



VI Jornadas de Investigación Científica
"15 años de la Facultad de Ciencias Sociales"

11 y 12 de setiembre de 2007
URUGUAY

La gestión de competencias en
los procesos de certificación de
calidad de la industria uruguaya

Francisco Pucci
Rodolfo Levin
Nicolás Trajtenberg
Carlos Bianchi

La gestión de competencias en los procesos de certificación de calidad de la industria uruguaya.

Francisco Pucci¹

Rodolfo Levin²

Nicolás Trajtenberg³

Carlos Bianchi⁴

Introducción

Este trabajo se propone mostrar parte de los resultados del Proyecto de Investigación “Competencias organizacionales para el sostenimiento de Programas de Calidad ante situaciones de incertidumbre” financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad. El Proyecto está centrado en el estudio de las competencias organizacionales necesarias para el sostenimiento de los programas de certificación de calidad en diferentes empresas de la rama química y alimenticia de nuestro país. En este trabajo presentaremos los resultados del análisis cualitativo profundizando tres dimensiones del mismo i) la discusión de los conceptos de calificación y competencias como continuidad o ruptura ii) los problemas de aplicación de los referenciales de competencia y iii) la relación entre gestión de competencias y acción colectiva. En función de estos objetivos, desarrollaremos, en primer lugar, una discusión teórica de estas dimensiones, en función de la discusión académica internacional que existe sobre estos temas. En segundo lugar, analizaremos cuales son las tendencias empíricas que muestran las ramas consideradas de la industria uruguaya en estas dimensiones. Por último, expondremos un conjunto de conclusiones que surgen de la contrastación entre los conceptos teóricos y las tendencias empíricas que encontramos en la investigación.

¹ Doctor en Sociología, Profesor Agregado del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Investigador del Area de Sociología del Trabajo.

Email: pucci@fcs.edu.uy

² Master en Sociología, Profesor Asistente del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Investigador Asistente del Area de Sociología del Trabajo.

Email: rolev@adinet.com.uy

³ Master en Sociología, Profesor Asistente del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Investigador Asistente del Area de Sociología del Trabajo.

Email: cbianchi@fcs.edu.uy

⁴ Master en Historia Económica, Profesor Asistente del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Investigador Asistente del Area de Sociología del Trabajo.

Email: nico.trajtenberg@gmail.com.

1) Competencia y calificación.

El concepto de competencias, que ha sido desarrollado por diferentes vertientes de las ciencias sociales, resulta un punto de encuentro natural entre la sociología del trabajo y las corrientes de la economía que estudian los procesos de innovación y cambio técnico.⁵ El manejo de estas fuentes teóricas permite reconocer la formación de competencias como parte del proceso social de organización del trabajo en el que la innovación aparece como un fenómeno interactivo y socialmente distribuido. Las transformaciones en las formas de organización del trabajo que se procesan tanto a nivel de la producción industrial como en el sector de servicios, implican nuevos requerimientos en términos de calificación de la mano de obra, que permitan dar cuenta de los nuevos desafíos que se plantean en los procesos de trabajo. Los modelos clásicos de organización del trabajo se estructuran sobre el modelo de organizaciones calificadas, que implican la incorporación de nuevos equipos y de nuevas técnicas de gestión bajo el formato sistémico tradicional. Las formas más modernas de organización del trabajo se conciben de acuerdo al concepto de organizaciones calificantes, que implican procesos de trabajo abiertos a la comunicación y al tratamiento de eventos impredecibles, a partir de una relación dinámica entre organización y capacitación, valorizando el aprendizaje y la mejora permanente. Las nuevas formas de organización del trabajo se plantean la innovación y la calificación como procesos continuos, apuestan al aprendizaje colectivo, a la comunicación como vehículo de construcción de referentes comunes en relación a las tareas a desempeñar, y a una mayor transparencia e involucramiento en los objetivos organizacionales.

El sistema de competencias puede ser analizado como una nueva forma de regular el intercambio entre empresarios y trabajadores. Para Le Corre (2006), la modificación de las expectativas de la empresa en relación a los asalariados se traduce en el plano de las reglas de intercambio: la gestión de competencias las vuelve formalmente más condicionales, lo que es lógico desde la perspectiva del empleador si se refiere a la teoría de la incompletitud del contrato de trabajo. Gobernando a través de obligaciones de resultado y de creencia, las direcciones de empresa aumentan en efecto su dependencia en relación a la participación de los trabajadores y, por ese lado, de la incompletitud del contrato de trabajo. Ligar el salario y el desarrollo de la carrera de cada asalariado a la apreciación subjetiva de su compromiso con el trabajo, permite al empleador crear una incertidumbre simétrica para los asalariados. Pero, debido a que la relación de trabajo es por esencia asimétrica, el hecho de reducir los mecanismos colectivos que, tradicionalmente, en el derecho del

⁵ Parte de esta discusión teórica ha sido desarrollada en Pucci, F. y Nión, S. "La construcción de competencias en la actividad de producción gráfica de la Universidad de la República." Revista Relaciones Laborales, Facultad de Derecho, No 12, diciembre del 2006, Montevideo.

trabajo enmarcan el vínculo de subordinación, ubica objetivamente a los asalariados en una posición desventajosa.

La lógica de la competencia puede acrecentar la competición inter-individual y reducir potencialmente la cooperación en el seno de los colectivos de trabajo. Puede conducir a disfuncionamientos importantes en la organización si las modalidades de cooperación son absorbidas por el reconocimiento de las performances individuales. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002) Las estrategias individuales deforman permanentemente la dimensión fusional de la acción colectiva: los conocimientos adquiridos por el grupo de pertenencia aparecen como un capital social consumido individualmente. Como señala Alter (1993), tampoco hay que ignorar la diferencia de lógica entre los antiguos y los nuevos profesionales. Los nuevos profesionales ponen en juego, a menudo, saberes y prácticas que desestabilizan los antiguos oficios: informática, marketing, etc.. Los nuevos profesionales raramente se definen en relación a las lógicas sindicales. Esta modificación, asociada al carácter parcial de la solidaridad de grupo, reduce la capacidad de transformar el saber en poder. El profesionalismo, por otra parte, no está verdaderamente rehabilitado: la competencia sí, pero no su influencia ni la lógica del actor.

Por otra parte, siguiendo la perspectiva del actor estratégico de Crozier (1990), Alter (1993) plantea que cuando los juegos son móviles y las posiciones inestables, la reiteración de la inversión estratégica e identitaria conduce a algunos actores a la lasitud de su acción: prefieren tener un rol, someterse a la coerción más que ejercer un poder que supone el recurso permanente del esfuerzo y del riesgo. Se plantea una nueva relación entre el esfuerzo representado por la acción estratégica y la posición de actor: una baja inversión no permite acceder a su propia racionalidad, en tanto una inversión muy pesada y continua conduce a renunciar a los objetivos. Lo que se llama lasitud del actor corresponde a la observación de estas situaciones paradójicas desde el punto de vista de la sociología de las organizaciones: el ejercicio repetido de relaciones conflictivas lleva al actor a decidir no utilizar más sus recursos. Se trata de una renuncia y no de una incapacidad de actuar; es un acantonamiento voluntario en un rol, que forma parte de la ambivalencia del actor.

Las tensiones en la organización dependen en gran medida de la estructura interna y de los mecanismos de toma de decisiones. Existe en casi todos los casos una tensión esencial entre la lógica de adquisición y de reconocimiento de las competencias individuales y el funcionamiento de los colectivos de trabajo. El reconocimiento de las competencias se traduce en una progresión individual de las carreras, acompañado muchas veces de incrementos salariales. Estas prácticas entran muchas veces en contradicción con una lógica colectiva de construcción de saberes en el seno de la organización. Por un lado, hacen explícitas y visibles, en el seno de la organización y frente a las jerarquías, la contribución productiva individual. Por otra parte, la contribución productiva colectiva pasa a un segundo plano en el proceso de evaluación de los trabajadores. Todo pasa como si la

performance colectiva se redujese a la suma de las performances individuales, cuando en realidad los trabajadores compiten entre sí en el proceso de reconocimiento de sus competencias. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002)

2) Competencias y acción colectiva.

Oiry y Sulzer, (2002) muestran que la gestión de competencias se instrumenta a través de los referenciales de competencia. Una gestión colectiva de los puestos de trabajo no es posible debido a que no permite reconocer las especificidades individuales de los asalariados. Se propone entonces optar por una gestión individualizada de modo adecuadamente la relación entre contribución y retribución. La gestión de competencias descansa sobre una "lógica de diferenciación": las retribuciones son repartidas en función del posicionamiento de cada asalariado en la escala de diferenciación de las contribuciones. En este contexto, las evaluaciones que permiten definir este posicionamiento tienen una importancia crucial.

Las evaluaciones se procesan a través de entrevistas anuales en las cuales el instrumento de evaluación utilizado es el referencial de competencia. En las presentaciones normativas acerca de la competencia, el referencial es considerado como un instrumento de medida equitativo. Las competencias que lo constituyen permiten evaluar la contribución productiva del asalariado y, por lo tanto posicionarlo equitativamente en la escala de contribuciones, remunerarlo en función de su verdadera contribución y proponerle una carrera de promoción justa. El referencial está concebido para evaluar las competencias y para re-equilibrar el status de los co-contratantes, que participan de una relación asimétrica en términos de poder. Sin embargo, Oiry y Sulzer (2002) han demostrado que la pretendida objetividad, exhaustividad y dinamismo de los referenciales de competencia son inaccesibles. La indexicalidad del lenguaje, la complejidad del vínculo entre análisis de situación de trabajo y evaluación de la misma, la heterogeneidad de los referenciales, las confusiones entre la evaluación del trabajo y la evaluación del trabajador, son, entre otros, obstáculos para una evaluación objetiva del trabajador a través de estos instrumentos.

Una de las características que permiten que el referencial de competencia sea un instrumento de gestión eficiente es su objetividad. Teóricamente, el referencial no toma partido ni transforma la realidad, la evalúa; debe dar cuenta del trabajo y calificarlo, para medir la contribución de cada uno al mismo. (Oiry, E.; Sulzer, E. 2002) Para ser objetivo, a su vez, un referencial debe ser, por un lado, exhaustivo, (debe ser capaz de censar todas las competencias) y dinámico, (dar cuenta de todas las transformaciones del trabajo que apunta a calificar). Con respecto a la objetividad, el primer obstáculo tiene que ver con el lenguaje. El instrumento debe lograr una explicitación clara y unívoca de las competencias. Sin embargo, por definición, cada palabra es indexical, es decir, que dos personas pueden sistemáticamente darle dos diferentes definiciones a la misma. Su comprensión precisa hacer

referencia a elementos externos a la palabra. El problema que se plantea en la evaluación es que los principales términos de un referencial de competencias son indexicales. “Rendir cuenta de su actividad al superior” puede tener diferentes interpretaciones para dos individuos o para dos grupos de trabajo.

Un segundo obstáculo tiene que ver con la complejidad del vínculo entre análisis del trabajo y evaluación del trabajo. La descripción de la actividad se ha complejizado por la distancia que existe entre trabajo prescripto y trabajo real; la sofisticación de los métodos de análisis de trabajo se debe a la preocupación por relevar la actividad realmente ejercida, con toda la complejidad que este relevamiento comporta. Pero más complejo aún es relevar lo que se encuentra subyacente a la actividad de trabajo. La intencionalidad del sujeto y la dimensión colectiva del trabajo no pueden ser consideradas como la simple puesta en marcha de las capacidades de las cuales emergería mecánicamente el acto productivo. (Oiry, E.; Sulzer, E. 2002)

Otro aspecto a tomar en cuenta se refiere a la heterogeneidad del contenido de los referenciales que se implementan en los procesos de gestión de competencias. Los referenciales describen a menudo competencias muy alejadas entre sí, que se sitúan en un continuo que va de la tarea de ejecución a la característica individual más general. Esto introduce elementos de ambigüedad, donde los límites entre las competencias que se desprenden de las tareas y las capacidades generales del individuo no están claros.

Estos referenciales se pueden diferenciar en dos grandes vertientes, uno centrado en el proceso productivo y otro centrado en la calidad de las personas. En un caso, la evaluación se puede referir a la buena ejecución de las tareas prescriptas/esperadas, en otra la puesta en marcha de las calidades se puede relacionar a la obtención de un resultado o a una estimación puramente subjetiva. (Oiry, E.; Sulzer, E. 2002) Existen, por lo tanto, dos maneras diametralmente opuestas de evaluar las competencias. Una es la de los referenciales centrados en “la evaluación del trabajo,” que contienen competencias directamente ligadas a una actividad específica. A la inversa, los referenciales centrados en la “evaluación del trabajador” privilegian las competencias genéricas (tenacidad, persuasión, etc.) que apuntan a evaluar las capacidades de las personas con la perspectiva de gestionar su desempeño en el largo plazo. La gestión de competencias es entonces concebida como un modo de gestión de los salarios, las carreras y la formación de los asalariados.

Un aspecto crítico del sistema de competencias es la representación sindical en la negociación salarial: se pasa de una negociación por rama de actividad, de carácter público y general, a una negociación ligada a la performance de la empresa, más privada y contextual. Los trabajadores sólo pueden defender su derecho individualmente, en la entrevista profesional. La intervención sindical se reduce a una asistencia, caso a caso, para aconsejar a los trabajadores en la preparación de su

entrevista de evaluación y teóricamente, en caso de litigio. Algunos llegan a controlar la velocidad de la progresión de las carreras, pero son raramente solicitados en el marco de procedimientos de recursos. La defensa de los intereses individuales de los asalariados frente a la jerarquía forma parte del rol al cual las organizaciones sindicales son confrontadas desde tiempo atrás. La gestión de las competencias tiende a reducir la intervención sindical a ese rol, pero alterándolo. Por un lado, la intervención se remite a un correctivo, por otra parte, abre la vía a una implicación en la evaluación de las personas con riesgo de contrariar los intereses colectivos de los trabajadores. En este plano, los efectos de la individualización de la relación laboral se hacen sentir. Los principales beneficiarios de la lógica de competencia son aquellos que ya adquirieron demasiado, pero también aquellos que tienen una relación favorable con su superior jerárquico. La lógica de la competencia da poder a la jerarquía de proximidad, sin contrapartida para el colectivo de asalariados. (Stroobants, M. 2003)

Las prácticas de individualización fundadas sobre las competencias de las personas no son incompatibles con un encuadramiento colectivo, a condición que no sean llamadas a servir la causa patronal de la gestión del aléas económico. Identificar y evaluar las capacidades de cada uno es el corazón del problema. Las capacidades son en general entendidas como un conjunto de recursos intelectuales, prácticos, relacionales, etc., susceptibles de ser desarrollados por las personas. Son, en suma, un potencial. Mientras que la lógica de calificación se apoya sobre normas abstractas o típico-ideales, es decir, desconectadas de la práctica profesional cotidiana, de manera de poder identificar y evaluar ese potencial con criterios de objetividad, generabilidad y transferibilidad, la lógica de competencias se inscribe en el reconocimiento de la singularidad del acto de trabajo en situación en la empresa. Esta evaluación de la capacidad de las personas en el trabajo concreto está en búsqueda de técnicas de validación socialmente reconocidas. La designación de las empresas, o más precisamente del taller o la oficina como el lugar de reconocimiento hace que las soluciones establecidas a gran escala por las calificaciones, sean difícilmente transportables. Esto implica que es un error oponer lógica de calificaciones y de competencias; esta relación se expresa más bien en términos de complementariedad. (Zimmermann, B.2000)

Si la empresa es el lugar privilegiado de expresión y de evaluación de las competencias, es también, más que la rama, el lugar donde se desarrollan, a tientas, procedimientos más o menos opacos de codificación de las lógicas de competencias. En los escenarios más corrientes, la puesta en práctica de estas lógicas se caracteriza por la debilidad de su encuadramiento colectivo, sea a nivel de la empresa como de la rama. Los sindicatos sólo tienen la posibilidad de recurrir las decisiones. Esta posición defensiva no favorece ni la construcción colectiva de competencias en el seno de la empresa ni la responsabilización de los trabajadores por su trabajo. Existe una fuerte tensión entre el principio de individualización de la gestión de recursos humanos que caracteriza la lógica de competencias y los principios de igualdad y equivalencia requeridos por la codificación.

Para ser positiva para los trabajadores y no reducirse a un principio de individualización instrumentado de manera unilateral por el empleador, la lógica de competencias debe ser asociada a una real política de formación y de gestión de carreras. Puede volverse entonces un instrumento de estabilización de las trayectorias de los asalariados. Esta estabilización no remite sólo a la empresa sino a las condiciones generales, más allá de los procesos de validación interna que permiten su transferibilidad a otras empresas. El desarrollo de acuerdos marco más generales aparece como un elemento importante para crear las condiciones de intervención de los trabajadores y prescribir elementos de procedimiento a aplicarse de manera uniforme al conjunto de los trabajadores. (Zimmermann, B.2000)

Al mismo tiempo, es necesario analizar el intercambio salarial no exclusivamente en relación a la empresa sino en sus aspectos macrosociales, en particular la relación entre empleabilidad y mercado de trabajo. Este modelo parece más ventajoso en mercados dinámicos y con baja tasa de desempleo, que en mercados de movilidad restringida y de alta tasa de desocupación. Si pensamos que no existe un único mercado de trabajo, sino diferentes mercados de acuerdo a los oficios o a las ramas, la aceptación será muy diferente en cada caso.

En el plano colectivo, Zimmermann (2000) establece tres conclusiones:

.- La eficacia del encuadre colectivo de la gestión de competencias al interior de la empresa es, en regla general, proporcional a la calidad de las garantías colectivas producidas al exterior de la empresa.

.- Cuando el encuadramiento colectivo existe, toma la forma, en el seno de la empresa, de la deliberación más que de la negociación, haciendo de las competencias y del desarrollo de las herramientas de formalización el objeto de un aprendizaje colectivo.

.- Para que la lógica de competencias no sea una simple herramienta patronal de gestión del aléa económica, sino que se transforme en un medio de aseguramiento de las trayectorias individuales, es importante que esté asociada a dispositivos de formación, validación y de certificación de lo adquirido. La dinámica de competencias se caracteriza por una doble exigencia: la necesidad de un instrumento simple de gestión de clasificaciones del tipo de criterios clasificantes, susceptibles de tomar en cuenta los saberes y los conocimientos de las personas y su evolución, pero también la necesidad de medio, tales como la formación y la validación, para garantizar sus posibilidades de evolución. El desarrollo de una lógica de competencias que asegure las trayectorias para la empresa y para los trabajadores se sitúa en un juego complejo a diferentes niveles de regulación y diferentes acepciones del diálogo social, entre negociación y deliberación en espacios más amplios que la empresa.

Pero, por otra parte, los métodos de clasificación sofisticados se vuelven difíciles de controlar colectivamente, en la medida en que su concepción está comandada a expertos privados que no tienen ningún interés en divulgar su secreto de fabricación. La determinación de salarios justos no aparece como un asunto de convenciones o de compromiso social sino como una operación técnica que se puede confiar a especialistas. (Stroobants, M.2003)

3) La gestión de competencias en la industria uruguaya.

Los modelos de certificación de calidad no sólo establecen requisitos vinculados a los procesos de trabajo, sino que también introducen nuevos mecanismos de gestión de los recursos humanos. Uno de los puntos centrales de estos cambios en la gestión tiene que ver con el desarrollo de un modelo de gestión de competencias que permita mejorar los niveles de calificación de la mano de obra. Los modelos clásicos de organización del trabajo se estructuran sobre el modelo de organizaciones calificadas, que implican la incorporación de nuevos equipos y de nuevas técnicas de gestión bajo el formato sistémico tradicional. Las formas más modernas de organización del trabajo se conciben de acuerdo al concepto de organizaciones calificantes, que implican procesos de trabajo abiertos a la comunicación y al tratamiento de eventos impredecibles, a partir de una relación dinámica entre organización y capacitación, valorizando el aprendizaje y la mejora permanente. Las nuevas formas de organización del trabajo se plantean la innovación y la calificación como procesos continuos, apuestan al aprendizaje colectivo, a la comunicación como vehículo de construcción de referentes comunes en relación a las tareas a desempeñar, y a una mayor transparencia e involucramiento en los objetivos organizacionales. La relevancia de este aspecto ha sido destacada en las entrevistas realizadas.

Estos procesos han permitido, en algunas empresas, romper con la rigidez de los puestos de trabajo y con la adscripción individual del trabajador a un conjunto de tareas prescriptas previamente en la definición del puesto de trabajo. Los procesos de certificación de calidad apuntan, en estos casos, a generar puestos de trabajo más polivalentes y a desarrollar el trabajo en equipo. De todas maneras, no existe una correlación automática entre implementación de procesos de calidad y redefinición de los puestos de trabajo. También hemos encontrado empresas que desarrollan procesos de calidad exitosos manteniendo una clara definición de los puestos de trabajo.

Sin embargo, más allá de algunas experiencias puntuales, el relevamiento realizado pone en duda que la noción de puesto de trabajo esté en crisis en los sectores más dinámicos de la estructura industrial uruguaya. La dinámica de cambio en las empresas uruguayas analizadas parece sustentarse en la idea de que, a las obligaciones clásicas de los puestos de trabajo, se les agregan nuevas obligaciones vinculadas a la responsabilidad, al control., etc. En este sentido, los desarrollos de Reynaud, (2001) que sustentan la hipótesis de que la competencia no sustituye a la calificación,

sino que es un complemento de la misma, parece verificarse para buena parte de las empresas entrevistadas.

En muchas empresas, se mantiene una clara definición de puesto de trabajo y de tareas, pero la misma se articula de manera más clara con los diferentes procesos de producción que se desarrollan en la empresa, generando sistemas más dinámicos y fluidos. Las entrevistas realizadas en empresas que certifican calidad muestran como la antigüedad en el puesto de trabajo y la experiencia siguen siendo factores claves para la construcción de las carreras internas de los trabajadores y para la adjudicación de responsabilidades de mando. También encontramos empresas en las que no existe rotación ni polivalencia en los puestos de trabajo. En estos casos, las normas de calidad parecen ser más importantes como mecanismos de control para la gerencia de la empresa, que como mecanismo de movilización de las capacidades y conocimientos de los trabajadores.

La capacitación es uno de los mecanismos privilegiados por la mayoría de las empresas entrevistadas para cambiar la actitud de los trabajadores en relación a su trabajo y movilizar sus capacidades. Otro aspecto a considerar es la capacitación que el trabajador ha adquirido fuera de la empresa como parte de su formación profesional. La relación entre la capacitación original y la capacitación en el lugar de trabajo, en el marco de la incorporación de las normas de calidad, no siempre es correlativa. Si bien la capacitación original de la fuerza de trabajo es un insumo positivo para lograr la movilización de sus conocimientos, no es un factor imprescindible ni condición necesaria de la misma.

Los casos analizados muestran como los modelos de competencias agregan, a las clásicas obligaciones de medios, la idea de la responsabilidad del asalariado en relación al resultado. Estas obligaciones se insertan en estructuras que mantienen muchas inercias del modelo taylorista fordista de producción. La organización se estructura en torno a puestos de trabajo claramente definidos, con tareas prescriptas y con una adscripción individual del trabajador al mismo. Sobre esta estructura, las empresas uruguayas que se incorporan en procesos de mejora de la calidad apuntan a mejorar la comunicación de la experiencia práctica de los trabajadores, a establecer exigencias de resultados además de las prescripciones del cargo y a estimular la iniciativa individual. De esta forma, sin abandonar la matriz taylorista, las empresas introducen procesos de movilización de la fuerza de trabajo que apuntan a mejorar la calidad y performance de la empresa.

El desarrollo de un sistema de competencias implica la implementación de evaluaciones individuales a los trabajadores, donde los factores clásicos como la antigüedad y la formación externa son desplazados por evaluaciones situadas, de carácter singular, a través de la utilización de referenciales de competencias que miden la iniciativa y la performance concreta de los trabajadores. En estas evaluaciones, resalta la complejidad que adquiere el proceso, en la medida en que debe

tener en cuenta el carácter singular, específico y contextual del trabajo que realiza cada trabajador.) Las discusiones planteadas por Oiry y Sulzer, (2002) en relación a las dificultades para lograr una evaluación objetiva y exhaustiva de la actividad del trabajador, son retomadas en las entrevistas realizadas en las empresas uruguayas.

La utilización de referenciales de competencia implica la puesta en marcha de innumerables procesos de interpretación de las conductas en contextos de trabajo colectivos, en los cuales se deben evaluar elementos subjetivos como la intencionalidad de los trabajadores, las relaciones de comunicación y de cooperación que se establecen en el proceso de trabajo y la articulación del trabajo prescripto y del trabajo real. La complejidad de este proceso lleva a que, en numerosas ocasiones, las empresas uruguayas desarrollen un modelo de gestión de competencias más simplificado y normativizado, en el cual el eje determinante de la evaluación del trabajador sigue siendo el cumplimiento del trabajo prescripto.

Las entrevistas realizadas indican que la individualización de las relaciones de trabajo no parece ser un problema significativo en las empresas que implementan procesos de mejora de calidad y de reestructuración de saberes. Esto se debe a diferentes razones. Por un lado, las entrevistas mostraron que el desarrollo de experiencias de gestión por competencias no se asocia directamente a los modelos de certificación de calidad. Si bien la aplicación de las normas de calidad implica, en algunos casos, mejoras en el proceso productivo, la gestión de recursos humanos se mantiene, en líneas generales, de acuerdo a los criterios tradicionales. Los mismos implican que se asignan a los trabajadores a determinados puestos de trabajo de acuerdo a la relación entre las exigencias del mismo y las calificaciones del individuo. Los criterios de promoción también mantienen pautas tradicionales de acuerdo a antigüedad, calificación y rendimiento.

La experiencia histórica muestra que tanto el modelo de calificaciones como el de competencias requieren de la construcción de compromisos entre las partes. (Stroobants, M. 2003; Zimmermann, B. 2000) En la mayoría de las empresas entrevistadas, la discusión de las competencias no se desarrolla directamente entre la empresa y el individuo, dejando de lado las estructuras sindicales de mediación, sino que, por el contrario, estas participan activamente en la discusión de las competencias. La negociación colectiva, a nivel de rama de actividad, mantiene la inercia ligada al modelo de calificaciones, con una exhaustiva elaboración de categorías laborales según los criterios clásicos de formación y de antigüedad. El desarrollo de experiencias de gestión por competencias es incipiente, localizada en empresas multinacionales grandes, y se desarrolla en el marco del compromiso colectivo con el modelo de calificaciones, por lo que sus resultados, en las pocas empresas que los implementan, también constituyen un híbrido entre ambos sistemas. Por otra parte, las normas de calidad se implementan en el marco de una negociación colectiva a nivel de rama de actividad que mantiene la inercia ligada al modelo de calificaciones, con una exhaustiva

elaboración de categorías laborales según los criterios clásicos de formación y de antigüedad. Estos factores contribuyen a que se mantengan fuertes lazos de solidaridad y de acción colectiva en el seno de los grupos de trabajadores que participan en los sistemas de calidad, lo que mitiga las consecuencias que estos modelos han mostrado en otros contextos.

Las entrevistas muestran también la existencia de tensiones endógenas, que surgen directamente a partir de la implementación y difusión del modelo de competencias. En organizaciones jerarquizadas de tipo taylorista, la lógica de competencias tiende a acentuar la división de tareas y la separación entre concepción y ejecución. El refuerzo de esta dicotomía puede limitar severamente el proceso de aprendizaje organizacional. En otros contextos, la lógica de la competencia cuestiona la estructura de la organización y puede generar procesos de cambio que lleven a horizontalizar las relaciones de trabajo y a establecer formas más cooperativas de las mismas.

Pero, por otro lado, este cambio en las reglas de intercambio puede tener consecuencias negativas para los trabajadores. La introducción de obligaciones de resultado en el desempeño laboral modifica las reglas de intercambio, volviendo al trabajador más dependiente de las consignas y de los objetivos institucionales. Tal como lo analizan Reynaud (2001) y Le Corre (2006), gobernando a través de obligaciones de resultado, las direcciones empresariales y las jerarquías burocráticas aumentan su dependencia en relación a la participación de los trabajadores, y, por ese lado, de la incompletitud del contrato de trabajo. Al hacer depender el salario y las carreras laborales de la apreciación subjetiva de su compromiso con el trabajo y al individualizar la relación del trabajo, se profundizan las asimetrías inherentes al contrato de trabajo, lo que genera desventajas para los trabajadores.

Como plantea Alter (1993), en muchas empresas, se intenta imponer una lógica profesional a los trabajadores que se desempeñaban en procesos de trabajo standarizados y prescriptos, con resultados diferentes de acuerdo a las realidades específicas de las empresas. Estas lógicas entran en tensión con las formas anteriores de producción, lo que muchas veces deriva en situaciones ambivalentes. En otras empresas, se producen procesos graduales de aprendizaje, que deben compatibilizar las diferentes temporalidades inherentes a la lógica productiva y a la lógica de aprendizaje, estableciendo estructuras híbridas que combinan componentes modernos y avanzados con procesos clásicos de producción.

Conclusiones

Un sistema de gestión de competencias que se inserta y busca transformar una organización burocrática clásica, debe establecer un conjunto de aprendizajes acerca de cómo realizar las tareas, como evaluar las mismas y como promocionar a aquellos que mejor se desempeñan en este marco. Si estos aprendizajes permitan la construcción colectiva de rutinas, que pasen por el nivel individual y por el nivel colectivo, es posible establecer un sistema de recursos humanos menos aferrado a la regla burocrática, externa, objetiva, y más anclado en normas de uso tácitas construidas y aceptadas por el colectivo. Este proceso implica un verdadero aprendizaje organizacional, a través del cual sea el colectivo y no los individuos de manera aislada o en determinados segmentos de autoridad los que construyan este sistema.

Las empresas que implementan procesos de mejora de calidad deben establecer mecanismos para reducir la incertidumbre que resulta de una apuesta a largo plazo en desmedro, muchas veces, de necesidades u objetivos de corto plazo. La movilización de la fuerza de trabajo a través del desarrollo de estrategias de participación de los trabajadores en la discusión de los temas de calidad de la empresa y el involucramiento de los mismos en los objetivos de la empresa son los mecanismos que las empresas entrevistadas han utilizado para generar relaciones de confianza que permitan reducir la incertidumbre organizacional.

De todas maneras, en términos del proceso de trabajo, la creación de relaciones de confianza que permitan reducir las incertidumbres ligadas a la incompletitud del contrato de trabajo no se verifica en la mayor parte de las empresas estudiadas en este trabajo. Los componentes de confianza predominantes son de tipo adscripto, ligadas al origen social, al barrio o la posición en el proceso de trabajo, como expresión de formas de confianza identitaria. La sustitución de la confianza construida sobre la identidad de los oficios o de las relaciones de tipo comunitario por formas de confianza cognitiva, construidas sobre en las interacciones que se establecen entre oficios, profesiones y conocimientos diferentes, no parece un rasgo generalizado de los modelos de calidad implementados en el Uruguay. Las identidades construidas sobre la base de la separación entre trabajo intelectual y manual, entre trabajadores de planta y de oficina, entre profesionales y obreros no calificados, siguen marcando las lógicas de acción predominantes en el contexto industrial uruguayo.

Sobre la base de estas segmentaciones en los mercados internos de trabajo, los procesos de implementación de normas de calidad, en numerosas ocasiones, tienen el efecto contrario al deseado, en la medida en que refuerzan o acentúan estas divisiones establecidas previamente, aumentando las distancias internas y profundizando los niveles de segmentación construidos históricamente. Esto significa que estos procesos permiten el desarrollo de competencias en sectores que previamente tenían altos niveles de calificación, y dejan de lado sectores de trabajadores menos calificados, que tienen previamente menor recursos cognitivos y emocionales para incorporarse exitosamente a estos procesos. De todas maneras, la profundización de la segmentación del mercado interno de trabajo

tampoco se verifica en todas las empresas entrevistadas. En algunos casos, la implementación de procesos de calidad permitió el desarrollo de competencias en sectores poco calificados, o estableció espacios de comunicación entre trabajadores con diferentes niveles de calificación.

Ninguna de las empresas entrevistadas en nuestro trabajo cuenta con un modelo de gestión de competencias como los que se pueden encontrar en otros contextos industriales regionales o del mundo desarrollado. Incluso, algunas empresas entrevistadas ni siquiera cuentan con un Departamento de Recursos Humanos. La incorporación de sistemas de evaluación individual y la posibilidad de que los trabajadores desarrollen carreras internas en función de sus competencias, choca con un modelo de organización del trabajo en el cual el puesto de trabajo individual y la estructura jerárquica de control siguen teniendo un peso relevante. La presencia de estas formas híbridas de organización del trabajo en las cuales coexisten, en un mismo momento, modalidades de tipo taylorista con exigencias de desarrollo de competencias organizacionales, tiene consecuencias importantes sobre la fuerza de trabajo. En primer lugar, estas formas híbridas atenúan los procesos de individualización de las relaciones de trabajo que parecen predominar en otros contextos. Por otra parte, imponen una doble exigencia al trabajador, en la medida en que se mantienen las clásicas obligaciones ligadas a las prescripciones del puesto de trabajo, pero al mismo tiempo se le agregan obligaciones de resultados y de creencias, sin que se modifiquen los modos de control clásicos. En este sentido, las posibilidades de que el trabajador desarrolle una carrera interna dentro de la empresa de acuerdo a sus competencias no encuentra una expresión clara en esta forma de organización del trabajo, que no permite incorporar las evaluaciones de desempeño en un contexto organizacional apropiado. Si bien la empresa evalúa las competencias de los trabajadores, no necesariamente las reconoce y modifica su organización para potencializarlas.

Los procesos de hibridación que se producen en los procesos de trabajo de las empresas entrevistadas refuerzan la tesis discutida en el primer capítulo de este trabajo, en el sentido de que existe una continuidad y no una ruptura entre los conceptos de calificación y de competencias. En la medida en que no se han desarrollado en las empresas uruguayas modelos de gestión de competencias integrales, las exigencias de nuevas capacidades en el proceso de trabajo aparecen de forma intersticial, incorporadas en modelos de organización del trabajo donde la especialización y la tecnicidad del oficio siguen siendo prevalentes. Las formas de polivalencia que encontramos en las empresas entrevistadas son limitadas, cuando no son descalificantes. Por otra parte, las posibilidades de que las empresas capitalicen los conocimientos tácitos y las iniciativas de los trabajadores parecen condicionadas por una estructura que mantiene las segmentaciones clásicas entre trabajadores.

Si bien no podemos decir, a nuestro juicio, que los procesos de implementación de calidad sean simplemente formas de fluidez organizacional que permiten ajustar la fuerza de trabajo a los intereses de la empresa, o mecanismos a través de los cuales se disfrazan estrategias de reducción

de costos y de ajuste de la cantidad de trabajadores a los requerimientos productivos, tampoco estamos frente a modelos que desarrollen formas de racionalidad comunicativa que transformen la relación del trabajador con su trabajo. El diagnóstico más ajustado parece ser el que ve en estos procesos una forma de tecnificación del proceso de trabajo superior a la implementada en las clásicas formas de organización del trabajo de las industrias sustitutivas de importaciones, el desarrollo de criterios más universales de evaluación del trabajo y, en algunos casos, las posibilidades de instaurar procesos de re-taylorización que, de todos modos, constituyen formas más adecuadas que los modelos tradicionales de tipo paternalista.

BIBLIOGRAFÍA

Alter, N. (1993)

La crise structurelle des modèles d'organisation. Sociologie du Travail no.1/1993.

Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. (2002)

Compétences des salariés et compétence de la firme: une approche par l'apprentissage organisationnel. *En: La gestion de compétences: Acteurs et pratiques. (coordinado por Damien Brochier) Ed. Economica. Paris*

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990)

El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana.

Le Corre, S. (2003)

Gestion des compétences et qualification du travail: une analyse des politiques de firme. En: Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques, d'une pratique gestionnaire. Dupray, A. Guitton, C. Monchatre, S Editions Octarès, Toulouse.

Oiry, E. y Sulzer, E. (2002)

Les référentiels des compétences: enjeux et formes. En: La gestion de compétences: Acteurs et pratiques. (coordinado por Damien Brochier) Ed. Economica. Paris

Reynaud, J.D. (2001)

Le management par les compétences, un essai d'analyse. Sociologie du Travail, no. 1 vol. 43, enero-marzo 2001

Stroobants, M. (2003)

L'individualisation des relations salariales par la gestion des compétences. En: Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques, d'une pratique gestionnaire. Dupray, A. Guitton, C. Monchatre, S Editions Octarès, Toulouse

Zimmermann, B. (2000)

Logiques de compétences et dialogue social. Travail et Emploi No 84, serie Etudes.