

# UNA APROXIMACIÓN SOCIOLÓGICA A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MIRADA A PARTIR DE LA LUCHA POR EL RECONOCIMIENTO

Marcos Supervielle

## Resumen

Este artículo se basa en las teorías del reconocimiento de Axel Honneth y la de la justificación de Boltanski y Thévenot, y se extiende a un análisis sociológico de la gestión de recursos humanos. El objetivo es revelar una nueva matriz de conflictos, entre los grupos sociales que se articulan principalmente en torno a una lucha por el reconocimiento de su identidad por parte de los grupos dominantes de la sociedad. El artículo aplica esta matriz a la relación con los trabajadores y su gestión en el mundo del trabajo. Sostiene que el concepto de reconocimiento permite comprender la dinámica de este mundo social actual. Para argumentar esta posición, se establece una conexión de sentido entre esta aproximación teórica y los procesos de lucha en la gestión de recursos humanos en una experiencia concreta en una empresa a la cual por su finalidad se la considera de carácter humanista.

**Palabras clave:** Gestión / recursos humanos / reconocimiento / competencias / derechos.

## Abstract

*A Sociological approach to the human resource management:  
an overview from the recognition theory*

This article is based in Axel Honneth theory of recognition and Boltanski and Thévenot theory of the justification, and it is extended to a sociological analysis of the Human resource management. The objective is to reveal a new matrix of social conflicts, between social groups that are winded principally around the struggle for the recognition of their identity by the dominant groups of society. The article adapts this matrix to the relation with workers and their management in the work's world. It sustains that the concept of recognition permits understand the dynamics of actual social world. To argue this position, a connection of sense between the theoretical approach is established with the struggle process in the Human resource management in a practical experience in an enterprise that by its function is considered humanistic.

**Keywords:** Management / human resources / recognition / competences / rights.

**Marcos Supervielle:** Profesor titular de Sociología del Trabajo y de Metodología de la Investigación del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Uruguay. E-mail: msupervielle@gmail.com

Recibido: 25 de junio de 2015.

Aprobado: 6 de octubre de 2015.

## Introducción

Hoy se concibe la nueva fase de la modernidad como la de la Sociedad del Conocimiento. En este nuevo contexto, el sector más dinámico es el de los trabajadores del conocimiento (*knowledge workers*), es decir, trabajadores orientados a la “resolución de problemas”. Esto conlleva varios cambios, entre ellos, una creciente incorporación de herramientas de gestión en la propia gestión de los recursos humanos, que sobrerregulan las normas laborales e imprimen una fuerte dinámica. En este artículo estudiaremos el impacto de la instalación de un sistema de herramientas de gestión en una empresa pública de administración privada, cuya finalidad es dar becas a estudiantes de bajos ingresos. El objetivo explícito de la gestión de esta organización es mejorar su administración en distintos planos, orientándose por la búsqueda de una mayor eficiencia pero, simultáneamente, intentando que sea sometida a una regulación subordinada a los derechos humanos, tanto de los trabajadores involucrados en la organización como de los becarios que reciben las becas.

Este trabajo intenta ser una contribución para el desarrollo de una sociología de la gestión de recursos humanos, incorporando los aportes de la teoría del reconocimiento de Axel Honneth a esta esfera. Planteamos que esta teoría puede sustentar las justificaciones que las entidades organizadoras del trabajo —empresas, servicios públicos o emprendimientos cooperativos— deben dar al desarrollar las distintas herramientas de gestión que aplican. A partir de esta teoría, se plantea que toda gestión debe dar cuenta de la articulación de tres formas de reconocimiento de los trabajadores. Ellos son: a) el de las competencias (capacidades y calidades del trabajo de los trabajadores de la organización); b) el de los derechos de los trabajadores consagrados por las leyes y los convenios colectivos; y c) el de las relaciones domésticas que se establecen en el ámbito del trabajo<sup>1</sup>.

La hipótesis que guía este artículo refiere a que el modo en que se desarrolla el relacionamiento de estos tres sistemas de reconocimiento y la prima-

---

1 La teoría del reconocimiento de Axel Honneth ha tenido un fuerte impacto en Europa y particularmente en Francia. En la sociología del trabajo ha dado lugar a artículos relevantes como el de Lallement (2007), en una recopilación realizada por Caillé (2007), de orden más general sobre la búsqueda de reconocimiento. También ha dado lugar a una investigación importante como la de Bigi, *et al.* (2015) sobre la búsqueda del reconocimiento por parte de los asalariados en el siglo actual.

cía de alguno de ellos tiene su reflejo en la elección de las herramientas de gestión que se ponen en funcionamiento y en la forma en la que son usadas y para qué propósitos. Aun así, en todo momento los tres sistemas de reconocimiento están siempre presentes en los procesos de gestión. Y al hacerlo, pueden generar alternativas o tensiones en algunas de las distintas fases de la función de gestión de recursos humanos —o sea: reclutamiento, organización de la carrera, remuneración, formación profesional, evaluación, despido y retiro— (Amadieu y Rojot, 1996).

La virtud de aproximarnos a la gestión de recursos humanos desde esta perspectiva sociológica del reconocimiento es que nos permite repensar esta problemática desde posiciones diferentes a las que plantean perspectivas “individualistas ontológicas”, que a veces se esconden detrás de un “individualismo metodológico”. En primera instancia, porque consideramos que una buena gestión debe partir del reconocimiento de lo que realizan los trabajadores de y para la organización y no a partir de un deber hacer definido por la jerarquía, postura que es dominante en la literatura especializada en esta temática porque es altamente normativa. A su vez, porque esta literatura especializada, por su énfasis en esta perspectiva individualista ontológica, no reconoce las competencias colectivas, lo que puede ser señalado como un error. En segunda instancia, porque se parte del supuesto de que las competencias colectivas son algo más que la suma de competencias individuales, y de que el reconocimiento del trabajo es una tarea colectiva que presupone reglas, codificaciones y valores de referencia a un mundo social. Pero este reconocimiento no es solamente jerárquico ni tampoco lineal. Se defiende la tesis de que el reconocimiento que logran los trabajadores en el mundo del trabajo de hoy en día es múltiple y encierra distintos criterios de valoración que se complementan y sintetizan en múltiples formas de codificación del trabajo y, por lo tanto, en múltiples formas de su evaluación, realizadas tanto desde la jerarquía como también entre los propios trabajadores (Quiñones, Segantini y Supervielle, 2012).

### **Mundos de reconocimiento y de justificaciones que dan fundamento a la gestión de recursos humanos**

Una posibilidad de dar fundamento desde un punto de vista sociológico a la gestión de recursos humanos es tomar como referencia o inspiración algunas teorías sociológicas que pueden incluso verse como convergentes. Estas son la teoría de Boltanski y Thévenot (1991), específicamente sus desarrollos en torno a la categoría “ciudades de justificación”, por un lado, y, por otro, la de Honneth (1997) en sus “patrones de reconocimiento intersubjetivo”. Se plantea que entre las distintas “ciudades” de los primeros y las “esferas de reconocimiento” del segundo, existe un “aire de familia” —para utilizar la

expresión de Wittgenstein— y que estos desarrollos teóricos nutren una reflexión sobre las prácticas de la gestión de recursos humanos. Analizaremos a continuación brevemente estos aportes teóricos.

Boltanski y Thévenot generan una “gramática de las ciudades”, entendiéndose por “ciudades” mundos sociales en los que estamos todos inmersos a partir de grandes consensos en torno a criterios de equivalencia con los que se pueden medir los comportamientos individuales o colectivos. Estas son: la ciudad doméstica, la civil, la de opinión, la inspirada, la mercantil y la industrial, cada una con sus reglas propias que nos permiten codificar estos mundos.

Es posible inscribir la gestión de recursos humanos en por lo menos tres de estos mundos sociales: el industrial, el civil y el doméstico, y por ello no serán desarrollados más que estos. El primero, el industrial, Boltanski y Thévenot lo toman de Saint Simon y más bien hay que entenderlo como *ciudad industrial*, orientada a la producción de bienes y servicios y no en el sentido de industria fabril. El sentido común generalizado en este mundo es el de la eficiencia. El civil es el mundo de la regulación de la justicia y el sentido común generalizado de este mundo es, justamente, el de la justicia. Finalmente, el doméstico es el mundo de las relaciones interpersonales que, sin ser necesariamente una familia, se remite a esta institución como referente del comportamiento en este mundo social, admitiendo la existencias de jerarquías internas y de relacionamientos cara a cara de sus miembros.

Pero, por otro lado, vemos que las “esferas de reconocimiento” de Honneth —el amor, los derechos y la solidaridad— tienen una cierta similitud con algunas de las “ciudades” antes mencionadas de Boltanski y Thévenot. La del *amor* con el de la *ciudad doméstica*, haciendo hincapié en la interpenetración subjetiva que construyen los sujetos en los procesos de interacción. Y, si bien nos parece excesivo hablar en la gestión de recursos humanos del *amor*, los procesos de construcción de intersubjetividad existen y, por lo tanto, es un mundo que en la gestión no se debe desdeñar. El mundo de los derechos es también un mundo que no debe dejarse de lado, porque involucra a todos los actores que participan en los procesos productivos de bienes y servicios, sean estos internos o externos a la organización, como los clientes y los usuarios, y en este sentido lo consideramos con una lógica similar a la de la *ciudad civil* de Boltanski y Thévenot. Y, finalmente, la esfera de la *solidaridad* que Honneth toma en el sentido de solidaridad orgánica de Durkheim, es decir, la solidaridad que se construye en la unidad colectiva a partir de la división del trabajo. En este caso, el reconocimiento es de competencias y cualidades de los trabajadores individualmente considerados, medidas en torno a los valores sociales que regulan la actividad productiva de bienes o servicios de la organización. En este sentido consideramos que tiene una lógica similar a la de la *ciudad industrial* de los autores antes citados.

Desarrollaremos por lo tanto estas tres esferas o ciudades de acuerdo con su relativa importancia actual para la gestión de recursos humanos.

- **El reconocimiento intersubjetivo de las cualidades y facultades concretas de los individuos (el mundo de las competencias)**

La referencia a la “ciudad industrial” de Boltanski y Thévenot y a la “esfera intersubjetiva” de Honneth la denominaremos, en relación con la gestión de recursos humanos, como *mundo de las competencias*.

Se parte de la base de que existe una forma amplia de reconocimiento intersubjetivo de las cualidades y facultades humanas, es decir, una valoración social. En nuestro caso, nos referiremos de forma restringida a las cualidades y facultades en el mundo de trabajo y, por ello, las denominaremos competencias, que son aquellas con las que se tiene que lidiar en la gestión de recursos humanos. Estas pueden descomponerse en saberes: saber hacer y saber ser (Mandon, 1999).

Honneth (1997) sostiene que:

“... tal modelo de reconocimiento sólo puede concebirse adecuadamente si como presupuesto se piensa en la existencia de un horizonte de valores intersubjetivos compartido; porque Alter y Ego solo pueden valorarse recíprocamente como personas individualizadas bajo la condición de que ellos comparten la orientación de valores y objetivos que, recíprocamente, les señalen la significación o la contribución de sus cualidades personales para la vida de los otros”. (p. 149)

En cuanto al mundo industrial, en el cual el trabajo está inserto en una “jerarquía” que es necesario escalar, es a través de ella que se realiza toda la carrera profesional (Boltanski y Thévenot, 1991, p. 255). O sea que el reconocimiento de las cualidades y facultades de los trabajadores se alcanza jerárquicamente a partir de las evaluaciones que se utilizan, sean estas formalizadas en herramientas de gestión o no, contrastando al trabajador y su trabajo con un horizonte de valores compartidos. Como veremos más adelante, la combinación práctica de los valores de referencia depende de la actividad productiva y del contexto en el que se produce; sin embargo, el valor referente clave consensuado por todos los actores involucrados en el proceso de producción es el de la eficiencia.

Iniciamos la grilla de reconocimiento intersubjetivo y de los mundos del trabajo justamente por esta dimensión debido a que es, a nuestro entender, la hegemónica en la gestión de recursos humanos hoy en día. Ello porque supone “valores compartidos”, lo que implica una separación de los “valores no compartidos”, de tal forma que los segundos no bloqueen toda posibilidad de existencia de los primeros. Hay en el mundo del trabajo una semántica, con

fuerte fundamento en una realidad histórica vinculada a la conceptualización de explotación y a la opresión en las relaciones de trabajo, que dificulta compartir “valores comunes” en términos generales. De tal forma que muchas veces se viven situaciones “cuasi esquizofrénicas”, en las cuales se comparte entre los trabajadores y patrones el amor a la profesionalidad del trabajo en sí, o se comparte la misión de la organización, pero a su vez se enfrentan en cuanto al reparto de los frutos del trabajo y de las condiciones de trabajo de los operarios en sentido amplio.

Por ello es necesario en primera instancia distinguir el *mundo de las competencias* del *mundo de los derechos*. Esto resulta más fácilmente aceptable en lo que tiene que ver con el mundo industrial que en el de los servicios. En este último, en la medida en la que aparece una relación con el cliente o el usuario del servicio, emergen los derechos de este último actor, que también debe ser tenido en cuenta; y ello particularmente en los servicios humanitarios, sobre todo en aquellos en los que estos clientes o usuarios están en una situación de riesgo en la que la misión del servicio está presente sin ningún tipo de mediación. Y en este contexto, claramente, los derechos de los trabajadores quedan en cierta medida subordinados, al menos temporalmente, a los derechos de los usuarios o clientes. En estos casos, el horizonte de valores con el cual son evaluadas las competencias del trabajador sería el que se vincula al riesgo de los clientes y de los usuarios.

De todo ello se deduce que el horizonte de valores que sirve de referencia para la medición de las competencias puede ser en cierta medida cambiante, según el tipo de producción de bienes o de servicios y de acuerdo con las coyunturas en las que se ejerce el trabajo. En la práctica, el valor de la eficiencia, que es omnipresente en este mundo, debe adaptarse a las características del servicio y a la coyuntura y el contexto en el cual se desarrolla.

Pero más allá de partir de la base de que el marco de los valores es relativamente dinámico, el problema que se plantea es en torno a los consensos acerca de los valores que permiten medir las competencias, en principio individuales, en la regulación del saber hacer, pero más aún en que regulan el saber ser. En particular, en términos generales, estos debates no se dan explícitamente en torno a los valores en sí, porque podría ser un debate muy abstracto, sino que se discute en torno a formas de desarrollar las tareas, acerca de las actitudes, etcétera; y, en estos casos, tanto su definición como la evaluación que permite esta definición van realizándose sobre la marcha y, la mayoría de las veces, a través de acuerdos tácitos más que por normas de control.

Aun así, este mundo ha construido un lenguaje propio que regula y hace inteligible este ámbito de las competencias, en el cual recurrentemente se escucha hablar de la eficiencia en términos de performance y de

futuro, y de ineficiencia en términos de improductivo, no óptimo, inactivo, inadaptado, etcétera. Este lenguaje designa a quienes desempeñan un trabajo profesional como expertos, especialistas, responsables, operadores, etcétera, y la referencia a los medios por los cuales buscan ser eficientes es la de herramientas, recursos, métodos, tareas, criterios, calendarios, planes, series, probabilidades, normas, factores o causas, etcétera. El mecanismo por el que se busca alcanzar la eficiencia es el del dominio de las situaciones, y la referencia a las relaciones se hace en términos de puesta en obra, engranaje, función, necesidad, integrar, organizar, contribuir, estabilizar, implantar, adaptar, detectar, analizar, tomar en cuenta, determinar, medir, formalizar, estandarizar, optimizar, resolver. Aunque en el *mundo de las competencias* ya ha alcanzado una terminología densa, y, en la medida en que este mundo se ha convertido en hegemónico, sistémicamente este lenguaje va creciendo de forma constante.

La imagen que da el “mundo de las competencias” desde un punto de vista sociológico es el de una “sociedad de individuos” (Martin, 2007), ya que las competencias son fundamentalmente consideradas atributos individuales; sin embargo no se cae en un “individualismo ontológico” en la medida en que el referente de las competencias es el de los valores compartidos y, por lo tanto, societales, por un lado, y, por otro, en la medida en que son crecientemente especializadas, cada competencia requiere de otras competencias que las complementen para desarrollar su misión. En este sentido es que Honneth nos habla de solidaridad, apoyándose en parte en Durkheim. En esta “sociedad de individuos” quizás el concepto que más refleja simbólicamente a este mundo es el de la evaluación y, particularmente, el de la evaluación del desempeño de los trabajadores. Pero una auténtica gestión de recursos humanos evalúa para reconocer competencias y no para sancionar a los trabajadores.

- **El reconocimiento intersubjetivo a través del mundo de la justicia y los derechos**

El mundo “cívico” o de los derechos es un mundo que tiene por particularidad darle una importancia primordial a los seres humanos. Pero lo hace de forma genérica y no desde la perspectiva de las personas concretas. En cuanto a la gestión de recursos humanos, lo denominaremos mundo de la justicia y de los derechos, porque es la justicia la que se transforma en el “sentido común” para todos los actores de la organización y, por lo tanto, la referencia de la equivalencia con la que medir el estado de situación de este mundo, según Boltanski y Thévenot (1991, p. 231), quienes agregan: “... No son, en este mundo, las personas las que acceden a estados superiores de grandeza, sino las personas colectivas que las personas (individuales) componen por su

reunión” (p. 231). Es en tanto individuos que pertenecen a colectivos que los representan que el valor de ser seres humanos es considerado.

Se puede establecer una relación de equivalencia entre los seres humanos en la medida en la que estos pertenezcan a colectivos y que estos colectivos pertenezcan a otros más amplios, de los cuales el más inclusivo es la humanidad. Y, por lo tanto, “... las personas comparten todas una misma justicia, porque poseen una conciencia que se forma a imagen de una conciencia colectiva por medio de la cual ellos son susceptibles, escuchando la voz de su conciencia, de subordinar su propia voz a la de la voluntad general” (Boltanski y Thévenot, 1991, p. 233).

Por otro lado, Honneth señala que:

“Hegel y Mead han descifrado [la relación de derecho] como una conexión, basada en el hecho de que no podemos llegar a un entendimiento de nosotros mismos como portadores de derechos, si no poseemos un saber acerca de qué obligaciones normativas tenemos que cumplir frente a los otros ocasionalmente. Solo en la perspectiva del ‘otro generalizado’ podemos entendernos a nosotros mismos como personas de derecho, en el sentido de que podemos estar seguros de nuestras propias pretensiones”. (1997, p. 133)

Y más adelante agrega: “... las determinaciones [...] conciernen al ordenamiento social del Derecho sólo en la medida en la que estas han podido desligarse de la autoridad inmediata de las tradiciones morales y se han trasladado a un principio universalista de fundamentación” (p. 133).

Es notable la diferencia que existe entre la forma de la intersubjetividad en el mundo de las competencias y el de la justicia, aunque ambos requieren referencias externas a la organización en la cual se gestionan los recursos humanos. En el caso del de las competencias, la referencia es a los valores sociales, y en el otro, es al Derecho, la conciencia colectiva, la voluntad general y el “otro generalizado”. Los valores sociales siempre son menos restrictivos que las normas jurídicas. Pero además, en el mundo de las competencias, esta relación de exterioridad permite una búsqueda activa por parte de los trabajadores para ajustarse, lo cual requiere una autotransformación; en el caso del mundo de la justicia, esta búsqueda presupone un ajuste pasivo, ya que a la escala de las organizaciones no se puede transformar el Derecho en tanto la relación que los individuos establecen con él es en calidad de seres humanos y no de personas con toda su subjetividad y potencialidad de actores sociales. La justicia radica en parte en que el Derecho insiste sobre la objetividad de las reglas, que se desprenden de las personas de la representación como mecanismo de reconocimiento y legitimidad de los colectivos. Es por ello que, en la medida en que las relaciones internas de las organizaciones productivas son por lo general asimétricas (patrones-obreros, jefes-subordinados),

los trabajadores afiliados a los sindicatos en tanto subalternos, en el tiempo moderno, otorgan una creciente importancia a las relaciones jurídicas (leyes o convenios) y al reclamo de sus derechos, porque saben que en las organizaciones en este campo estos son equivalentes a los de los ejecutivos, quienes no pueden manipularlos a su antojo.

También el mundo de la justicia, al igual que el de las competencias, ha construido una serie propia de referenciales que lo identifican. Estas referencias en torno a su gramática remiten a reglamentos y representaciones, autorizaciones, titularidades, etcétera. En cuanto a sujetos de derecho, remiten a términos como colectividades públicas, sindicatos, comités, electos, representantes, delegados, secretarios, adherentes, etcétera. En cuanto a las diversas formas legales de referencia, remiten a: derechos, legislación, decretos, ordenanzas, medidas, tribunales, formalidades, procedimientos, protocolos de acuerdo, derogaciones, códigos, circunscripciones, listas electorales, programas, declaraciones, etcétera. En cuanto a formas de renuncia a intereses particulares, remiten a: solidaridad, superación de las diferencias, renunciamientos, conquistas colectivas, etcétera. En cuanto a las relaciones que se establecen, están las de delegación: adhesión, representación, delegación y traducción de aspiraciones. En cuanto a las relaciones con las jerarquías: relaciones de fuerza, diálogo social, plataforma de reivindicaciones, lucha, etcétera. En cuanto a los mecanismos de legitimación de una causa justa: elecciones, escrutinios, votos, asambleas, congresos, reuniones, sesiones del Consejo, movimiento, presencia o participación, litigio, recurso a la justicia, etcétera.

Pero el papel central de la justicia es que los acuerdos logrados, y más en general el sentido común que conlleva este mundo cívico, permiten conocer las posibilidades y las constricciones que tienen las acciones de los trabajadores y de los otros actores que participan en la producción de bienes y servicios. Es decir, posibilita prever con altas probabilidades la conducta de las partes en diálogo, al menos a mediano plazo, por un tiempo dado.

#### ■ El reconocimiento en el mundo intersubjetivo doméstico

En términos generales, el mundo doméstico es poco o nada reconocido o, si lo es, es de forma tangencial, como cuando se considera la relevancia del liderazgo en las organizaciones y para dar cuenta de este aspecto necesariamente debemos remitirnos al mundo doméstico. Como veremos, la capacidad de resiliencia frente a las adversidades, o la reactividad frente a incidentes no previstos también en gran parte dependen del mundo doméstico. Boltanski y Thévenot (1991) señalan que este mundo aparece: “cada vez que la búsqueda de lo que es justo pone el acento en las relaciones personales [...] La grandeza en este mundo doméstico debe buscarse en las cadenas de

dependencia personal” (p. 206). Y, por lo tanto, los dispositivos del mundo doméstico tienen pocos mecanismos estandarizados de acción, en particular, en relación con la distancia. En principio, el tipo de relaciones que requiere el mundo doméstico, en primera instancia, se origina o se da en relaciones de tipo “cara a cara.” Sostienen Boltanski y Thévenot que:

“Es en referencia a la generación, a la tradición y a la jerarquía que un orden puede establecerse entre los seres (personas) de naturaleza doméstica. [...] en el mundo doméstico, los seres (personas) en ‘estado de grandeza’ tienen superioridad en tres componentes: están insertos en una jerarquía, [...] son apreciados y son distinguidos de los demás”. (p. 207)

El mundo doméstico es el mundo de las relaciones concretas que se establecen en el interior de la organización.

Honneth (1997), por su lado, ve en el *amor* una fuerte dedicación emocional como mecanismo de reconocimiento. Ya hemos expresado que consideramos exagerada la temática del *amor* en las organizaciones productivas y en la gestión de recursos humanos, pero, sin llegar a estos grados de reconocimiento intersubjetivos, consideramos que en el mundo doméstico hay una carga emocional fuerte que debe ser gestionada. La construcción de la identidad de los trabajadores con la organización tiene una fuerte carga emotiva. Además, Honneth define el *amor* como: “... todas las relaciones primarias [...] que estriban en lazos afectivos” (p. 118). Y este autor cita a Hegel sobre esta temática: “... el amor debe concebirse en un ser en sí mismo en el otro”, señalando con ello que “... las relaciones afectivas primarias están destinadas a un equilibrio precario entre autonomía y conexión” (p. 118). Esta conceptualización me parece aplicable, aunque con menos intensidad que en el amor, particularmente en relaciones cara a cara, tal cual se dan en los grupos, o en relación con los clientes o usuarios, y no de forma restrictiva a relaciones interpersonales (hombre-mujer, padre-hijo) tal como se da en los sistemas amorosos.

Pero en este marco general del mundo doméstico, para la gestión de recursos humanos consideramos que una relación de suma importancia que emana de él es la relación de autoridad, porque justamente esta, en el sentido propio del acatamiento de las decisiones sin discusión o resistencia, se sustenta en relaciones muy fuertemente cargadas de emoción (Kojève, 2004).

El mundo doméstico también aparece como el soporte, como condición necesaria aunque no suficiente, de la construcción de la competencia colectiva, sea por la vía de la identificación con la institución, o sea en la identificación con el colectivo con el que se tiene relaciones cara a cara. Parte importante de la competencia colectiva tiene que ver justamente con las competencias individuales, pero estas solamente se movilizan en situa-

ciones inesperadas si existe un compromiso (*commitment*) que impulse a que eso suceda.

Este mundo intersubjetivo —doméstico— también construye un conjunto de referentes, aunque de forma menos precisa que el del mundo de las competencias o el de la justicia social. En cuanto a la búsqueda de construir o fortalecer identidades, se habla de generaciones, jerarquías y tradiciones, fundadores, etcétera. En cuanto al ejercicio de las funciones, se habla de: receptivo, educado, discreto, reservado, digno de confianza, franco, fiel, con sentido común, que actúa con naturalidad, tiene carácter, etcétera. En cuanto a la unidad del colectivo (sección, departamento o incluso la institución), se habla de: gran familia, identidad de grupo, compromiso, solidaridad, apoyo mutuo, compañeros y compañerismo, ponerse en el lugar del otro, carecer de egoísmo, etcétera, pero también de: “hacer rancho aparte”, sectarismo, perder globalidad. En cuanto a la producción simbólica, se habla de: reconocimiento público (personal, o por formar parte de la sección o de la institución premiada), fiestas, regalos colectivos, nominaciones, distinciones. En cuanto a caracterizar las relaciones jerárquicas, se habla de: saber acordar, confiar, apreciar, felicitar, informar de logros de los subalternos, pero también de paternalismo, amiguismo, arbitrariedad, favoritismo, protegidos, etcétera. En cuanto a la comunicación, se habla de: transparencia, claridad, etcétera, pero también de circuitos cerrados, de comunicación exclusiva o privilegiada, etcétera. Finalmente se hace referencia a figuras ideales de comportamiento: la utilización del recurso de la anécdota ejemplar, premiaciones, etcétera.

### Diseño metodológico

En este artículo el objetivo es analizar cómo una investigación-acción ha sido aplicada a una empresa pública, pero de gestión privada, orientada al otorgamiento de becas a estudiantes terciarios de bajos ingresos en Uruguay<sup>2</sup>. Esta mirada se realiza desde una perspectiva constructivista cualitativa y de investigación, orientada al cambio y la toma de decisiones, que puede ser definida como investigación-acción participativa, como modalidad que permite acercarse, conocer e interpretar la realidad organizacional desde diferentes orientaciones metodológicas. El período de la investigación insumió cuatro años. Se comenzó por diagnosticar la organización a partir de la definición de una línea de base (período 0).

Se sostiene, siguiendo a Pichault y Nizet (2013), que el valor agregado de la Sociología es el de dar cuenta del contexto (interno o externo) en el que las organizaciones operan y, en segundo lugar, de las relaciones de

---

2 Este “fondo de becas” se constituye a partir de la contribución especial que todos los egresados de la Universidad de la República (UDELAR) y de los egresados terciarios de la Universidad del Trabajo (UTU) realizan luego de cinco años de su egreso de sus respectivas casas de estudio.

poder que se desarrollan en las organizaciones. Compartimos este punto de vista porque efectivamente consideramos que ningún otro acercamiento disciplinario (el derecho, el de las ciencias contables, la psicología, las ciencias de la administración, la economía o la antropología) aborda la gestión de recursos humanos haciendo hincapié en estos temas. Pero nuestra postura es que es necesario avanzar y mostrar que las organizaciones están además transversalizadas por “mundos sociales” de reconocimiento, que tienen sus autonomías propias, sus legitimidades colectivas específicas y sus propias lógicas de funcionamiento. A su vez, que en la “sociedad del conocimiento” en la que estamos insertos, la función principal de la gestión de conocimientos es la de administrar estos reconocimientos. Ello, porque nunca estos mundos del reconocimiento desaparecerán, como podía haber tenido expectativas algún patrón o algún jerarca —algo ingenuos en otros tiempos— sino que van adquiriendo diferentes formas de acuerdo con el contexto y las relaciones de poder subyacentes a tal tipo de organización. Porque más allá de la forma en la que se expresen y se categoricen estos mundos de reconocimiento: el de las competencias, el de los derechos y de la justicia como el de las relaciones sociales cara a cara —que hemos denominado doméstico—, siempre existirán y estarán presentes de forma simultánea. El problema pasa por cuál es el mundo hegemónico y cuáles no lo son en un período de la vida de una organización. A su vez, al estar presentes los otros mundos del reconocimiento, la pregunta es: ¿cuál es el rol que juegan estos otros mundos?

### **Análisis sociológico de la gestión de recursos humanos en una institución dedicada a dar becas a estudiantes de bajos ingresos**

- **Diagnóstico de la situación en el momento del inicio de la intervención: la línea de base**

Al inicio de la intervención nos encontramos con una situación de cambio de autoridades que se enfrentaban a un tipo tradicional en la organización, en el que no existía ningún tipo de evaluación; prácticamente no se producía información sobre las becas que se daban. Existía una estrategia muy limitada de no informar sobre los resultados de sus contribuciones a los potenciales becarios de este servicio público, ni a los contribuyentes. En este contexto, con un fuerte apoyo de la nueva administración, se vio la necesidad de enmarcar la gestión de recursos humanos en una transformación del servicio, definiendo una estrategia de comunicación (contratando para ello un servicio especializado). En la medida en la que se fueran tomando decisiones estratégicas se iría simultáneamente reorientando la gestión de recursos humanos, incorporando una serie de herramientas de gestión para hacer evolucionar a la organización en el sentido de un plan estratégico a establecer.

En este proceso, se inició la observación para el diagnóstico inicial de la organización, definición de la problemática de estudio y posterior intervención. A partir de ello se detectaron dos grandes núcleos problemáticos ligados a las esferas del reconocimiento.

Por un lado, se detectó la importancia que tiene en la organización el sindicato, como grupo de interés, y la necesidad de generar una relación con este actor como sostén de la estrategia comunicacional que se estaba intentando implementar. Basada en un proceso continuo de desarrollo del diálogo social, se fue encauzando esta relación que significaba, en materia de la teoría subyacente, el reconocimiento de los derechos de los miembros de la organización, incorporándolos en una lógica de negociación y de intercambio de derechos por obligaciones, y no, como se había realizado hasta ese momento, como una cesión de derechos por el simple hecho de la presión de la reivindicación. A partir de esta intervención se avanzaba en este mundo social.

Por otra parte, se consideró necesario intervenir en la esfera denominada como “mundo doméstico”, avanzando lentamente, dado que el cuerpo principal de empleados de la institución era —y lo es siempre— muy estable en términos generales y, por lo tanto, la construcción del mundo doméstico de esta institución también lo fue. Se diagnosticó un clima social bastante positivo, sin grandes clivajes entre los distintos tipos de trabajadores, fuesen estos profesionales o administrativos, y sin divisiones competitivas entre las distintas secciones de la organización. Dicho esto, es de reconocer que la dominancia del mundo doméstico primaba sobre el mundo de las competencias y el de los derechos, en la lógica de los recursos humanos, y ello a pesar de que, en la administración inmediata anterior a la iniciación de esta investigación, se había realizado una corrección en cuanto a la lógica de reclutamiento —que había sido en gran parte basada en el clientelismo político—, que llegó a despedir a los empleados más ineficientes.

En cuanto al mundo de las competencias, se observó que estas no se veían reflejadas en los montos de los salarios y de la escala de estos montos de acuerdo con las responsabilidades asumidas, ni en eventos como el pago de compensaciones por traslados al interior —que eran notoriamente mayores que en servicios similares—, que se había transformado en una forma indirecta de aumento de salarios para algunos trabajadores de la organización.

En síntesis, a pesar del mejoramiento de la gestión de recursos humanos en el período previo del inicio de la intervención, seguía dominando la lógica del mundo doméstico y ello contaminaba el mundo de la justicia en cuanto al tipo de las reivindicaciones que se realizaban, incluso canalizadas a través del sindicato. Esta lógica tenía una fuerte impronta particularista, favoreciendo solamente a algunos trabajadores y demandando reivindicaciones que,

de ser otorgadas, transgredían la normativa vigente. Finalmente, este mundo también contaminaba el mundo de las competencias.

▪ **La reorientación de la misión de la institución y su implementación**

Dado el cambio de gestión que se estaba proponiendo a la dirección de la organización (visión que orientaba a este grupo), fue necesario discutir una definición clara de la misión y la visión de la organización, valorizando el sentido de las becas y su orientación. Este punto abrió un espacio de discusión que giró en torno a si estas se debían orientar como una política social, debido a los bajos niveles de ingreso de los estudiantes beneficiarios, o si debían encararse en el marco de una política educativa de tipo inclusiva.

Finalmente se optó por esta última orientación y se definió la misión como: “Garantizar y fomentar la realización de estudios terciarios para jóvenes de ingresos insuficientes, mediante la administración eficiente y transparente de los aportes a un sistema solidario de becas económicas”. Y la visión como: “Ser la organización referente de becas económicas a estudiantes de nivel terciario de la educación pública, contribuyendo a la formación de los jóvenes, gestionando un sistema justo y solidario, con personal competente, concientizado y comprometido”. Misión y visión se vieron reforzadas por la enunciación de valores y prácticas acordes con ellos, que se explicitan en la política de calidad sostenida en las siguientes consignas:

- “Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso de satisfacción a nuestros clientes”.
- “A los becarios, cumpliendo con el apoyo económico, brindándoles atención y seguimiento en el desarrollo de su formación”.
- “A los contribuyentes, facilitándoles las gestiones, cumplimiento de las obligaciones y brindándoles la información que soliciten”.
- “Impulsamos una cultura de calidad basada en los principios de integridad y honestidad, preocupación y respeto por las personas y compromiso con la comunidad”.
- “La capacitación permanente del personal es uno de los pilares de nuestro desarrollo como organización abocada al servicio público” (documento institucional, sitio web 2014).

Estas definiciones lograban poner la hegemonía en el mundo de las competencias como referente de la organización, desplazando así al mundo doméstico.

Este cambio propició otras decisiones, entre las que cuenta por su importancia el despliegue de la institución en el interior del país, vinculándola a los centros universitarios ya existentes (Regional Norte en Salto), pero también acompañar el crecimiento de la Universidad en otros departamentos del

interior (en Paysandú, Tacuarembó y Maldonado), para tener mayor cercanía con los potenciales becarios que se vinculaban a estos centros de estudios.

También se acompañó este cambio con un plan de comunicación orientado a llegar a potenciales becarios, contribuyentes y público en general, tratando de transmitir los valores y la orientación estratégica de la institución y modificando incluso los logos, para generar hacia el público pero también hacia los empleados de la organización el mensaje de los cambios que se buscaba implementar. Con respecto a lo segundo, el mensaje hacia el interior fue acompañado por la instalación de una serie de herramientas de gestión que buscó darle sustancia a las declaraciones antes referidas.

#### ■ La instalación de las herramientas de gestión

En el plano de la gestión de recursos humanos, se comenzó con la implementación de una herramienta de gestión utilizada para realizar una valoración de cargos. Esta herramienta buscaba integrar los salarios en una categorización que estableciese niveles salariales por grados de responsabilidad, que fuesen transversales a toda la organización, de forma de combatir o evitar caer en la creencia de que un sector es más importante que los otros en la organización. Estableciendo además una cierta equidistancia entre los niveles, de tal forma que se sintiese que es posible una cierta carrera interna a pesar del pequeño número de trabajadores de planta en la institución (30 en 2011 y 37 en 2014)<sup>3</sup>.

Una segunda herramienta que se instaló, esta vez replicándose anualmente, fue la del *balance social*. Anualmente se presentan el organigrama, las estrategias, los retos y las perspectivas pensadas para el año, en un concepto de balance definido como: "... un complemento al balance financiero y un instrumento de gestión útil para planificar, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos fundamentalmente cuantitativos la gestión social de la institución, en un período determinado y frente a metas preestablecidas" (documento institucional, sitio web, 2014). Este balance es publicado anualmente por la empresa, con el fin de exponer los proyectos, beneficios y acciones dirigidas a los empleados y a las demás partes interesadas.

Esta herramienta muestra ser muy útil en el campo de los recursos humanos cuando se aplica sucesiva y sistemáticamente, porque permite ver la evolución de los indicadores y seguirlos<sup>4</sup>. El alcance de estos balances comprende exclusivamente el ámbito interno de la organización y resultaron ser muy positivos en el año 2014 con respecto a la línea base que se tomó como referencia en

3 Las transformaciones ocurridas, de todo tipo, hacen pensar que dentro de poco tiempo será necesario nuevamente aplicar esta herramienta para revisar las categorías vigentes.

4 A su vez, se aplica a nuestro entender por primera vez en Uruguay, lo que no hace posible compararla con lo que sucede en otras empresas. Esto nos permitiría utilizarla aún con mayor profundidad para definir políticas de gestión de recursos humanos.

la administración anterior (2012), evidenciando algunas situaciones de inercia que podían ser cambiadas y otras fuertemente positivas. A modo de ejemplo:

En el capítulo demográfico se tuvo en cuenta el género (73% empleadas, 27% empleados), el promedio de edad (36 años), el estado civil, el nivel educativo (todos los empleados tienen por lo menos educación media superior y el 54% tiene educación terciaria en algunos casos con posgrados o maestrías y el 27% está realizando estudios terciarios), antigüedad (el 70% tiene más de tres años en la institución, del cual el 19% tiene más de catorce años en ella), procedencia geográfica, igualdad de género (el 60% de las mujeres tiene puestos de mando).

En el capítulo de absentismo, medido en horas perdidas, en ningún sector alcanzó el 1%. Tampoco en el absentismo por visitas médicas llegaban al 1% y, en el caso de enfermedad, había solamente dos departamentos que perdieron el 2% de días por esta causa. Y por razones de estudio, en un departamento esta cifra alcanzó el 3,2% de las horas trabajadas y un máximo de 5,2% de las correspondientes a los estudiantes de otro departamento. El total de días perdidos por todos los conceptos de absentismo por la totalidad de los empleados fue de 9 días promedio en 2014, cifra que ascendía al doble, 18 días, en el año 2011.

En el capítulo de rotación del personal se tuvieron en 2014 dos altas, representando el 5,4%, y no hubo bajas.

En el capítulo de las horas extraordinarias trabajadas también se produjo una reducción importante con respecto a 2012, cuando las horas extras representaron 55,5 días trabajados, reduciéndose en 2013 a 27, llegando en 2014 a 5 días. Ello a pesar de que el trabajo aumentó.

En el capítulo de remuneraciones, el 38% del total de salarios se pagaron en el Departamento de Becas, el 19% en el de Recaudación y Fiscalización, el 15% en Gerencia General y Asesoría Jurídica, el 11% en el Departamento de Administración y el restante 17% en Operaciones y Tecnología.

En el capítulo de relaciones laborales, en participación sindical (afiliación), en 2014 se alcanzó el máximo de afiliación, 57%. La afiliación sindical tuvo una pequeña crisis entre el año 2011 y el 2012, cuando se desafilió un grupo de empleados, y luego creció anualmente. El total de horas perdidas de los trabajadores afiliados al sindicato fueron 0,4% de las horas trabajadas, lo que correspondió a 19 días perdidos de la totalidad de los días trabajados por los afiliados al sindicato. Es de hacer notar que los paros correspondieron a los realizados por la central sindical y no por temas vinculados a conflictos internos.

En el capítulo de formación, el 100% de los trabajadores realizaron cursos de formación o capacitación en el año. Y el capítulo de evaluación de desempeño, que es en sí una herramienta de gestión, arrojó que el 63% de los

empleados se consideró competente y el 37% en desarrollo. Finalmente, el balance social también aportó información en cuanto a los trabajadores zafrales.

En definitiva, la herramienta de gestión balance social arrojó indicadores relevantes para la gestión de recursos humanos en dos aspectos. Por un lado evidenció las características de los empleados, mostrando que la población es joven, muy formada y dispuesta a continuar estudiando o capacitándose, muy estable y es de suponer que por mucho tiempo porque están muy lejos promedialmente de las edades jubilatorias. Todos estos indicadores señalan las restricciones en cuanto a la orientación que tuvo el camino emprendido del cambio de hegemonía entre los mundos de la competencia y el mundo doméstico. Esto porque este cambio no podía ser encarado a partir de una rotación fuerte de personal que estableciese las “nuevas reglas de juego” con empleados recién incorporados, lo que hubiese permitido a las autoridades y jerarquías imponer sus puntos de vista más fácilmente. Por el contrario, se debió inducir el cambio de forma altamente participativa, basándose en una transformación del propio mundo doméstico, de las relaciones sociales concretas en el interior de la organización e incluso revalorizar de forma diferente que en el pasado el propio trabajo.

Por otro lado, el balance social arrojó información e indicadores indirectos de cómo se están procesando estos cambios, ahora sí en el mundo doméstico. Por ejemplo, el hecho de que el ausentismo haya disminuido, o que se realicen menos horas extras a pesar de que aumentó notablemente la productividad del trabajo. A modo ilustrativo, el número de solicitudes pasó de 5.492 en 2010 a 10.114 en 2014 y las becas otorgadas de 5.860 a 7.895 en el mismo período. Por más que se haya mejorado la tecnología material e incorporado herramientas de gestión y de procesamiento de la información que facilitan el trabajo, la productividad global aumentó notablemente<sup>5</sup>. Finalmente, el balance social mostró, también, de forma indirecta, el grado de resistencia al cambio a partir de la reducción de la afiliación sindical durante un período, porque ello representa un cierto descontento de un grupo de empleados al cambio de orientación que tuvo el sindicato en cuanto al encare de la defensa de los derechos y del reconocimiento de la justicia y de los derechos de los trabajadores. Pero los indicadores muestran que este descontento fue poco a poco desapareciendo.

Otras herramientas de gestión instaladas fueron el sistema de evaluación de desempeño por competencias y, complementario a él, un sistema de gestión por objetivos y uno de remuneración variable (que se hizo efectivo en

---

5 Piénsese solamente que todos los becarios que finalmente recibieron la beca fueron entrevistados directamente, lo que supone un crecimiento de 2.035 entrevistas realizadas entre los dos años de referencia.

2015). Ello con la orientación de ir formalizando aún más la hegemonía del reconocimiento por competencias en la gestión de recursos humanos.

En paralelo, se implementó un proceso de certificación de calidad (ISO 9001 v.2008), que se alcanzó en el año 2013. El trabajo de certificación de calidad supone un largo proceso de descripción de los procedimientos y las tareas, lo que implica a su vez un enorme esfuerzo de reflexividad sobre el trabajo de todos los trabajadores de la organización. Sin lugar a duda, este proceso tuvo repercusiones importantes en la transición del cambio de hegemonía del mundo de las competencias con respecto al mundo doméstico en cuanto a los reconocimientos. Este proceso, más allá de las recomendaciones a partir de las evaluaciones externas, genera en sí un proceso de racionalización endógena del trabajo y, por lo tanto, un aumento de las competencias de los empleados, orientadas a mejorar la eficacia y la calidad de los procesos y trabajos. A su vez, el reconocimiento a través de la certificación de calidad, y de haber participado activamente en él, generó una suerte de reconocimiento al trabajo que potencia aún más la hegemonía del reconocimiento por competencias. Es también de hacer notar que este mismo proceso cambia las “reglas de juego” del mundo doméstico de reconocimiento, haciéndolo de alguna manera complementario al reconocimiento por competencias.

A su vez, en el proceso de intervención-acción, basado en el informe de los evaluadores externos que realizaron la certificación de calidad que hizo notar que era necesario medir la satisfacción de los “*shareholders*” (participantes externos a la organización), se recomendó realizar una encuesta de la opinión de los becarios y los contribuyentes acerca de la institución y sus servicios. En 2015 se realizaron dos encuestas a sendos colectivos, arrojando grados muy buenos de aceptación por parte de los becarios, tanto del sistema como de los montos de las becas, la información, el tratamiento y la comunicación por parte de los funcionarios que les brindan el servicio cara a cara, el procedimiento y la utilización de la tecnología, etcétera. En cuanto a los contribuyentes, el reconocimiento al servicio es muy bueno: a la atención e información que dan los funcionarios, la claridad de los procedimientos, entre otros. No así con respecto a las contribuciones y, si bien ello es previsible en la medida en que a nadie le gusta pagar impuestos, aun así las críticas sobre este tópico no parecen ser capaces de generar una proactividad en contra del sistema de becas.

Esta herramienta de gestión también operó para legitimar el trabajo y la orientación dada a los cambios y, por otro lado, operó como un incentivo a los empleados por el reconocimiento que genera su trabajo. A su vez también colaboró para legitimar la evaluación —en este caso externa de los usuarios— del trabajo y su eficacia.

Finalmente, como última herramienta directa de gestión de recursos humanos, se realizó una encuesta sobre el clima laboral. En ella se relevaron datos sobre información, comunicación y coordinación. En términos generales, el personal considera que esta comunicación es buena, aunque a su vez son algo críticos sobre la comunicación entre las distintas áreas. Con respecto a la consideración del trabajo en equipo, hay una tendencia a estar “generalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en la mayoría de las preguntas sobre este ítem, aunque aquellos que tienen más de cinco años de antigüedad se sienten más en desacuerdo con que la institución estimula el trabajo en equipo que los que tienen menos de cinco años de antigüedad, que dicen estar de acuerdo. A su vez, se afirma estar de acuerdo con que existe una amplia colaboración ente sectores y que existen conflictos entre sectores.

En cuanto a la misión y la estrategia hay un acuerdo generalizado, así como con respecto a la capacitación, el desarrollo, y su relevancia, pero a su vez se afirma que no se tiene posibilidad de crecer dentro de la institución. En cuanto al reconocimiento, el personal nuevamente está dividido entre los que tienen cinco o más años de antigüedad y los que tienen menos. Los primeros se sienten menos reconocidos. En cuanto a qué debería reconocerse, las dos respuestas de mayor consenso son: el logro de objetivos y el compromiso con la institución. Y en cuanto a la forma de ser reconocido, la más acordada es a través de una bonificación económica.

En materia de motivación, nuevamente aparece la diferencia de los que tienen cinco años y más de antigüedad y los que tienen menos. Ante las preguntas relacionadas con la satisfacción en el trabajo y la estimulación de habilidades, los primeros dicen estar en desacuerdo y los más jóvenes estar de acuerdo. Lo mismo sucede ante la pregunta: “¿le gustaría permanecer en el puesto los próximos cinco años?”. Sin embargo, si se toma el conjunto de respuestas, la mayoría dice que si tuviese la posibilidad de cambiar de trabajo con igual sueldo, prefiere quedarse. Y aunque por mitades a favor y en contra responden: “rara vez piensa en cambiar el trabajo”, el 67% señala que recomendaría la institución como un buen lugar para trabajar.

En cuanto a compromiso, nuevamente vemos una diferencia entre los que tienen cinco años y más de antigüedad y los más jóvenes. Un 60% de los mayores señala que no existe confianza en las autoridades de la institución y los compromisos que asume, mientras que los de menos de cinco años, en un 92% sí tienen confianza en estos cumplimientos.

La encuesta terminó con un análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas), que arrojó las siguientes percepciones: Fortalezas: a) el personal: por las habilidades y los vínculos; b) crecimiento de la institución, mejora continua y objetivos claros; c) compromiso del personal. Oportunidades: a) crecimiento institucional; b) salarios y beneficios; c) relaciones in-

ternas. Debilidades: a) relaciones interpersonales entre las áreas; b) falta de motivación y estrés; c) controles y reglamentos. Amenazas: a) percepción de los usuarios; b) decisiones políticas; c) rotación del personal.

Esta herramienta de gestión está muy fuertemente orientada a dar cuenta del estado del mundo del reconocimiento doméstico y, por lo tanto, se complementa con los elementos indirectos que daba el balance social al respecto. Y nos da más elementos acerca de cómo se ha procesado el cambio de hegemonía de los mundos de reconocimiento. En el balance social habíamos visto que, a raíz de los cambios en la hegemonía y de las consecuentes modificaciones en las “reglas de juego”, hubo un cierto descontento que poco a poco se iba diluyendo. Como complemento, a partir del análisis del clima laboral vemos que este descontento se mantiene, al menos en un plano discursivo, dentro de los que tienen mayor antigüedad y no en las nuevas generaciones. El problema que se plantea es si este malestar puede desembocar en formas de resistencia o no. Por ahora, no parece ser la dirección del malestar e incluso queda claro que este malestar tiene algunas características difusas y aun contradictorias. De todas formas, es un alerta en el estudio de las consecuencias de las reformas en curso.

En segundo lugar, existe la percepción de que otros clivajes se están produciendo en las relaciones entre sectores. Este aspecto es un indicador de varias dimensiones. Por lo pronto, se pierde la mirada sobre la globalidad de los servicios y, por lo tanto, la relación funcional entre ellos. A su vez, esta pérdida de globalidad se da por una autosobreevaluación de cada sector en relación con los demás. Este proceso debe corregirse logrando una mejor integración en el cuerpo gerencial y, con ello, debilitar cualquier disfuncionalidad que aparezca ligada al relacionamiento entre sectores. Hay dos elementos que necesitan aclaración. En las Amenazas se menciona como tales las “decisiones políticas y la rotación de personal”. En cuanto a las primeras, tiene que ver con que el sistema político es un observador vigilante de la institución, y ello porque canaliza todas las críticas de la sociedad civil hacia esta institución o, quizás más precisamente, el sistemas de becas. Hay, por lo tanto, un riesgo muy moderado, pero cierto, y los empleados lo perciben. La referencia a la rotación de personal tiene que ver con la estabilidad del empleo, que hace que aquellos a quienes no puede serles reconocido su trabajo se enfrenten a la amenaza del despido como una posibilidad real. De hecho, desde 2010 se despidió a tres personas por su incapacidad de acompañar el proceso en marcha adquiriendo una mínima competencia. Cualquiera de estos despidos se justificaba desde el punto de vista del mundo de las competencias e incluso en el proceso de reconocimiento de derechos fue muy ajustado a las normas legales y los protocolos, siendo inclusive en algunos casos muy generoso en cuanto a la reparación. Aun así, existía un riesgo grande de cómo estas de-

cisiones se podían procesar desde el punto de vista del mundo de reconocimiento doméstico, porque en ese caso los criterios pueden estar vinculados a la amistad, a la percepción de que eran muy buena gente, etcétera. Ello podía llegar a deslegitimar la decisión tomada y los argumentos para hacerlo sobre los hechos puntuales, pero más grave aún, generar un malestar que debilitase la legitimidad de todo el proceso. Las consecuencias de estos eventos fueron muy locales y este proceso de deslegitimación no avanzó, salvo en un círculo muy cerrado y limitado.

Por ello, a pesar de estos peligros, mirando las distintas respuestas de la encuesta sobre clima laboral, incluyendo las conclusiones del FODA, el lenguaje referencial del mundo del reconocimiento por competencias aparece como totalmente internalizado por los empleados y no solamente en lo discursivo sino también integrándose como categorías del entendimiento. Y, a su vez, lo que demuestra es que, más allá de los procesos y nichos de resistencia en la organización, el mundo de reconocimiento doméstico aparece crecientemente como un apoyo al mundo del reconocimiento de competencias.

En una última pregunta se les pidió que expresaran qué era lo mejor de trabajar en la institución. Y las tres respuestas más citadas fueron: el compañerismo, las remuneraciones/beneficios y la finalidad de la institución. Con ello queda claro que la importancia del mundo de reconocimiento doméstico es muy relevante en la gestión de recursos humanos, ya que se menciona el compañerismo y sólo en tercer lugar la finalidad de la institución. Esta última debe ser entendida como una valoración importante del sentido de su trabajo. De forma indirecta, se menciona el salario, pero ello ligado al beneficio que en el contexto en que están significa el resultado de su competencia para ser eficientes. En ningún momento se menciona el reconocimiento de los derechos y de la justicia, pero ello seguramente tenga que ver con que estos se invisibilizan en la medida en que no se requiere en los últimos tiempos reclamar que se cumplan.

### **Conclusiones**

A nuestro entender, la intervención de la sociología en esta institución y su acción orientada a cambiar la política de gestión de recursos humanos mostró su solidez no sólo por los resultados alcanzados a través de las distintas técnicas de evaluación de la organización y su funcionamiento, sino que esta solidez radica en la capacidad de articular los tres mundos de reconocimiento. Esto se logró encarando diferentes herramientas de gestión, directa e indirectamente relacionadas con la gestión de recursos humanos, pero orientadas todas a legitimar el trabajo de los empleados, a generarles eventualmente reconocimiento público y conducentes a aumentar sus desafíos, a encarar objetivos ambiciosos, por tanto, a tener satisfacciones íntimas de sus logros;

todo ello reconociendo sus derechos a recibir salarios decentes y potenciales beneficios suplementarios por hacer un trabajo que les satisface plenamente.

En este contexto, el mejoramiento de la información sobre los becarios, los excelentes resultados obtenidos del estilo de un permanente aumento de las becas otorgadas o que el rendimiento de los becarios en materia de logros es muy alto (el 17,2% de la totalidad de egresados de la UDELAR en 2014 fueron becarios de la institución), así como la publicidad periódica de estos resultados, generan un creciente reconocimiento positivo de las becas como herramienta educativa en un contexto en el que el sistema educativo es muy criticado. El reconocimiento de la seriedad de la institución en varias esferas, entre las propias instituciones que administran becas, aun en las corporaciones profesionales más críticas del sistema, en los colectivos a los que pertenecen los profesionales de la institución, etcétera, les da a los empleados una legitimidad en todas estas esferas que claramente no tenían en el pasado.

A esto han contribuido: la creación de un Índice de Vulnerabilidad Estudiantil (IVES) que les permite a muchos trabajadores implicados mejorar notablemente la eficiencia de su trabajo, sin por ello perder su identidad profesional —que fue una de las dudas que tenían los asistentes sociales en la administración del otorgamiento de las becas—. A su vez, a pesar del crecimiento de los demandantes de becas y de los becarios, permite otorgar las becas de forma eficiente y con notable velocidad, atacando así un punto crucial del sistema: que a los estudiantes se le otorgue la beca y luego se les pague tempranamente en su carrera como incentivo para que no abandonen. Este procedimiento permite a los empleados, fundamentalmente a los asistentes sociales, quedar tranquilos con su conciencia y no quedar expuestos a no poder alcanzar metas en tiempo y forma, lo que podría tener consecuencias graves. A su vez, la originalidad y la utilidad del IVES llevó a que este fuese presentado en instancias académicas con reconocimiento público de este ámbito. Ello también genera reconocimiento y autosatisfacción de los profesionales involucrados en su utilización, junto a una crítica constructiva para mejorarlo regularmente.

Pero además, contar con un personal capacitado y motivado permite avanzar en proyectos ambiciosos para la institución<sup>6</sup>. En definitiva, la institución ha entrado en una dinámica de crecimiento que se basa en la confianza en los recursos humanos y que se refleja en los balances sociales y las encuestas de clima laboral ya comentadas.

---

6 Por ejemplo, la firma de un convenio con la Caja Notarial para administrar directamente los aportes de los escribanos; avanzar en los procedimientos de cobros de los profesionales morosos; destercerizar, incorporando a las actividades directas de la institución un *call center* a los efectos de mejorar el servicio de comunicación con becarios y contribuyentes; o suscribir un contrato con la empresa Genexus para instalar un nuevo sistema para recaudación y fiscalización, realizado a medida de las necesidades de la institución.

El análisis aquí presentado, de este proceso de intervención y de cambio institucional, muestra el valor del aporte desde una perspectiva sociológica de la gestión de recursos humanos y una metodología de intervención-acción, escapa de la lógica de crear recetas de cómo gestionar mejor los recursos humanos (perspectiva normativista), y ayuda a pensar qué procesos sociales se están generando y qué “constructos” sociales son posibles. Entendemos —como ya mencionamos—, siguiendo a Pichault y Nizet (2013), que la consideración de los contextos pasa en parte por los “constructos” que se hacen entre los tres mundos del conocimiento. Seguramente, no es el mismo el “constructo” posible en un servicio cuya finalidad es humanística —como la institución que hemos visto en el análisis de este artículo— que el de una cooperativa en la cual la dimensión de justicia y de derechos forma parte de la propia finalidad de la institución, o por ejemplo el de una industria de bienes en la cual la relación entre el mundo de las competencias y el mundo doméstico puede aparecer muy alejado a primera vista.

Pero también, en parte, la consideración de las relaciones de poder en las organizaciones también pasa por el diseño de estos “constructos”, ya que las posiciones de poder son distintas de acuerdo con la consideración de estos mundos y de las hegemonías que se logren, a pesar de que se construyan cada uno de ellos con una lógica interna consensuada. Ello porque las posiciones de un trabajador o un grupo de trabajadores pueden ser muy distintas en la escala de cada uno de los mundos de reconocimiento.

En este sentido, creemos que tentativamente se puede pensar en tres tipos de relacionamientos entre los mundos del reconocimiento. El primero es el de la imposición de la hegemonía de uno de ellos sobre los demás. Insistimos, en este caso hay un consenso general de cuál es el mundo que debe primar sobre los otros aun cuando se tengan consensos y acuerdos sobre el valor de los otros mundos de reconocimiento y se tenga un mismo sentido común de las equidades en cada uno de ellos por separado. Un segundo caso es que exista una lucha por la hegemonía de los mundos de reconocimiento, por ejemplo, entre el mundo de competencias y el doméstico, y ello puede pasar en organizaciones de trabajo en las que o bien las competencias requeridas son muy pobres o sin serlo están muy difundidas, y por ello tienen dificultades para legitimar una hegemonía con las estructuras que se organizan en torno a las relaciones domésticas. Un tercer caso, que puede complementar a los anteriores, es aquel en el que hay una hegemonía de uno de los mundos sobre los demás, pero estos han guardado la capacidad de ser observadores del mundo hegemónico de reconocimientos y bloquear a partir de su legitimidad específica los desbordes y los avasallamientos de uno de los mundos sobre los otros. Consideramos que el mundo de la justicia y los derechos tien-

de a jugar un papel central en este sentido, aunque también pueden jugarlo el mundo de las competencias o el doméstico.

En todo caso, la intención de este artículo es proponer una nueva forma de mirar la gestión de recursos humanos, con el fin de colaborar en generar reflexividad sobre su acción. Ese creemos que debe ser el papel de la sociología en este campo.

### Referencias bibliográficas

- Amadieu, J.F. y J. Rojot (1996). *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*. París: Litec.
- Bigi, M.; O. Cousin; D. Méda; L. Sibaud y M. Wiewiorka (2015). *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle: des salariés en quête de reconnaissance*. París: Robert Laffont.
- Boltanski, L. y L. Thévenot (1991). *De la justification: les économies de la grandeur*. París: Gallimard.
- Caillé, A., dir. (2007). *La quête de reconnaissance: nouveau phénomène social total*. París: La Découverte/MAUSS.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento: por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica-Grijalbo Mondadori.
- Kojève, A. (2004). *La notion de l'autorité*. París: Gallimard.
- Lallement, M. (2007). Qualité du travail et critique de la reconnaissance. En: A. Caillé, dir. *La quête de reconnaissance: nouveau phénomène social total*. París: La Découverte/MAUSS, pp. 71-89.
- Mandon, N. (1999). *El método ETED*. Buenos Aires: ATS, Programa de Investigación de Ciencias Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CONICET)/Lumen/Humanitas/MTYSS.
- Martin, C. (2007). Le souci de l'autre dans une société d'individus: un débat savant et politique a l'échelle Européenne. En: S. Paugam, coord. *Repenser la solidarité: l'apport des sciences sociales*. París: PUF, pp. 219-240.
- Pichault, F. y J. Nizet (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*. París: Seuil.
- Quiñones M.; M. Segantini y M. Supervielle (2012). *Gestión de recursos humanos en la industria exportadora de Uruguay, 1991-2010*. Montevideo: Universidad de la república-CSIC.