa un compromiso de un sustantivo aumento de productividad – trabajar “seriamente” fue la expresión utilizada - e incluso que los trabajadores se encargaran de ciertas actividades de mantenimiento que se contrataban externamente con la finalidad de reducir costos. La empresa sin embargo no aceptó.

Con todo el sindicato logró convencer a la empresa que ciertos trabajadores muy competentes en mantenimientos especializados no fuesen tercerizados.

Estas distintas propuestas las realizó el sindicato respaldado por asambleas muy numerosas que respaldaron al sindicato en la negociación de las tercerizaciones.

²⁴ Para el concepto de autoreferencia ver Luhmann N. Organización y decisión, Autopoiesis y entendimiento comunicativo. Anthropos y Universidad Iberoamericana, Mexico.1997.

El sindicato elaboró una propuesta sobre la cual la empresa se expidió favorablemente sobre la creación de una serie de empresas cooperativas de trabajo que se ocuparan cada una de distintas tareas de mantenimiento – para no competir entre ellas – y que éstas empresas de trabajo negociarían sus contratos con la empresa a través del sindicato. Pero para que estas empresas fueran eficientes, pudiesen realizar su trabajo acorde a lo que la empresa papelera necesitase era necesario realizar una normalización de competencias. Para saber que era lo que se requería y cual era los niveles de competencias de los trabajadores de estas nuevas empresas de trabajo para poder realizar eficientemente estas funciones. Este último planteo no tuvo respuesta hasta el momento.

Por lo tanto aún si estos procesos que se dieron paralelamente modificaron la primera autorreferencia de la herramienta de gestión, no por ello desapareció como herramienta para los trabajadores y para el Sindicato. Tampoco para la empresa o al menos para los ingenieros de producción que consideraron que un proceso de tercerización que no fuese acompañada de un proceso de normalización de competencias podía resultar un fracaso.

La herramienta de gestión adquiere entonces una nueva autorreferencia porque se inscribe en una nueva diferencia entre el pasado y futuro. Un pasado asalariado con contratos típicos, es decir contratos por tiempo indeterminado y con todas las coberturas sociales a un contrato a típico, a término – la empresa propuso contratos de exclusividad por dos años y el sindicato por cinco – y asumiendo el costo y la administración de todos los gastos sociales.

Pero también una modificación de la autorreferencia porque ahora la identidad de la herramienta pasa a destigarse totalmente de los objetivos que los actores tuvieron en un inicio para impulsarla e instalarla. Ahora su identidad – determinados medios para alcanzar determinados fines – toman una significación más concreta e instrumental y quedan despojadas de cualquier connotación utópica sea esta de cualquier signo.

Sin embargo este nuevo proceso, en parte quizás porque ya hubo cierto acostumbramiento a las ideas de cambio con los procesos anteriores, no fue tan traumático. Muchos de los trabajadores no aceptaron la tercerización a pesar de las indemnizaciones, pero otros sí y positivamente. A pesar de ello, estas diferentes posiciones fueron respetadas por unos y por otros. Las consideraciones para tomar una posición u otra son variadas y tienen mucha relación con las situaciones personales, pero tienen un denominador común que es la competencia en el trabajo más allá del tipo de contrato y de la relación laboral establecida.²⁵ Además se tiene la convicción que el único elemento que tienen para administrar los riesgos provenientes de la coyuntura económica de apertura del mercado internacional y de las tomas de decisiones inconsultas por parte de la empresa es trabajar “seriamente”²⁶ y saber cuales son las competencias que uno tiene o carece. En este plano la normalización de competencias como herramienta de gestión obtuvo una nueva significación para los trabajadores porque permite reducir su incertidumbre al menos con respecto a su empleabilidad.

²⁵ Para ello el sindicato debió realizar autotransformaciones, jurídicas para poder mantener afiliados a trabajadores y dirigentes que no contratados directamente por la empresa, asumir nuevas funciones para administrar las empresas de trabajo, y aún revisar sus mecanismos de legitimación de decisiones. El tipo de decisiones debió lograr un consenso total, porque modificaba la vida individual de los trabajadores, aunque fuesen decisiones individuales contradictorias y por lo tanto no era posible legitimar las decisiones por votación de mociones en asambleas.

²⁶ “Solamente los individuos involucrados pueden hablar con propiedad de su trabajo”. Sostenía Hughes E.C.

VII.- Reflexiones finales.

Las herramientas de gestión son el mecanismo por el cual se construye la globalización del mundo el trabajo. América Latina no crea herramientas de gestión ni elabora criterios generales para adaptar las que son creadas en los países hegemónicos. Esta situación lleva a la coexistencia de herramientas de gestión que obedecen y son portadoras de principios y filosofías distintas y aún contradictorias. Todas ellas presuponen medios para alcanzar fines y, a su vez, presuponen comportamientos sociales estandarizados que no corresponden a las realidades concretas en donde se instalan.

Los distintos actores buscan utilizarlas para alcanzar distintos objetivos. Sin embargo, los fines de las herramientas tienen autonomía con respecto a los objetivos de los actores y dichos fines se constituyen a partir de debates u orientaciones que se dan en ámbitos muy alejados de los actores en el ámbito local.

Las herramientas de gestión tienen un sentido concreto ligado a los fines que persigue y a los medios que pone en marcha para alcanzarlos. Pero también marca la diferencia entre el pasado y el futuro que se avecina, en los ámbitos locales en que se instrumenta la herramienta. La combinación de la identidad de la herramienta de gestión y de la diferencia de significación entre el pasado y el futuro que conlleva, constituyen la primera autorreferencia de la herramienta. Pero en función de eventos que pueden suceder en su entorno, esta autorreferencia puede modificar su significación con relación al pasado y al presente y por ello modificarse a sí misma.

Todo ello nos hace preguntarnos acerca del concepto de sentido o, más precisamente, del concepto de significación. La pregunta es relevante en la medida que las herramientas de gestión tienen una sociología implícita, como habíamos señalado, que no es necesariamente la que le dan los distintos actores y, más en particular, los trabajadores a quienes se les aplican las herramientas de gestión.

¿Qué es la significación cómo concepto?

En primera instancia señalaremos que la noción de sentido o de significación es un concepto autológico, es decir, que no es posible imaginar una observación o reflexión sin que quede implicada la significación. Por ello solamente podemos aprehender la noción de significación a través de sus dimensiones internas. Creemos que por lo menos es necesario identificar tres operaciones para dar cuenta de la construcción que los trabajadores le dan a las herramientas de gestión.

- a) Una primera operación es de ubicarla temporalmente, es decir colocarla con respecto a un pasado y a un futuro a construir. Sobre ello ya nos hemos extendido en el trabajo.
- b) Una segunda operación es incorporarle una dimensión objetiva: Esta operación tiene un doble horizonte, del "adentro" y del "afuera". La herramienta de gestión es susceptible de un análisis hacia su interior, de descomposición de sus distintas etapas, primero, y luego, de cada uno de los elementos que la componen hasta alcanzar un nivel de precisión que deje de resultar relevante o interesante. Para luego dirigirse hacia "afuera", del objeto con el fin de clasificarlo, localizarlo espacialmente, preguntar por sus relaciones externas, etc.

(la relación de la herramienta con la estabilidad laboral, con el salario y con la carrera). En esta dimensión de la significación importa particularmente la forma en que se construye la herramienta en concreto y los dispositivos de gestión que se toman. Ello determinará para los trabajadores que participaron en los distintos grupos en representación del colectivo, cómo se ubicarán como observadores, de “adentro” o de “afuera” de la herramienta y en función de ello cómo se lo transmitirán al colectivo para avalar su incorporación.

- c) Finalmente, su dimensión social en sentido estricto, es decir, la relación ego/alter que se establece a través de la herramienta de gestión. Esta relación ego/alter se aplica a cualquier nivel: entre sindicato y empresa, colectivo de trabajadores y colectivo de dirigentes de la empresa, individuo y jerarquía, etc. Es de hacer notar que es una relación asimétrica la que caracteriza a las relaciones profesionales. Los trabajadores o el sindicato, como actores subalternos de esta relación son extremadamente sensibles en la significación que le dan a las herramientas que se instalan o a los dispositivos de gestión que se adoptan, al significado que interpretan de los actores alternos, los empresarios, las jerarquías etc. Particularmente en el momento de incorporación de herramientas de gestión y frente a las transformaciones del mundo del trabajo. Por ello, las discontinuidades que le han dado a la instalación de esta herramienta y los dispositivos – asociados o no – a la herramienta, generan una continua resignificación de la misma por parte de los trabajadores.

Para culminar querriamos señalar que la significación de las herramientas de gestión se construye a tres niveles. En primera instancia en el nivel individual, todo trabajador va construyendo poco a poco un significado de qué es y cuáles son las consecuencias de las herramientas de gestión. Aparecen aquí las distintas dimensiones que mencionábamos en el nivel individual. Pero, poco a poco, la herramienta de gestión adquiere una significación sistémica, es decir, pasa a tener un sentido para el conjunto de los trabajadores, ya no depende de los significados que los trabajadores individualmente le asignen. En esta etapa la significación de los trabajadores tiene más posibilidades de coincidir con el sentido que se le dio originalmente a la herramienta de gestión. No obstante, la herramienta aún puede crecer en significado en la medida en que el colectivo de los trabajadores encuentre nuevas relaciones con otras dimensiones de su mundo social. Finalmente, el nivel más institucional, el de la significación que le da el sindicato y de las estrategias que delineó en torno a las herramientas de gestión. La significación para el sindicato debe coincidir, o al menos complementarse, con las del colectivo de trabajadores. Si no lo hace entrará en tensión con el colectivo de trabajadores y generará a la larga un cambio en el sindicato o en la consideración de los trabajadores por él.