

La implementación de normas de calidad en la industria uruguaya

Entre la innovación y el ritualismo

Pucci, Francisco; Levin, Rodolfo; Trajtenberg Nicolás; Bianchi, Carlos. Montevideo. Ediciones Trilce, Facultad de Ciencias Sociales (UdelaR), 2008. 200 pp.

Graciela Lescano*



La investigación y el desarrollo teórico de la Sociología del Trabajo han mostrado cómo el modelo de producción "taylorista - fordista inspiró la organización de la producción industrial de los países desarrollados" (pág. 7) desde fines del siglo XIX hasta los años 70's del siglo XX.

A partir de ese momento¹, el taylor-fordismo entró en crisis, como modelo de organización del trabajo, régimen de acumulación y como modo de regulación, entre otras causas, debido a la agudización de la competencia en mercados inciertos, impredecibles y exigentes en términos de calidad y variedad. En este contexto, la competencia se basa fundamentalmente en elementos de competitividad no de costo (por ejemplo, calidad, variedad y capacidad para cumplir con las normas técnicas). "Se pueden tener precios absolutamente formidables pero si no se satisfacen las normas culturales, las normas técnicas y los hábitos de consumo locales no se tendrá éxito en ese mercado".² Estaban siendo cuestionados los fundamentos del modelo taylor-fordista: producción en masa de productos estandarizados, rigidez del proceso productivo y de la organización del trabajo, prescrip-

ción y extrema división social y técnica del trabajo, separación del trabajador respecto al trabajo, etc.

Los nuevos modelos de producción y organización del trabajo, por el contrario, se basan en la flexibilización del proceso productivo, incremento de la participación de los trabajadores en la concepción del trabajo y su involucramiento con la calidad y la eficiencia de la organización calificante, procesos de trabajo abiertos a la comunicación y a eventos impredecibles, aprendizaje y mejora continua, etc. Comienzan a desarrollarse nuevas herramientas de gestión, como por ejemplo los modelos de calidad total, las normas ISO 9000, la certificación de competencias, etc., se plantea la discusión acerca de la calidad y las competencias necesarias para lograrla.

A lo largo del siglo XX, en el concepto de "calidad" se ha operado un cambio sustancial: de calidad del producto a calidad del trabajo, del servicio, de la información, del diseño, de la organización, de los procesos de gestión y producción, etc. La calidad ha dejado de ser una cualidad técnica, un atributo o característica, un costo para convertirse en un fin, una inversión, una estrategia empresarial, un cambio cultural e ideológico, para muchas empresas es una

1 Comienzos de la tercera fase de la globalización.

2 Coriat, B. Los desafíos de la competitividad. Conferencia 22/3/94.

* Lic. en Sociología. Prof. Adjunta del Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. UdelaR. Diploma de Especialización en Sociología del Trabajo.

forma de sobrevivir en forma exitosa, una filosofía de vida, el interés primario y la razón de existir de la organización.

Organizaciones técnicas nacionales e internacionales han contribuido, motivado e incluso originado el cambio conceptual que se ha operado con el concepto "calidad". La International Standard Organization (ISO) ha establecido una serie de normas (ISO 9000) para "la gestión y el aseguramiento de la calidad", normas que han cobrado validez universal y "obligatoria" puesto que cada vez más los consumidores y sobre todo las empresas (consumidoras de bienes intermedios y de capital) exigen la certificación de la calidad de los bienes y servicios que adquieren, así como de los procesos que les dan origen.

Las normas consideran una serie muy amplia de temas y eventualmente su aplicación podría llegar a determinar ciertos cambios en la organización del trabajo (como por ejemplo procedimientos escritos, control de su cumplimiento, necesidad de establecer mediciones, etc.) , así como también potenciales cambios en la relación de la empresa con su entorno (clientes, proveedores y competencia), en la capacitación de los trabajadores, en la cultura organizacional, etc. Obtener la certificación de calidad ISO implica para la empresa conocer, redefinir y documentar sus procesos productivos para lograr una gestión más eficiente que le permita ser más competitiva (vía aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, optimización de los tiempos de producción, disminución de los desperdicios, eliminación de los re-procesos, etc.).

Teniendo en cuenta este contexto y el estado actual del arte de la Sociología del Trabajo como referencia, los autores intentan responder a cuatro desafíos. Uno, dar cuenta de las consecuencias de la aplicación concreta de estas nuevas herramientas de gestión (en particular la implementación de normas de calidad) en empresas de sectores industriales seleccionados de la economía uruguaya. Dos, descubrir las formas de reapropiación concreta, de resignificación y/o de adaptación-transformación de estas formas de gestión por parte de los constructos sociales específicos estudiados. Tres, aplicar los conocimientos actuales sobre la temática surgidos en otras latitudes –generalmente en los países altamente industrializados– en la compleja y heterogénea realidad uruguaya. En tal sentido, los autores aplican el planteo de Dombois

y Pries³ quienes afirmaban que: "las distintas condiciones contingentes que imperan en las sociedades nacionales⁴, es decir, tanto las condiciones de partida como las condiciones contextuales de estas sociedades, imprimen un sello específico a las tendencias de desarrollo más o menos universales que existen en materia económica y técnico-organizativa" y sobre todo advertían contra la "aplicación mecánica e indiscriminada de los conceptos teóricos y prácticos importados" El desafío que los autores se plantean enfrentar y que logran efectivamente vencer es aplicar los conceptos teóricos "importados" selectiva y sobre todo muy reflexivamente. Como muy acertadamente aclaran, la aplicación concreta de estas formas de gestión en contextos productivos y sectores de actividad en los cuales existen diferentes racionalidades empresariales, culturas de trabajo, relaciones laborales y poder sindical adquiere características propias, características que efectivamente investigan. Cuatro, analizar uno de los problemas más importantes de la industria nacional: ¿cómo construir competitividad en el marco de los procesos de globalización y apertura económica?

En particular, los autores se proponen analizar cómo se desarrollaron los procesos de certificación de calidad y gestión de competencias en empresas uruguayas de las ramas química y de alimentos, entre los años 2005-2007, su impacto en los procesos de trabajo, estructura organizacional, relaciones laborales, generación de espacios de innovación, etc. Se eligieron estos sectores debido a sus diferentes trayectorias, composición e inserción internacional. La industria química es intensiva en capital, con alta presencia de empresas transnacionales, coloca su producción casi totalmente en el mercado interno. La industria alimenticia es intensiva en mano de obra, es una de las industrias tradicionales uruguayas y si bien el grueso de su producción es dirigido al mercado interno, también cuenta con sectores exportadores fuertes (agroindustrias y frigoríficos). Ambas dan cuenta del 6% del empleo de la economía uruguaya.

Implementar procesos de certificación de calidad implicaría –en teoría– cuestionar el modelo clásico de organización del trabajo taylorista centrado en la

3 Dombois R. y Pries, L. ¿Necesita América Latina su propia Sociología del Trabajo? En: Revista Latinoamericana de Sociología del Trabajo, Año 1, Número 1, pág. 97, 1995.

4 Latinoamericanas.

división técnica y social del trabajo, en la distribución jerárquica del poder, en los flujos de comunicación vertical, en funciones y saberes especializados, etc. propendiendo a la instalación de un sistema de organización del trabajo más flexible y cooperativo que permita el aprovechamiento y el desarrollo de las capacidades y la inteligencia de los trabajadores. Es fundamental, no tanto el control y la administración de los recursos, sino la movilización de éstos en aras de un proceso de innovación productiva (en este caso de certificación de calidad).

Para analizar estos aspectos los autores se basan en dos conceptos teóricos fundamentales: los procesos de construcción o de gestión de competencias y las relaciones basadas en la confianza.

En principio, los autores exponen muy clara y exhaustivamente un conjunto de discusiones teóricas en torno a los conceptos de calificación y competencia, siguiendo su evolución histórica y los cambios ocurridos a nivel de las relaciones laborales. La calificación entendida como las capacidades potenciales que los individuos tienen y aplican en el desempeño de un puesto de trabajo concreto (el trabajador actúa según las reglas de la profesión u oficio, las tradiciones o los principios); la competencia como la capacidad real requerida para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. La lógica de la calificación se apoya sobre normas abstractas, generales y transferibles, no relacionadas a la práctica concreta, en cambio la lógica de la competencia está ligada a la singularidad del acto de trabajo en una situación y empresa determinada.

El saber-hacer de la organización es cada vez más determinante en su capacidad competitiva, ese conocimiento necesario proviene de fuentes externas pero también y fundamentalmente de fuentes endógenas. "Es imprescindible que cada organización sea capaz de adoptar y apropiarse de los conocimientos desarrollando competencias propias para la especificidad de su propio proceso productivo." (pág. 85) Toda organización puede difundir conocimientos en manuales o en cursos (conocimiento codificado) con la finalidad de capacitar al personal, pero en ella se genera conocimiento (saberes prácticos individuales y colectivos) producto de resolución de problemas, cristalizado en rutinas y procedimientos concretos (conocimiento tácito, no codificado). La noción de competencia –al reconocer los múltiples elementos que forman parte del proceso de aprendizaje – constituye un concepto

muy apropiado para dar cuenta de los procesos de implementación de normas de calidad.

Para mejorar la calidad de los productos y de los procesos se requiere del desarrollo de la iniciativa, la inteligencia y de las capacidades de comunicación de los trabajadores, lo que implica el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, concepto expresamente ausente del modelo de organización del trabajo taylorista – fordista y que llevó a muchos sociólogos del trabajo a considerarlo como un "sistema de baja confianza". Los autores dedican un capítulo a reflexionar sobre el concepto de confianza y su relación con los procesos de certificación de la calidad, lo que constituye un aporte muy relevante puesto que la confianza –en general– no es un concepto muy presente en la literatura que aborda esta temática. Las normas tienen como objetivo asegurar no sólo la calidad del producto sino también y fundamentalmente la reproducibilidad y trazabilidad de sus condiciones de fabricación, constituyendo de esta manera una garantía para el cliente, brindándole un mínimo de confianza en el contexto de incertidumbre actual de los mercados. Al interior de los procesos de fabricación, para lograr calidad es necesario establecer condiciones de cooperación e involucramiento en las interacciones cotidianas, entonces la confianza se torna fundamental en la implementación de las normas de calidad al facilitar procesos de cooperación y favorecer la comunicación entre personas y grupos.

Pero, construir confianza es todo un problema, sobre todo en entornos en los cuales han primado los conflictos laborales, sindicales, antagonismos de diferentes tipos (dirección y trabajadores, trabajadores de cuello blanco y azul, etc.) en general, de larga data, que han llevado al establecimiento de relaciones laborales de desconfianza. "La posibilidad de construir nuevas formas de pertenencia productiva depende estrechamente de la relación socio-histórica de los asalariados con la empresa, profundamente marcada por el contexto técnico-organizacional en el cual se ejerce el trabajo". (pág 70)

En principio, los autores realizan un análisis de datos secundarios (encuesta realizada a empresas que obtuvieron certificación en calidad o ganaron el Premio Nacional de Calidad hasta el año 2001), encuesta de empleo y estrategia industrial (1995-1996) y encuesta de actividades de innovación en la industria (1998-2000). Llegan a conclusiones muy interesantes, entre otras, la baja penetración de dichos pro-

gramas en la industria uruguaya, las que se han certificado son predominantemente grandes empresas⁵, sobre todo transnacionales, bajo nivel de instrucción de la mano de obra en la industria en general, para los sectores en estudio (química y alimentos), más del 50 % del personal tiene nivel de instrucción de secundaria incompleta o menos y la participación de trabajadores con formación universitaria es baja (particularmente a nivel de la industria de alimentos). Existe una alta proporción de empresas que no cuentan con profesionales dedicados a actividades de investigación y desarrollo. Estos datos preocupantes sugieren que las estrategias de transformación productiva no pasan por la mejora de la calidad de los procesos productivos. “El escaso dinamismo productivo que muestran las empresas de las ramas seleccionadas parece más asociado a criterios de competencia interna con relación a otras empresas, que a presiones por mejora de calidad provenientes de la demanda” (pág 101). “Además los autores hipotetizan que “la baja formación de los trabajadores industriales supone una traba de posibles procesos de aprendizaje que requieran el dominio de conocimientos de alta complejidad” (pág 97) lo que podría constituir una traba para futuros procesos de innovación.

Finalmente, los autores realizan investigación cualitativa en base a entrevistas en profundidad y observación. Teniendo en cuenta que las normas se ubican a un nivel muy general, su decodificación e implementación adopta características propias, sobre todo porque cada empresa constituye una entidad única en términos de proceso productivo, cultura organizacional, recursos humanos, relaciones laborales, etc. Por lo tanto, no son válidas las generalizaciones, pero sí se pueden explicitar algunas tendencias o aspectos más relevantes. Entre ellos, cabe destacar lo que podría denominarse “vía uruguaya de implementación de normas de calidad”.

1) Los procesos de certificación se realizaron en empresas con altos niveles de estabilidad del empleo. Se priorizó la recalificación de los trabajadores estables de la empresa, con independencia de su nivel de instrucción formal y no se optó por la incorporación de nuevo personal, más calificado. Estas políticas permitieron el aprovechamiento del conocimiento tácito articulado al conocimiento técnico y contribuyeron a preservar un buen clima en las relaciones labora-

les y eventualmente a la creación de confianza. Esta estabilidad, asociada a una historia de relaciones laborales marcada por amplias zonas de acuerdos entre empresas y sindicatos, han hecho que los procesos de certificación de calidad sean considerados por los sindicatos como formas de mejorar la performance de la empresa y por lo tanto tiende a haber una actitud positiva o de indiferencia hacia estos procesos por parte de los sindicatos.

2) En la bibliografía sobre el tema se advierte que los modelos de gestión de competencias entran muchas veces en contradicción con una lógica colectiva de construcción de saberes en el seno de la organización, aumentan la competición individual y reducen la cooperación en los colectivos de trabajo. En las ramas estudiadas, los autores demuestran que no existió esta tensión en tanto la organización del trabajo y los criterios de promoción siguieron obedeciendo las pautas tradicionales de antigüedad, calificación y rendimiento. Además las normas de calidad se implementaron en el marco de una negociación colectiva por rama de actividad que sigue manteniendo el modelo de calificaciones (categorías laborales según criterios de formación y antigüedad). “Estos factores han contribuido 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.” (pág 129)

3) La forma y los resultados de la implementación del modelo de gestión de competencias dependió del tipo de organización del trabajo pre-existente. En organizaciones taylor-fordistas, se acentuó la separación entre concepción y ejecución, en otros contextos se generaron procesos de cambio tendientes a la horizontalización de las relaciones de trabajo, al aumento de la circulación de conocimientos entre diferentes sectores y categorías laborales y como consiguiente, a la construcción de confianza cognitiva.

4) “La trazabilidad, entendida como construcción de rutinas de trabajo se asocia a un aumento de reflexividad de los actores, lo que se aparta del concepto de rutina” (pág 156) o procedimiento repetitivo típico del taylor-fordismo. Pero no en todos los casos se construyó una nueva racionalidad, sino que se reforzaron los componentes prescriptivos propios del modelo clásico, operando las normas como nuevas

5 Dos tercios del total.