



**V Jornadas de Investigación Científica
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de la República
Montevideo, 28, 29 y 30 de Agosto de 2006**



Francisco Pucci y Soledad Nión

La construcción de competencias en la
actividad de producción gráfica de la
Universidad de la República

**Ponencia presentada en la Mesa Temática
*"Transformaciones en el mundo del trabajo"***

V Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales 28 al 30 de agosto del 2006

La construcción de competencias en la actividad de producción gráfica de la Universidad de la República

Francisco Pucci

Profesor Agregado del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales.
Profesor Adjunto de Sociología del Trabajo II de la carrera de Relaciones Laborales de la
Facultad de Derecho

Soledad Nión

Egresada Licenciada de Sociología

Asistente de Investigación en el Proyecto “Capacitación y profesionalización de las actividades
de producción gráfica de la Universidad de la República” coordinado por la Dirección de
Capacitación y Formación de la UDELAR.

Introducción

En el año 2005, en el marco de las actividades del Proyecto “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el marco del desarrollo de competencias para el fortalecimiento de la formación continua del Personal No Docente de la UDELAR”, promovido por la Dirección General de Personal y la Unidad de Capacitación de la Udelar, se realizó un diagnóstico sobre las condiciones en las cuales se desarrolla la producción gráfica en la Universidad de la República, con el objetivo de describir y precisar cuales son los elementos que pueden contribuir a transformar la gestión de recursos humanos y desarrollar un modelo de competencias en esta área.¹

¹ Ver Pucci, F. Nión, S. (2006)

El trabajo se propuso analizar empíricamente la relación entre calificaciones y competencias en las diferentes áreas de la Universidad que desarrollan actividades de producción gráfica de cualquier tipo. Se trata de áreas o sectores que, si bien funcionan al interior de una institución de servicios, como es la Universidad, tienen fuertes puntos de contacto con la actividad productiva industrial clásica, en la medida en que sus productos son bienes materiales específicos elaborados a partir de la actividad humana. Esta característica permite integrar mejor algunos de los componentes teóricos que se expondrán a continuación, debido a que la discusión sobre calificación- competencias ha tenido un desarrollo más importante para el estudio de la producción industrial que para el análisis del sector de servicios.

Las preguntas que orientaron el trabajo fueron las siguientes:

- ¿La organización del trabajo actual en los sectores de producción gráfica de la Universidad de la República es compatible con las necesidades de producción que se les exigen institucionalmente?

- ¿Existen determinantes objetivas, internas o externas, que impongan nuevas exigencias a la producción gráfica y que presionen para realizar modificaciones sustantivas en las formas de organización del trabajo actuales?

- ¿Los procesos de producción gráfica cuentan con los recursos humanos adecuados, en términos de calificación formal y de conocimiento práctico, para desarrollar sus tareas.?

- ¿La tecnología que se utiliza impone nuevas exigencias en términos de calificación o de organización del trabajo?

- ¿La gestión de recursos humanos que se realiza en cada unidad de producción genera estímulos para el desarrollo de nuevas competencias entre los trabajadores?

En el marco del diagnóstico mencionado, se realizaron 9 entrevistas a integrantes de diferentes sectores de servicios gráficos de la Universidad de la República. Dichas entrevistas fueron semi-estructuradas, dentro del paradigma de investigación cualitativo, bajo el cual se buscó contemplar los distintos ejes analíticos conservando la libertad de profundizar en aspectos que fueran emergiendo en las mismas y fueran considerados de interés para la investigación. A lo largo de la realización de todas las entrevistas se mantuvieron criterios exploratorios de investigación que permitiesen conocer la lógica de estos sectores no sólo en cuanto a sus características productivas sino también en cuanto a su conformación de personal y a la propia visión del servicio que cada unidad pretende desarrollar.

El grupo de sectores estudiado fue seleccionado a-priori por sus características productivas, por su presencia dentro de la Universidad de la República, y por su propia trayectoria particular. Se realizaron entrevistas en el Departamento de Publicaciones de la Universidad de la República, en la Imprenta de la Facultad de Agronomía, en la Fundación de Cultura Universitaria, en FESMUR – Imprenta de la Facultad de Medicina-, en la Imprenta del Hospital de Clínicas y en el área gráfica de la Escuela de Bellas Artes. En el caso de la Fundación de Cultura Universitaria, si bien formalmente no forma parte de la Universidad, se consideró que

su inclusión enriquecería el análisis, al tener una visión de una unidad productiva exclusivamente privada con connotaciones en su origen, trayectoria y producción muy cercanos al ámbito universitario.

Las preguntas planteadas más arriba orientaron la discusión de los casos concretos que analizaremos a lo largo del trabajo. Para comprender mejor estas realidades, debemos desarrollar previamente algunos puntos importantes de la discusión que se procesa a nivel general sobre el concepto de competencia, su relación con el concepto de calificación y las interacciones que se producen entre las formas de organización del trabajo, la calificación y las competencias. Este marco teórico será la base para el análisis específico de las unidades de producción gráfica de la Universidad de la República que fueron entrevistadas.

1) Continuidades y rupturas entre calificación y competencia.

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.

Siguiendo a Montero Leite (1996) la articulación entre la organización del trabajo y las calificaciones se pueden analizar a partir de tres grandes modelos:

.- La calificación entendida como capital humano, que incluye habilidades y conocimientos prácticos y teóricos, adquiridos formal o informalmente. La calificación puede ser captada a través y analizada a partir de la descomposición del puesto de trabajo en un conjunto de tareas, pasibles de descripción y medición precisas. Los indicadores más importantes para medir la calificación, en esta vertiente, son el tiempo de formación y el tiempo de adquisición de conocimientos abstractos.

.- La calificación desde la perspectiva del proceso de trabajo, que la define como saber y autonomía del trabajador, amenazada y degradada por la división técnica del trabajo. El trabajador pierde el dominio de su trabajo, y se producen procesos de fuerte descalificación de la mano de obra o de polarización de calificaciones entre saber técnico y saber común.

.- La calificación entendida como competencia. En esta perspectiva, la calificación se define en situaciones histórico-sociales concretas, como resultado de las relaciones sociales, inclusive las

que se establecen entre los propios trabajadores. Construir competencias significa definir posiciones en el proceso de trabajo, en el mercado y también en la sociedad.

Mertens (1996) continuando con esta línea de análisis, establece una fuerte distinción entre calificación y competencias. Por calificación se entiende, según este autor, el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación-formación. Es una capacidad potencial que las personas tienen y las utilizan para desempeñar determinados puestos. La competencia, en cambio, se refiere a los aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Constituye la capacidad real para lograr un objetivo en un contexto dado. Para identificar la competencia se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. Las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Sin embargo, la oposición entre calificación y competencias no es consensual. La noción de calificación, tal como afirman Oiry y d'Iribarne (2001), siempre estuvo desdoblada en dos problemáticas diferentes. La discusión fundadora de la sociología del trabajo, entre Friedman y Naville, se situaba alrededor de la pregunta: ¿se califica el puesto de trabajo o al individuo? Naville estimaba claramente que la calificación dependía del hombre y no del puesto de trabajo, de lo que se deducían criterios como el tiempo de formación necesario para adquirir los conocimientos necesarios para ejercer un oficio o desempeñarse en un puesto de trabajo. Friedman, en cambio, proponía alcanzar una definición objetiva de la calificación, cambiando la perspectiva para analizar la calificación a partir del trabajo mismo: “la calificación no pertenece al hombre, pertenece al puesto de trabajo.” Esta perspectiva elimina el criterio de tiempo de formación, a cambio de nuevos conceptos como los de competencia técnica, posición en la escala de prestigio, responsabilidad en la producción, entre otros.

Este doble aspecto de la calificación se mantiene hasta el presente, aunque ha perdido algo de visibilidad a partir de los años 70. Más recientemente, la discusión en torno a la calificación se desarrolla sobre otra problemática muy diferente. Los debates opusieron, por un lado, a las corrientes “sustancialistas”, que buscan generar criterios objetivos para la definición de las calificaciones individuales y de los puestos de trabajo, y por otro, a las corrientes relativistas, que piensan que la calificación se presenta como un compromiso social, datado y contextualizado. Ambas corrientes se interpenetran de manera continua, sin resolver la tensión que existe entre ambas. Estos diferentes estudios llegaron a la conclusión de que no existen criterios objetivos que permitan comparar las calificaciones de los individuos o de los puestos de trabajo. (Oiry, d'Iribarne, 2001) La única solución descansa en un compromiso social entre las diferentes partes, para alcanzar definiciones situadas en el espacio (válidas para una rama o empresa en función del lugar de negociación) y situadas en el tiempo (puede ser revisada en función de las necesidades de trabajadores o empresarios) Junto a estos estudios teóricos, se realizaron también trabajos orientados a construir categorías de clasificación que tengan utilidad práctica en los acuerdos o convenios entre empresarios y trabajadores.

Para autores como Oiry y d'Iribarne, la noción de competencia se construye para clarificar esta doble característica de las calificaciones. Abandonando la noción de compromiso social, la

competencia designa las calificaciones ligadas a las personas, en tanto el término calificación se mantiene para las calificaciones ligadas a los puestos de trabajo. No se trata de un cambio de naturaleza entre calificación y competencia, sino que estamos frente a un proceso de clarificación semántica. Por otro lado, la competencia, al oponerse como antitética del concepto de calificación, aparece como una forma de instrumentalizar una nueva relación salarial más ajustada a las exigencias de las empresas, abandonando el tradicional sistema de relaciones profesionales. Para esta posición, la calificación y la competencia tienen, en el plano técnico y teórico, la misma filiación. La clarificación semántica que propone el término de competencia tiene otra finalidad: responder a la desestabilización actual de la noción de puesto de trabajo refundando el compromiso social construido históricamente en torno a las calificaciones. En la realidad laboral contemporánea, la crisis de la noción de puesto de trabajo pone en primer plano la discusión sobre la competencia. Los actores del mundo laboral buscan una definición más objetiva de la competencia, que de cuenta del trabajo real que realizan los individuos y no del trabajo prescripto asociado al concepto de puesto de trabajo.

Zarifian (1999) por su parte, considera que las competencias son la oportunidad de devolver al trabajador su trabajo. Las competencias permiten el desarrollo de la inteligencia, la autonomía y la iniciativa obrera, eliminando la distancia subjetiva entre el trabajador y su trabajo. Para otros autores, como Reynaud, (2001) la competencia no sustituye a la calificación, sino que es un suplemento de la misma. Los trabajadores tienen determinada calificación, y, además, una competencia que pone a prueba en el trabajo. La idea suplementaria es la de la responsabilidad del asalariado en relación al resultado. La calificación obliga al interesado a actuar conforme a las reglas de la profesión u oficio, a las tradiciones o a los principios. La competencia, en cambio, remite al asalariado a una obligación de resultados y no solamente de medios. La responsabilidad del asalariado no es simplemente la de obedecer correctamente las consignas, por lo que se opone al principio taylorista de conformidad y obediencia.

Esa perspectiva considera que el pasaje a la noción de competencia corresponde a un abandono de la negociación de la calificación – la forma más elaborada y formalizada de la noción de regulación social de la calificación- en provecho de la discusión de competencias en una relación cara a cara, directa, entre trabajadores y empresarios, es decir, la forma más simplificada, informal, casi evanescente de la regulación social de la calificación. Sin embargo, esta perspectiva deja de lado la idea de que también la definición de las calificaciones individuales requiere de un compromiso entre las partes. En este caso, se trata de que este compromiso se desarrolle directamente entre la empresa y el individuo, dejando de lado las instituciones sindicales de mediación que operaban en el modelo de las calificaciones.

En la discusión sobre la dicotomía calificación – competencia hay autores (Tanguy, L., 2001) que señalan como diferencia, además, la propiedad estática de la calificación y la propiedad dinámica de la competencia. Esta propiedad dinámica de la competencia devuelve – como ya vimos- márgenes de libertad de acción a los trabajadores, pero al mismo tiempo los somete a la necesidad de validación y de objetivación constantes de sus capacidades y desempeños. En este sentido, la gestión por competencias se articula en un proceso que debe conciliar una carrera laboral estable y duradera para el asalariado con componentes contextuales de corte más inestables. Dichos componentes inestables están relacionados tanto a las cambiantes coyunturas del mercado como a los cambios acelerados en la esfera tecnológica,

transformaciones que conllevan a una re-definición constante de las capacidades creativas y de readecuación del propio trabajador.

Desde esta óptica la gestión por competencias implica, entonces, la posibilidad de que las definiciones sobre las competencias requeridas para el desarrollo de las actividades de trabajo sean siempre susceptibles de ser revisadas. Esta revisión se da tanto por parte del propio trabajador, por sus colegas, por sus superiores, e incluso por el propio mercado y por la incorporación de nueva tecnología.

La revisión de las definiciones de las capacidades que se ponen a prueba en situación de trabajo pasan a constituir parte de las prácticas formales de la Organización, muchas veces mediante el sistema de evaluación de la performance individual y colectiva. En este caso las evaluaciones implican revisiones efectuadas por el trabajador en individual, por colegas de trabajo, por el grupo de trabajo como colectivo, y por superiores.

A lo largo de esta discusión, se han propuesto dos grandes modelos, el de la calificación y el de la competencia, como tipos ideales cuyas oposiciones se pueden resumir en el siguiente esquema:

- .- Movilización versus conformidad
- .- Autonomía e interdependencia versus subordinación y aislamiento
- .- Confianza versus control
- .- Organización inteligente versus organización rígida
- .- Personalización versus impersonalidad de las reglas.

La oposición entre un modelo taylorista asociando calificación, puesto de trabajo, tarea y prescripción y un modelo de competencia fundado sobre el individuo, la actividad, la autonomía y la no-prescripción parece, sin embargo, caricatural. Las observaciones de campo muestran formas de organización híbridas y transitorias en las cuales el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional se articulan según modalidades variables. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B.) 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 la empresa, 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)

Como lo planten Paradeise y Lichtenberg (2001) antes de oponer los dos modelos, conviene analizar el carácter relativamente efímero (30 años aprox.) localizado (gran industria con mercados de trabajo internos) e interpretable de la forma “pura” del modelo de calificaciones. Un primer aspecto a considerar es que el modelo de calificaciones no se puede considerar como un modelo homogéneo y coherente, ni el resultado de un equilibrio fundado en criterios racionales, sino más bien la realidad emergente de las relaciones de fuerza de los actores. No se puede explicar de otra manera la inercia del modelo de calificaciones frente a los cambios tecnológicos ni la variedad de tipos que presenta. Su inercia obliga a tratarlos como referenciales de la jerarquía salarial más que como normas prescriptivas de remuneración de la fuerza de trabajo. Su variedad identifica la extensión variable de las capacidades de maniobra de los empleadores. Por otra parte, el modelo de calificaciones se asocia más bien a las ramas y a las empresas que se acercan al tipo de organización de mercado cerrado, muchas veces ligados al aparato de Estado, que son también los lugares centrales de la “regulación fordista.” (Paradeise, C, Lichtenberg, Y.2001)

Al contrario, tampoco se puede considerar que el modelo opuesto, el de competencias, responda simplemente a la victoria de los empresarios contra los bloqueos del modelo de calificaciones. El ejemplo francés de la huelga metalúrgica de los obreros no calificados, en 1975, muestra que fue debido a la misma que se introdujeron, por primera vez, en los acuerdos de rama, dos criterios de evaluación del trabajo de ejecución: la iniciativa y la responsabilidad de los trabajadores, que se agregan a los criterios tradicionales de formación, experiencia y complejidad. Los obreros no calificados reivindicaban que se tomara en cuenta el trabajo real y no sólo el prescrito en la escala salarial, es decir, la competencia y no sólo la calificación.

2) Competencias y aprendizaje organizacional.

La existencia e intensidad de la dialéctica entre competencia y organización forman parte de la discusión acerca del alcance de la lógica de competencia en una empresa. Esto implica discutir las relaciones entre competencias de los trabajadores y competencia de la empresa. (Paradeise, C, Lichtenberg, Y.2001) La observación muestra que los usos actuales del modelo de competencias se sitúan en dos polos:

a) La evaluación de las competencias: La evaluación depende del logro de un conjunto de indicadores que miden los resultados alcanzados. En estos casos, el contrato de trabajo se parece a un contrato de servicio, en una empresa que concibe la relación salarial como la suma de sus contratos, y la empresa como la suma de individuos que la componen. Es en el sector comercial, donde la relación entre acción y resultado individual es más directamente medible, que encontramos esta forma de evaluación. La aplicación de este método requiere la elaboración de indicadores complejos de resultados, por lo que su aceptabilidad depende de la transparencia de los criterios que miden contribución individual y contribución colectiva a la performance.

b) La evaluación de la competencia: la empresa reconoce las adquisiciones como totalidad y no como la suma de competencias parciales adicionadas. Este tipo de concepción de la competencia, que se practica más frecuentemente en la industria tradicional, es la que tiene más aceptación en las organizaciones sindicales. (Paradeise, C, Lichtenberg, Y.2001)

Esta perspectiva conduce a distinguir dos polos en materia de competencias (Brochier, D., 2002) El primer polo se refiere a que la empresa debe comprometerse a desarrollar un vasto proceso de introspección para detectar las competencias requeridas por la organización. Este proceso, cuando las condiciones de la empresa lo permiten, se hace a través de consultorías externas que formalizan estos resultados bajo la forma de referenciales de empleo o de oficios. La participación de los trabajadores en estos procesos es muy desigual en las diferentes empresas.

El otro polo en materia de definición de competencias concierne al individuo. Este debe definir su actividad de trabajo en referencia a las competencias adquiridas, sea por la vía de la formación inicial o continua, o por su experiencia profesional. El desafío consiste en superar las capacidades que pone en marcha en relación a las exigencias del puesto de trabajo, para desarrollar una visión más amplia de sus logros profesionales, incluso los extra profesionales.

El ajuste entre ambas construcciones se realiza a través de las entrevistas entre el asalariado y su superior jerárquico más próximo. Estas entrevistas pueden tener diferentes denominaciones (de posicionamiento, de apreciación, de carrera) constituyendo un punto central en la dinámica de la gestión de competencias. Para el individuo, una buena evaluación puede constituir una mejora en su carrera profesional o en su salario, o por el contrario, en recomendaciones de cómo mejorar sus competencias en dominios que maneja menos. El reconocimiento de competencias suplementarias puede favorecer el desarrollo de la polivalencia en el seno de los equipos de trabajo y, de manera más amplia, puede facilitar una evolución de la organización del trabajo para acrecentar las performances productivas. (Paradeise, C, Lichtenberg, Y.2001) Las decisiones inmediatas o a mediano plazo que surgen de estas entrevistas conducen a hacer evolucionar las competencias de los individuos por un lado, y a transformar la organización del trabajo, por el otro, y por tanto, las competencias requeridas. (Brochier, D. 2002)

La teoría evolucionista también considera que la performance de una firma descansa sobre competencias acumuladas, generadas de manera endógena y encarnadas en rutinas. Estas aptitudes no pueden ser compradas en el mercado, son construidas. En este sentido, las competencias evocadas en el modelo de la competencia y la competencia definidas en estas vertientes teóricas no tienen el mismo contenido. La primera se asocia a las competencias de los asalariados, en tanto las segundas se remiten a las competencias organizacionales.

Desde esta perspectiva, la empresa es considerada cada vez más como un “procesador de conocimientos” o como “depositario” de conocimientos y competencias. Estos conocimientos internos son considerados por diferentes corrientes teóricas, como el management estratégico, como elementos centrales de la performance de la firma. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002). Estas competencias pueden ser definidas como activos específicos, tangibles e intangibles, de la firma. Las competencias más críticas descansan sobre las capacidades desarrolladas al interior de las firmas, que tienen un carácter colectivo y organizacional bien marcado. (Durand y Quélin, 1999)

Para Menger, (1999) la competencia es simultáneamente un input y un output del trabajo colectivo organizado: la empresa debe poder beneficiarse de la acumulación de conocimientos y de saberes prácticos individuales y la empresa debe saber desarrollar las formas y las relaciones de trabajo que favorecen los intercambios internos, las interacciones, la circulación y la

comunicación de las informaciones. Hatchuel (1994), analizando la curva de aprendizaje de un trabajador, demuestra que el tiempo necesario de un trabajador para realizar un conjunto de operaciones precisas disminuye en la medida que aumenta la producción. La interpretación usual de estas curvas de aprendizaje es la simple asimilación, por parte del trabajador, de las prescripciones que le hacen. Sin embargo, para Hatchuel, la situación, desde el punto de vista de los saberes es mucho más compleja. La interpretación anterior esconde dos tipos de realidades muy diferentes: la creación de un saber nuevo por parte del operador y la existencia de un doble aprendizaje. El trabajador, partiendo del cuadro de exploración que constituye la prescripción operatoria, descubre lo que no está contenido en la prescripción, inventa un conjunto de prescripciones suplementarias compatibles con la prescripción del conector y las condiciones concretas de producción. Pero este aprendizaje individual del operador está igualmente en el origen de un aprendizaje del conector, que ve su prescripción validada o no. Dado que el conector tiene poder de decisión sobre las reglas de la organización, podemos considerar que se trata de una forma de vínculo organizacional que liga al operador con el conector.

Este ejemplo ilustra la idea de que, incluso en las organizaciones más prescriptivas, los saberes y las competencias de los asalariados participan de los procesos de creación y difusión de una competencia definida a nivel de la empresa. En los procesos de innovación, la fase de ruptura es característica de este proceso de construcción colectiva de saberes. Es a menudo acompañada por innovaciones menores e incrementales que movilizan competencias más amplias a nivel de la empresa. En este sentido, además de una transformación de la relación salarial, el modelo de competencia tiene también como objetivo mejorar la contribución del trabajador a la performance de la empresa. (Hatchuel, 1994)

El aprendizaje organizacional establece el vínculo entre la competencia de los trabajadores y la competencia de la empresa. Establece el vínculo entre la dimensión de gestión de recursos humanos de la gestión de competencias, la actividad de trabajo y la performance de la empresa comprendida como el desarrollo de su competencia global. La competencia de los asalariados se articula con el aprendizaje organizacional en diferentes dimensiones: en tanto que elemento de la dinámica del aprendizaje organizacional, en tanto que objeto de ese aprendizaje y en tanto capacidad para hacer evolucionar a la organización en tanto tal.

Para entender mejor este problema, se establecen tres niveles de aprendizaje. El primer nivel es el individual, reconocido por la gestión de competencias. El aprendizaje organizacional pasa necesariamente por el aprendizaje de sus miembros. El segundo nivel de aprendizaje es el colectivo de trabajo, es decir, el grupo, la sección o la unidad de trabajo concreto donde se realiza el aprendizaje. En estos dos niveles, el aprendizaje genera mejoras locales, pero es débil en términos de mejora de la performance global de la empresa. El tercer nivel de aprendizaje es el de la empresa. Se puede decir que el aprendizaje es un factor de performance sólo si se sitúa en ese nivel. Esto supone que las reglas de funcionamiento de la organización son modificadas por el resultado de los aprendizajes colectivos. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002)

Otra diferenciación importante es entre el conocimiento codificado y el conocimiento tácito. La tecnología incorpora un conjunto de conocimientos tácitos, presentes en la cabeza de ingenieros, técnicos y obreros, que no pueden ser objeto de transferencia al mismo título que la parte material de la tecnología. Los problemas de transferencia de tecnología devienen por consecuencia un problema de traducción de un saber hacer tecnológico en un lenguaje

comprensible por el utilizador. (Lambert, 1993). La tecnología no es un dato ni un conjunto de informaciones fácilmente apropiables, como lo marca Arrow (1962) Integra saberes técnicos codificados pero también un conjunto de conocimientos específicos que se ponen en marcha en las actividades productivas. Es más, si bien ciertos saberes-hacer son susceptibles de ser transmitidos por la vía de la demostración y del aprendizaje, una parte de estos, que son implicados en la performance de las actividades, son ignorados por los propios individuos y se mantienen a nivel tácito.

El concepto de rutina es central para comprender los procesos de aprendizaje organizacional. (Tanguy, C. 2002) La idea es definir la rutina como una construcción social, para apartarse del concepto de la economía evolucionista que lo ve como un gen que sufre procesos de mutación y selección (Nelson y Winter, 1982). La rutina es una construcción colectiva de individuos que son interdependientes y que a lo largo de sus experiencias elaboran reglas simples y durables, que guían la acción de cada uno y que se transmiten a los recién llegados. Fueron Cyert y March (1963) los primeros que destacaron la importancia del concepto de rutina para entender el tratamiento de la información y la toma de decisiones en una empresa. Simon (1947) ya había establecido una distinción entre las respuestas repetitivas y las respuestas resolutorias de los individuos a los diferentes estímulos que se les presentan en el proceso productivo. La idea de estas corrientes behavioristas, y que retoman Nelson y Winter, es que los comportamientos en las empresas son en su mayor parte “programados”, es decir que no son el resultado de un cálculo racional en el sentido clásico del término. Los individuos van a adoptar comportamientos “automáticos” y, frente a situaciones conocidas, tendrán tendencia lógicamente a repetir las acciones que se mostraron como satisfactorias.

Para definir la rutina organizacional, Nelson y Winter parten de la hipótesis de que la competencia de los individuos y su experticia personal son análogas en el plano individual a lo que representan las rutinas organizacionales a nivel de la organización. Este saber hacer implica una secuencia de comportamientos coordinados y eficaces en relación a los objetivos perseguidos. Son también programados, es decir, que implican el cumplimiento de una sucesión bien definida de etapas, la mayor parte del conocimiento es tácito. También es un saber incompleto, ya que no es necesario conocer todas las bases teóricas para cumplir una secuencia de acción.

Si bien Nelson y Winter hacen explícita referencia a las competencias individuales en su definición, las competencias organizacionales no son asimilables a la suma de los saberes individuales. Las competencias de una organización o rutinas pueden vincularse a tareas corrientes como a tareas más estratégicas. Chandler (1992) distingue tres categorías de rutinas:

- .- las rutinas implicadas en las actividades funcionales
- .- las rutinas de coordinación de las diferentes actividades funcionales
- .- las rutinas adquiridas en las actividades estratégicas.

Las rutinas serían un conjunto de reglas de acción propio de los fenómenos organizacionales. El conjunto de rutinas de una empresa constituye su saber colectivo cristalizado en reglas operacionales. Las rutinas son una manera de abreviar el aprendizaje de los recién llegados a una empresa y evitarles la experimentación de los procedimientos, teniendo acceso a la solución “satisfactoria” establecida. Las rutinas no pueden ser vislumbradas como procedimientos codificados. Establecer una regla de funcionamiento o una convención no

asegura para sus conceptores el respeto a la letra de la misma. Sólo se transforman en rutinas cuando los individuos implicados en la cooperación las interpretan y actúan según las reglas de acción (rutinas) que construyeron. En una misma perspectiva, Argyris y Schon (1978) se refieren a la teoría del uso para designar a las reglas creadas por sus miembros, reglas muchas veces tácitas que gobiernan su comportamiento. Estas se distinguen de la teoría de la acción organizacional contenida en los documentos formales.

Las propuestas teóricas de la economía de la innovación se complementan con la concepción de la sociología del trabajo, que estudia el trabajo como una actividad de generación de conocimientos ante la ocurrencia de eventos imprevistos en la producción. (Zarifian, 1999) Reynaud (2001) también estima que detrás de las competencias de los asalariados aparece una idea de empresa definida ella misma como competencia. Por otra parte, los trabajos de campo han mostrado innumerables tensiones entre la lógica de competencia y el aprendizaje organizacional. Esto implica diferenciar el modelo de competencia de las condiciones concretas de movilización de las competencias. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002) Existen factores exógenos que establecen tensiones entre la lógica de competencia y los procesos de aprendizaje organizacional. La necesidad de adaptar este modelo a las realidades locales, o el carácter parcial o experimental que asume el mismo en una empresa son factores de tensión. Otra fuente de conflicto importante tiene que ver con el tiempo que insumen los procesos de aprendizaje. La adquisición de competencias requiere la implementación de procesos de intercambio y de acumulación de experiencias. Estos procesos se inscriben en una temporalidad que asegura la construcción de saberes y el desarrollo de nuevos comportamientos. El problema es que los procesos concretos de aprendizaje son muchas veces cortocircuitados por los objetivos de rentabilidad a corto plazo. En la mayor parte de las empresas, los marcos de acción son inestables y a menudo mal definidos. Desde este punto de vista, la temporalidad del aprendizaje aparece como un límite interno y externo a la difusión de la lógica de la competencia. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002)

Las tensiones endógenas son las 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. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002)

Autores como Alter (1993) señalan la contradicción fundamental entre las lógicas de organización (standarización, coordinación y programación) y las lógicas de innovación (nuevas combinaciones, capacidad de reaccionar ante imprevistos, etc.) La des-taylorización representa, para este autor, un compromiso imperfecto entre dos lógicas sometidas a un ajuste constante: se trata de una ambivalencia organizacional que integra simultáneamente dos tipos de legitimidad en competencia: profesional, de un lado, y taylorista-racional, del otro. Este encuentro entre dos fuentes de legitimidad diferentes produce aprendizajes e híbridos organizacionales.

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)

Las políticas de gestión de competencias producen reglas inestables y particularistas de naturaleza opuesta a las reglas burocráticas típicas de organizaciones tayloristas. Estos elementos refuerzan la incompletitud del contrato de trabajo, introduciendo obligaciones implícitas que no toman la forma de un reglamento sino de una obligación de asegurar la continuidad de la producción. Más que sustituir, agregan, a las obligaciones de medios que tienen los asalariados que ejecutan el trabajo, obligaciones de resultados, de creencias y de adhesión a los objetivos de la empresa. (Le Corre, S. 2003) En las organizaciones de producción de tipo taylorista, donde las reglas presiden formalmente a la acción, los roles profesionales son situados claramente del lado experto. La relación salarial es de tipo contractual. Los dirigentes apuestan a la “capacidad de hacer” de los trabajadores y valorizan la misma. La parte de confianza es mínima porque las operaciones de juicio son confiadas, por encima de las relaciones interpersonales, a las instituciones de producción de conocimientos, o a organismos de control que intervienen posteriormente. (Le Corre, S. 2003)

Es una situación inversa a la que se observa con la introducción de obligaciones de resultado y de creencia en las prescripciones de trabajo dirigidas a los trabajadores. Sean formalizadas o no, las reglas que implican obligaciones de resultado y de creencia son portadores de muchas incertidumbres. Las primeras porque son reglas vinculadas a un proyecto, que se desprenden de una anticipación del futuro, y que son, en tanto tales, muy incompletas y sujetas a interpretación en las diferentes etapas de elaboración y de aplicación. Las segundas porque los controles en relación a la conformidad de los pensamientos y de las actitudes en relación a la ideología dominante, son a la vez ilusorios y sólo se pueden medir subjetivamente. En los dos casos, la interpretación de las reglas está ampliamente sometida a la apreciación de los colegas de trabajo y esta situación puede extender la relación de subordinación al trabajo más allá de la relación con los superiores jerárquicos, para alcanzar el conjunto de las relaciones de trabajo. Estos dos tipos de reglas crean interdependencias muy fuertes en el trabajo: requieren de la buena voluntad de los demás para actuar o juzgar a favor del ego, y este juicio se dirige directamente a la persona. A la inversa de las reglas de procedimiento, las reglas de resultado y más las de creencia operan una subjetivación y una personalización de las relaciones productivas. Esto se ve claramente en las relaciones salariales; con las reglas de resultado, los trabajadores contraen las obligaciones de un trabajador independiente, sin tener su estatuto; con las reglas de creencia, contraen las obligaciones de un militante sin tener su vocación. (Le Corre, S. 2003)

La lógica de la competencia también 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. El modelo de competencia

genera también múltiples sistemas de reglas que conciernen a la organización, la evaluación, la promoción y las carreras. Estas reglas se superponen a las viejas reglas que no desaparecen, o bien generan nuevas reglas de funcionamiento. En algunos casos, el modelo de competencia se instala sobre la organización existente. Las reglas se multiplican y se apilan para resolver los disfuncionamientos generados por la gestión de competencias, generando procesos complejos de aprendizaje. En otras situaciones, emergen nuevas reglas de funcionamiento de la organización, volviendo caducas las anteriores. En general, las situaciones más comunes son de transición y no de ruptura radical. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002)

3) La competencia como intercambio social.

El sistema de competencias puede ser analizado como una nueva forma de regular el intercambio entre empresarios y trabajadores. En este plano, se plantean nuevas interrogantes acerca del alcance del concepto de competencias. Reynaud (2001), por ejemplo, señala las dificultades para distinguir entre competencias específicas y competencias generales. La pregunta que se plantea es si la capacidad de cooperación es independiente del contexto específico en la cual se implementa la misma. Para el caso de las competencias específicas, también podemos hacernos la pregunta de cual es el nivel de precisión con el cual hay que medir las competencias específicas claves de una empresa. Una teoría general de la competencia debería medir la aplicabilidad de las mismas de acuerdo a las diferentes realidades profesionales. La controversia y la negociación empujan hacia un análisis más minucioso para objetivar el debate. La eficacia, en cambio, empuja hacia un juicio sintético experto. Este aspecto de las competencias se vincula a un segundo eje de discusión, que pasa por determinar si las mismas tienen un carácter exclusivamente local o si pueden ser transportables a otros contextos. Sin duda, las competencias generales parecen más transportables que las específicas. Esta problemática pone en primer plano la discusión de la relación entre los diplomas y las certificaciones de diferente tipo y las competencias. Estas relaciones, que en principio tienen que ser diferentes a las del modelo de calificación, son a menudo muy inciertas. Un ejemplo de estos problemas es como se puede pasar de certificaciones que son certificaciones privadas de rama a certificaciones públicas.

Un segundo aspecto señalado por Reynaud es que encontramos, en el mundo laboral, competencias estables y competencias inestables. La definición misma de competencias implica que ciertas competencias pueden resultar inútiles en determinado tiempo o lugar, en tanto otras tienen un alcance general en cualquier situación en la que se planteen. Otro punto de discusión pasa por resolver las dificultades que se presentan en la relación entre competencias individuales y competencia colectiva. La experiencia indica que las competencias individuales tienden más a oponerse entre sí y que no siempre contribuyen a construir una competencia colectiva. La competencia, a su vez, debe ser valorizada, es decir a) reconocida b) pagada c) mantenida d) permitir una promoción o carrera profesional.

La remuneración de la competencia plantea también un problema difícil. ¿Se puede ligar estrictamente la remuneración a la competencia? Si se define la competencia a través de un resultado en el mercado, con todo el componente aleatorio que este resultado comporta, se corre el riesgo de llegar a un sistema salarial demasiado fluctuante, poco aceptable para los trabajadores. Este aspecto también explica porqué es tan difícil eliminar a la antigüedad como criterio de asignación en cualquier sistema salarial. El acuerdo salarial se plantea, entonces, como una relación entre la empleabilidad del asalariado y la performance de la empresa. Tal

como afirma Reynaud, el salario puede ser considerado como un intercambio social y este no se puede considerar como un intercambio de mercado propiamente dicho. El intercambio salarial se guió históricamente por un equilibrio entre la estabilidad cuantitativa y la flexibilidad cualitativa de los mercados internos de trabajo. La nueva fórmula, que opone empleabilidad contra performance, es una prolongación de este modelo, pero con un cambio muy importante: la empleabilidad debe entenderse dentro de la empresa pero también fuera de ella. El salario se constituye, entonces, como un intercambio que no responde estrictamente a un equilibrio económico, sino que es un intercambio social entre partes que no son iguales. Se trata de un intercambio regulado institucionalmente, en el cual hay que analizar las intervenciones de unos y otros en este proceso. Esta regulación, para Reynaud, no puede ser entendida como un equilibrio macro-económico y macro-institucional (Boyer, R. 1986) sino como una creación micro-económica y microsocioal de reglas en una interacción.

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

Reynaud (2001) también plantea el problema de la equidad en el intercambio salarial, es decir, en el intercambio social. Si este intercambio existe, es porque las reglas sobre las cuales descansa, reglas no escritas, reciben la adhesión de las dos partes. Esta adhesión no implica necesariamente una convicción o un entusiasmo muy fuerte; alcanza con que los interesados atribuyan a estas reglas un mínimo de equidad. A su vez, la equidad, en el sistema de competencias, no puede separarse de la eficacia, como condición de funcionamiento del sistema, pero tampoco alcanza, para estimar la equidad, con hacer un balance costo-beneficio en cada situación concreta. El trabajador hace un balance a mediano o largo plazo, donde no sólo pondera cuanto puede ganar en un momento concreto, sino qué futuro le depara el nuevo modelo y si las reglas que establece son admisibles y eficaces. En este sentido, esta nueva relación de intercambio descansa mucho en la confianza que se establece entre las partes, debido al componente de incertidumbre presente en esta relación de intercambio.

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)

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.

El sistema de competencias supone que se genera un marco más adecuado para la promoción de los individuos que en los modelos de regulación tayloristas. Si bien la palabra carrera no se utiliza, porque se supone que no se está más en una burocracia como sistema de puestos jerarquizado, las competencias se deben transformar en funciones y debe existir cierta continuidad en la trayectoria laboral de los trabajadores, aunque desarrollen competencias locales y específicas. Es en estos términos que hay que analizar el problema de la evaluación. El problema no es tanto de saber si el evaluador es justo o si el subordinado le tiene confianza. El problema es que ambos se comprometan en el juego y que desempeñen los roles con responsabilidad.

4) Competencias y calificaciones en la producción gráfica de la Udelar.

La discusión presentada muestra la complejidad del debate y el carácter abierto e inconcluso del mismo, en la medida en que sus puntos de referencia empíricos son muy heterogéneos en términos de actividad, ramas de producción, región o país. A estas complejidades generales se le debe agregar una que nos interesa particularmente en este trabajo. La discusión teórica planteada tiene su punto de referencia central en la actividad industrial, por lo que debe ser adecuada al contexto de una organización de servicios. En nuestro caso, estamos hablando de una zona intermedia entre ambas, ya que estamos analizando una actividad con fuertes puntos de contacto con el mundo industrial, pero que se realiza en el marco institucional de una organización pública del sector terciario. Esto le da una especificidad mayor al análisis que pretendemos realizar en este trabajo.

Una de las primeras constataciones que surgen del análisis empírico es la gran heterogeneidad de situaciones en las actividades de impresión gráfica de la Universidad de la República. Dicha heterogeneidad está dada por las diversas combinaciones, en cada una de estas áreas, de las dimensiones siguientes:

- 1) **El Marco Institucional** en el cual se estructuran las unidades de producción estudiadas. Dicho marco está compuesto por la forma en que se originó cada uno de los sectores, las relaciones que mantiene con las autoridades de la Universidad, las relaciones con otros servicios, con docentes y con estudiantes, y las posibles rigideces burocráticas que padecen.
- 2) **Variedad y Calidad de la Producción** de cada una de estas unidades productivas. Esto refiere a sus relaciones con el mercado, sus formas de financiamiento, sus relaciones con los actores públicos y privados, y el tipo de producción en específico que cada una realiza.
- 3) **Tecnología y Proceso de Trabajo.** A grandes rasgos se presenta la adecuación de las herramientas tecnológicas de cada sector de acuerdo a las capacidades de producción de cada unidad –si se posee o no un taller de impresión, por ejemplo- distinguiendo dos sectores con tareas específicas: el área de diseño y el área de impresión.
- 4) **La Organización del Trabajo** define las características de los puestos de trabajo, la estructura de autoridad, las carreras y trayectorias laborales y el grado de especialización de las tareas.
- 5) **Gestión de Recursos Humanos.** En esta dimensión se tienen en cuenta las tareas que se desempeñan, el proceso de selección de RRHH, el proceso de aprendizaje, la circulación de conocimientos entre trabajadores, y las modalidades de resolución de problemas.

Las unidades de producción gráfica encontradas en nuestra investigación se estructuran en marcos institucionales específicos, que definen sus objetivos, su carácter jurídico y reglamentario, sus reglas de funcionamiento, sus relaciones con las autoridades universitarias, con los demás servicios universitarios y con los docentes y estudiantes. Estas estructuras institucionales se fueron gestando a lo largo de la historia de estas unidades, en función de las estrategias adoptadas y de las decisiones que se fueron tomando en momentos de crisis, de ruptura o de crecimiento. En este sentido, una de las dimensiones que más nos interesan en este análisis es la articulación de los sectores de producción gráfica con el medio externo y con otros sectores o agentes de la organización universitaria.

Al analizar las unidades de producción gráficas que se desarrollan en el marco de las actividades de la Universidad de la República, sin duda nos estamos moviendo, con la excepción de Fundación de Cultura Universitaria, en un espacio claramente público. Sin embargo, en los casos concretos que analizamos, vimos que este espacio público tiene mayores o menores articulaciones con el mundo privado, las cuales, a su vez, asumen modalidades específicas. En ese plano, un primer paso del análisis es no considerar la dicotomía público-privado como una separación tajante entre mundos que no se conectan entre sí, sino más bien transformar esta relación en un eje continuo, en el cual tenemos un polo que tiene un dinamismo institucional estrictamente articulado sobre el sector público y, en el otro extremo, un marco institucional con

una lógica estrictamente privada. Entre estos dos polos, encontramos situaciones intermedias que se aproximan más a uno que a otro, pero que tienen componentes de ambas categorías.

En función de esta línea de análisis, encontramos dos casos que tienen una lógica típica del sector público: el Departamento de Publicaciones y la Imprenta del Hospital de Clínicas. Comparando ambos casos, encontramos que el Departamento de Publicaciones tiene más contacto con el mercado y el mundo privado que la Imprenta del Hospital de Clínicas, ya que esta última cumple funciones de producción netamente interna, para consumo del Hospital. En este mismo eje encontramos al Taller gráfico de la Escuela de Bellas Artes la cual cuenta con dos tipos de mercados internos: uno constituido por los estudiantes destinatarios de los objetivos formativos del Taller, y otro formado por otros servicios de la Universidad los cuales, son demandantes de las actividades productivas del mismo. En el otro extremo se encuentra la Fundación de Cultura Universitaria, que tiene una lógica de funcionamiento estrictamente privada, aunque alta dosis de sensibilidad y preocupación hacia el mundo universitario. Los espacios intermedios son ocupados por el Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía y el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina. En el primer caso, si bien la actividad productiva del Taller de Agronomía se enmarca en una matriz claramente universitaria, los vínculos comerciales y la colocación de la producción en el mercado privado le generan circuitos y contactos que establecen ciertas diferencias con la lógica típicamente pública. Por otro lado, el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina, en la medida en que no cuenta con financiamiento público, debe desarrollar necesariamente una lógica típica de empresa privada, con la diferencia que mantiene criterios de selección del personal y objetivos editoriales fuertemente incrustados en la actividad universitaria.

Pertenecer al sector público o al sector privado establece ventajas y desventajas en relación al desarrollo de modelos flexibles de producción, que a su vez, en términos de gestión de recursos humanos, se asocian a la implantación de un modelo de competencias. Las ventajas del sector privado son que está sometido a exigencias de calidad y variedad y que tienen menores restricciones en términos de funcionamiento. Dichas exigencias son susceptibles de convertirse en estímulos para desarrollar nuevas competencias organizacionales e individuales. Sus desventajas radican en que, en muchas ocasiones, los mecanismos para mejorar la competitividad implican desarrollos de forma precarias de empleo y condiciones de trabajo que, si bien permiten reducir costos, no generan necesariamente mejores niveles de calidad en la producción. Con respecto al sector público, sus desventajas radican en la lentitud y rigidez de los procedimientos, los que muchas veces se oponen a la construcción de modelos flexibles de producción. Sus ventajas radican en que aseguran ciertas garantías de estabilidad y de protección que permiten asegurar una base mínima para potenciar mejor sus recursos. Las fórmulas mixtas parecen ser las que combinan mejor algunas de las ventajas que proporcionan cada sector por su lado, aunque su contribución al desarrollo de un modelo de competencias depende de diferentes factores, entre los cuales los objetivos institucionales que se propongan y los valores subyacentes a las estructuras institucionales juegan un papel central. Bajo estas consignas, cada sector gráfico desde su propia realidad, recursos e ideales, moviliza competencias organizacionales – a través de las múltiples combinaciones de competencias individuales – para garantizar su supervivencia en tanto emprendimiento productivo viable, al tiempo que mantiene los objetivos de servicio ligado al “espíritu universitario” de origen. Estas dos determinantes –supervivencia productiva y objetivos de servicio universitario- que relacionan los ejes de lo público y de lo privado, recrean una organización del trabajo específica mediante la combinación más o menos compatible de las

necesidades de desarrollo de estrategias comerciales con los deberes y valores universitarios. Este tipo de organización –tomada de manera general- establece, por un lado, espacios promisorios para el desarrollo de un modelo de competencias, al tiempo que también establece trabas a la implantación del mismo. Cabe destacar también que esta tensión entre los ejes público/privado va a impactar en gran medida en el resto de las dimensiones analizadas en cada unidad, más allá de las especificidades que cobra dicha relación en cada una de ellas.

El marco institucional en el cual se desarrolla la actividad de las diferentes unidades de producción gráfica condiciona el tipo de producto que se genera y los destinatarios reales o potenciales del mismo. Tal como la extensa literatura sobre el tema lo ha mostrado, el desarrollo de modelos de producción flexibles y la generación de nuevas competencias que supongan modificar el clásico modelo taylorista de producción tienen su origen en los requerimientos de calidad y variedad de los productos, pautados por mercados de consumo cada vez más exigentes en ese plano. Los modelos flexibles permiten adaptar la producción a la demanda, en tanto el desarrollo de competencias permiten introducir la inteligencia y la capacidad de iniciativa de los trabajadores, generando productos de mejor calidad. En el caso concreto que nos ocupa, importa analizar en qué medida los sectores de producción gráfica de la Universidad de la República se ven sometidos a mayores exigencias en términos de variedad y calidad de los productos.

En esta perspectiva de análisis, podemos encontrar dos grandes modalidades de relacionamiento con el mercado, una directa y otra indirecta. La relación directa implica que la imprenta coloca sus productos en el mercado como cualquier empresa privada; la indirecta implica que la imprenta coloca su producción en el mercado a través de agentes intermediarios (oficina de apuntes, etc.) o bien que producen para la propia institución. La relación más directa con el mercado la tienen la Fundación de Cultura, la Imprenta de la Facultad de Medicina y el Departamento de Publicaciones. La modalidad más indirecta corresponde a los otros casos analizados. Mejorar la relación con el mercado es un aspecto fundamental de la dinámica productiva de los servicios que dependen de los vínculos directos que tienen con el mismo. Este problema es percibido por los propios servicios analizados como un aspecto a desarrollar. Para lograr una mejor articulación con el mismo, las unidades productivas deben encontrar formas que doten a los funcionarios de competencias específicas en la materia, para el desarrollo de nuevos criterios y estrategias de vinculación con el exterior. De la misma forma parece conveniente considerar los aspectos rígidos y burocráticos que están enlenteciendo el proceso productivo y generando rigideces nocivas para el incremento de la demanda de producción. En todos los servicios que tienen como característica el poseer vías externas de colocación de sus productos, se presenta como dimensión significativa para la subsistencia y el cumplimiento del servicio destinados a brindar, la necesidad de estímulos para la adquisición de nuevas competencias que permitan desarrollar estrategias competitivas con otros actores ligados a la producción de materiales de estudio; en este tipo de problemáticas de corte comercial es donde se manifiestan mayores necesidades de calificación de los funcionarios, y de construir redes cooperativas duraderas con otros servicios de la Universidad. Estas redes son percibidas como un elemento deseable de complementación –incluso con otras unidades gráficas- y potenciación de capacidades, al tiempo de que se conciben como un paso muy difícil de desarrollar.

Una de las discusiones que se pueden plantear en este plano es si sólo el mercado es capaz de dinamizar las transformaciones productivas para generar productos de mayor calidad y variedad. Sin duda, el origen de la crisis del modelo taylorista y el desarrollo de formas de

especialización flexible se encuentra en los cambios de los parámetros de competitividad del capitalismo, en los cuales la variedad y calidad pasan a ser criterios determinantes para la colocación de los productos en el mercado. Si continuáramos con este razonamiento, podemos concluir que la mejor opción es privatizar algunos servicios universitarios para mejorar la calidad de sus prestaciones.

Sin embargo, las relaciones entre la mejora de la calidad y el mercado son más complejas que las expuestas sucintamente más arriba. En primer lugar, el desarrollo de formas de producción más flexibles no es uniforme a nivel de las diferentes ramas productivas de un país o de una región. Las características técnicas de la producción o factores vinculados a las relaciones laborales pueden explicar que determinadas ramas productivas o incluso determinadas empresas sean más proclives a los cambios que otras. Más incierta aún es la relación entre la mejora de la calidad y las exigencias del mercado en sectores que prestan servicios, y más aún en el sector público terciario. En este sentido, la voluntad de cambio no sólo pasa por determinantes del mercado, sino también por la configuración institucional y las características específicas de la producción o prestación de servicios que analicemos. De todas maneras, más allá de esta discusión, analizar si, en los casos que nos interesan, existen exigencias internas o externas para mejorar la calidad de la producción parece un dato relevante.

El segundo eje de análisis se refiere a la adecuación tecnológica de las unidades productivas analizadas. Los cambios tecnológicos impactan en las relaciones entre calificaciones y empleo, en la medida en que las nuevas tecnologías implican nuevas necesidades en términos de conocimiento y capacitación. Pero también impactan profundamente sobre las formas de organización del trabajo, en la medida en que obligan a rediseñar las tareas de los puestos de trabajo y a establecer nuevas articulaciones entre los diferentes componentes productivos. Por otra parte, las tecnologías de base informática introducen componentes de flexibilidad en el proceso productivo, en la medida en que permiten programar y reprogramar todo o parte del proceso productivo, lo que implica que los trabajadores tienen un espacio mayor para tomar decisiones e incorporar su iniciativa en la producción. En definitiva, en un contexto de innovación tecnológica, con presencia de tecnologías de última generación, el rediseño de los puestos de trabajo y el desarrollo de nuevas competencias se vuelve necesario para lograr una utilización más eficiente de la tecnología. En un extremo polar, en un contexto de falta de dinamismo tecnológico, las viejas calificaciones y los oficios clásicos aún mantienen su actualidad y su vigencia para lograr los niveles de producción requeridos.

Esta discusión general la debemos adecuar a los casos concretos que estamos estudiando. Sin duda no estamos en presencia de procesos de producción industrial clásicos, sino que más bien nos encontramos con talleres artesanales con el equipamiento necesario para realizar la producción gráfica. A nivel de las imprentas de producción gráfica de la Universidad de la República podemos encontrar diferentes estadios de nivel tecnológico, siguiendo las tendencias generales de la innovación tecnológica en el sector industrial de nuestro país. La implementación de modelos de inspiración taylorista pero con fuertes reminiscencias artesanales, y el carácter intersticial y fragmentado de la renovación tecnológica, conforman los rasgos salientes de los sectores estudiados en esta investigación.

De esta manera, encontramos unidades que mantienen un nivel tecnológico que le permite mantenerse en el mercado, aunque con dificultades para acceder a estadios tecnológicos más

avanzados, sobre todo en el área de imprenta. Por otro lado, encontramos unidades productivas que tienen un considerable retraso con respecto a los criterios standards en la materia. El desarrollo de nuevos modelos de producción se debe acompañar de cambios tecnológicos que permitan a las unidades productivas solucionar los problemas de mejora de variedad y de calidad de sus productos, como así también acompañar el envejecimiento de los funcionarios, los problemas de ausentismo o de enfermedad y la posibilidad -como solución a lo anterior- de incorporar nuevos trabajadores. Este cambio tecnológico demandaría re-calificar a los funcionarios, adaptar la estructura organizativa de producción al mismo y generar mecanismos que posibiliten la incorporación de nuevos recursos humanos. La incorporación de nuevos recursos humanos es un desafío a las competencias comunicacionales y de liderazgo del área de gestión de las unidades, ya que debe saber aprovechar e incorporar en pro de las necesidades productivas el saber-hacer existente (competencias ligadas a la experiencia de los trabajadores de mayor tiempo en el servicio) con nueva calificación (nuevos trabajadores preparados en la materia). Este punto no es menor, ya que si bien en los servicios estudiados existen casos en los cuales la tecnología existente no presenta nuevas exigencias en términos de calificación ni en términos de organización del trabajo, sí es una traba para la incorporación de nuevas generaciones de trabajadores, incorporación que será inminente en el futuro teniendo en cuenta el envejecimiento de algunos planteles de trabajadores de estas unidades gráficas. En otro orden, la tecnología con la cual cuentan hoy en día es percibida en algunos de los casos como una restricción en términos netamente productivos, restricción que impide el desarrollo de nuevas vías estratégicas para lograr su supervivencia como emprendimiento productivo y su permanencia -cumplimiento de sus objetivos institucionales- en cuanto a servicio universitario.

El tercer eje de análisis se refiere a las modalidades productivas que adoptan las diferentes unidades de producción gráficas analizadas. Las formas de organización del trabajo que se encontraron son muy heterogéneas. En algunos casos las unidades analizadas desarrollan tareas de diseño gráfico y de impresión, lo que las aproxima a modalidades de tipo fabril. En otros casos, las actividades de impresión se externalizan y sólo encontramos tareas vinculadas al diseño gráfico. Incluso existen casos en los cuales se privilegian las tareas de comercialización y ventas más que las de producción directa. Estas diferencias se asocian, como se explicó más arriba, a los diferentes marcos institucionales en los que se desarrolla la actividad y a los objetivos que se buscan con la misma.

En este plano, un primer aspecto a considerar es si las unidades realizan todo el proceso productivo o sólo parte del mismo. Externalizar el proceso productivo permite reducir costos y trasladar los problemas de calidad y de organización de trabajo a las empresas con las cuales se contrata la producción. Al contrario, se pierde capacidad para desarrollar decisiones endógenas que permitan mejorar los procesos productivos y desarrollar políticas de capacitación y de desarrollo de competencias con los recursos humanos que se tienen. En el primer casillero tenemos los Talleres de Impresión del Hospital de Clínicas, de Agronomía y de Medicina. En el segundo casillero encontramos al Departamento de Publicaciones, a la Escuela de Bellas Artes y a la Fundación de Cultura Universitaria.

Dentro del primer casillero, es decir, los diferentes Talleres de Impresión, encontramos realidades muy diferentes. Desde el punto de vista tecnológico, los más dinámicos son el Taller de Agronomía y el de Medicina, en tanto la Imprenta del Clínicas se caracteriza por un atraso tecnológico considerable. Desde el punto de vista de la organización del trabajo, en cambio, los

tres parecen tener matrices muy similares. En los tres casos nos encontramos con formas de organización del trabajo de inspiración taylorista, pero con fuertes reminiscencias de tipo artesanal. Sin duda, el tamaño de las unidades consideradas y la envergadura de su producción explican estas características. Lo que parece claro es que estas formas de organización del trabajo establecen componentes de rigidez que conspiran contra el desarrollo de un modelo de competencias. La base de dicho modelo es la desaparición de la noción de puesto de trabajo y el surgimiento de un trabajador más polivalente, que debe asumir responsabilidades, tomar decisiones en el proceso de trabajo e involucrarse con la mejora de la calidad. Una organización del trabajo basada en la conformación de puestos de trabajo individuales, con tareas previamente definidas y parcelizadas, en las cuales los trabajadores sólo deben cumplir con las tareas prescriptas, se asocia más a un modelo clásico de calificaciones que a un modelo de competencias. En cambio, en las diferentes áreas de diseño esta especialización del trabajo se atenúa, siendo espacios en los cuales existe mayor horizontalidad y posibilidades de compartir conocimientos y realizar procesos de aprendizaje colectivos.

En otros trabajos,² mostramos el carácter atípico de la organización del trabajo en la Universidad de la República, que combina aspectos de los modelos de racionalización administrativa con componentes de flexibilidad y de participación de los trabajadores en la toma de decisiones propios de modelos más flexibles. Esta combinación se puede entender introduciendo en el análisis el concepto de “hibridación”, como resumen de una interacción compleja entre los componentes fundacionales del modelo y los cambios organizacionales planteados. En los casos concretos que estamos analizando, nos encontramos con procesos de producción de “bienes materiales,” que se insertan en una organización de servicios, cuyos bienes son de alguna manera “intangibles.” Esta diferencia de producto parece explicar que la organización del trabajo gráfico sea específica para cada servicio, diferenciándose de la organización del trabajo de otros sectores de funcionarios no-docentes (administrativos, técnicos, profesionales). Más allá de esta especificidad, encontramos también fuertes diferencias en las formas de organización del trabajo en los distintos casos que encontramos. Estas diferencias tienen que ver con la historia de ese sector, con el espacio institucional en el que se desarrollan y con los objetivos explícitos e implícitos que se definieron a ese nivel. Si bien existen determinantes técnicas que explican las diferentes formas de organización del trabajo y las políticas de recursos humanos que se implementan, las razones de mayor peso parecen encontrarse fundamentalmente en el marco institucional en el que se despliega la actividad.

El cuarto eje de análisis se refiere a la gestión de los recursos humanos que se implementan en cada unidad de trabajo considerada. Dentro de la misma, podemos incluir las posibilidades que tienen los trabajadores de desarrollar una carrera profesional de acuerdo a su performance, las posibilidades de participar en decisiones respecto al proceso productivo, las modalidades de capacitación formal e informal de la mano de obra y el clima de trabajo que se respira en la unidad productiva. La gestión de recursos humanos, en general, acompaña las características de la organización del trabajo y del nivel tecnológico de producción, pero esta relación nunca es causal. Podemos encontrar procesos productivos dinámicos pero en los cuales la gestión de recursos humanos pone trabas o establece condiciones negativas para este dinamismo, y, por el contrario, podemos encontrar modalidades productivas tradicionales y políticas de gestión de recursos humanos modernas y dinámicas.

² Pucci, F. (2006)

Cabe destacar que no encontramos, en los casos analizados, una inadecuación significativa entre las competencias de sus recursos humanos, los objetivos institucionales y productivos que se plantean, la tecnología con la cual se trabaja y las relaciones con el mercado que poseen. Sin embargo, encontramos en la mayoría de las unidades analizadas una preocupación por mejorar sus niveles de calidad y de eficiencia de la producción. Los desafíos que se plantean a futuro demandan el desarrollo de nuevos modelos de producción y de nuevas competencias en sus funcionarios, tanto a nivel colectivo como individual.

Podríamos analizar la gestión de recursos humanos a través del continuo rigidez-flexibilidad, en uno de cuyos extremos encontramos una gestión trabada y limitada por determinantes organizativas y estatutarias, y en el otro extremo un sistema flexible, que permite un amplio campo de maniobra a la empresa pero que otorga pocas garantías a los trabajadores en términos de derechos y seguridades. En este eje, los casos más cercanos al polo “rigidez” parecen ser los casos de la Imprenta del Hospital de Clínicas y del Departamento de Publicaciones. También podríamos ubicar cerca de este polo al Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía, aunque parece tener un espacio de maniobra y de decisión un poco mayor que los dos anteriores. En un punto más intermedio se encuentra la Escuela de Bellas Artes, la cual está integrada por docentes con la modalidad de un régimen más rígido que los obliga a combinar tareas productivas con tareas de docencia por fuera del taller, pero que contiene márgenes más flexibles por medio de la incorporación de estudiantes y de recursos humanos técnicos obtenidos por convenios con otros servicios. Cercano al polo de flexibilidad encontramos a la Fundación de Cultura, que no está sometida a las normas de derecho público en lo referente a sus recursos humanos, aunque mantiene una lógica de preservación de su mandato y sus objetivos que la apartan de modelos basados en la típica lógica empresarial de tipo privado. El Taller de Medicina, por su lado, tiene una política de contratación temporal que le otorga un carácter más precario a los empleos, pero al mismo tiempo los procesos de selección y de promoción guardan las garantías de los concursos públicos de la Universidad.

La discusión acerca de la rigidez o flexibilidad de las políticas de recursos humanos se relaciona con la implementación, por parte de la institución, de mecanismos de involucramiento y motivación de los trabajadores en la calidad del proceso productivo. Los modelos muy rígidos no tienen espacios para desarrollar estímulos en las carreras profesionales ni mecanismos que recompensen el mayor involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo. Por otra parte, los mecanismos muy flexibles pueden aumentar la fluidez en el manejo de los recursos humanos, pero no siempre logran desarrollar la motivación de los trabajadores. Como señalamos más arriba, en numerosas ocasiones, la gestión de competencias participa de una lógica de desmoralización del grupo obrero, que pasa por la desvalorización social de los antiguos obreros y la descalificación de las antiguas maneras de ser en nombre del modernismo. Constituye el medio para que la empresa defina sus propios oficios ajustando sus empleos al grado de fluctuaciones de la actividad, del mercado y de las estrategias productivas. Los modelos de gestión de competencias tienden, en sus aspectos más generales, a acentuar los componentes de evaluación individual y a desmontar los espacios de negociación colectiva de los trabajadores, por lo que se transforman, en ocasiones, en instrumentos de precarización laboral y de estímulos selectivos individuales, sin que esto conlleve necesariamente una mejora de la calidad de la producción.

Los modelos que combinan componentes de rigidez con componentes de flexibilidad pueden constituir una alternativa para generar motivación e involucramiento con la calidad de la producción, incorporando al trabajador a los objetivos institucionales y generando mayores componentes de flexibilidad en la gestión de recursos humanos, sin que esto redunde en una mayor precarización del empleo y en una creciente individualización de las relaciones productivas. Este proceso implica aprovechar las garantías y la estabilidad que brinda el marco normativo del sector público, pero generando a su vez sistemas de evaluación y de promoción que se recuesten cada vez menos en la antigüedad en el puesto y cada vez más en la performance, la responsabilidad y la capacidad de iniciativa de los trabajadores. Esto implica realizar modificaciones profundas en las formas actuales de gestión de recursos humanos para adecuarlas a mayores exigencias de calidad y eficiencia que las que tienen actualmente.

Como mostramos más arriba, el desarrollo de competencias tiene dos grandes vertientes, uno centrado en el proceso productivo y otro centrado en la calidad de las personas. Estos dos procesos simultáneos permiten establecer fuertes articulaciones entre la competencia organizacional o colectiva y la competencia individual, articulación que está en la base de las llamadas “organizaciones calificantes”. Este proceso es necesariamente endógeno y específico para cada organización, y su resultado depende del contexto en el cual se implementa, de la cultura organizacional previamente existente, de la configuración de poder de la organización y de las decisiones que se ponen en marcha para implementarla.

El desarrollo de un modelo de competencias en las unidades de producción gráficas implica, de acuerdo a los elementos teóricos desarrollados anteriormente, introducir obligaciones de resultado entre los trabajadores del sector diseño y del sector impresión. Este proceso se da de hecho, aunque no se realice en el marco de un modelo de competencias. Las unidades de producción gráfica, salvo algunas excepciones, están sometidas continuamente a exigencias en materia de resultado, tanto en volumen como en calidad, que se agregan a las obligaciones de medios propias de los trabajadores del sector público. En este sentido, un modelo de competencias permitiría formalizar mejor esta obligación de resultados que se da de hecho de manera práctica, y que no siempre se traduce en beneficios en el intercambio social del trabajador.

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 los autores mencionados más arriba, 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.

Otro de los aspectos complejos que los modelos de gestión por competencias introducen en la dinámica cotidiana de las organizaciones es el pasaje de un sistema sustentado en reglas burocráticas universales a un sistema donde predominan las reglas particularistas, asociadas al carácter situado y singular que asume la prestación de servicios en estos modelos. Si en el modelo

de calificaciones es posible establecer criterios generales de evaluación basados en los componentes prescriptivos del puesto de trabajo, en un modelo de competencias la evaluación pasa por las jerarquías inmediatas, que deben introducir en su evaluación criterios subjetivos y de proximidad. La tradición universitaria se ha sustentado en la regla burocrática como criterio general de funcionamiento, tanto para la provisión de cargos, como para los ascensos de los trabajadores y para la defensa de sus derechos, entre otros aspectos. Introducir reglas de evaluación con fuertes componentes particularistas y con dificultades para ser controlados por los colectivos laborales, tal como la experiencia internacional muestra, tiene un potencial desintegrador que puede ser fuentes de conflictos profundos a nivel organizacional, lo que pone en tela de juicio los objetivos de mejora de la calidad que se pretenden.

La sociología de las organizaciones ha mostrado como el carácter general y estable de las reglas burocráticas, si bien establece fuertes coerciones sobre la acción de los actores en las organizaciones, es al mismo tiempo fuente de recursos de poder en el marco de las estrategias individuales o colectivas de los mismos. Las reglas fijan los límites de la participación, favorecen la constitución de actores colectivos por oposición y acotan las situaciones de incertidumbre al campo de los expertos o profesionales. A la inversa, las reglas inestables y particularistas, como lo son por excelencia las reglas de resultados, prescribiendo una participación cuyos límites varían en función de criterios subjetivos, que individualizan la retribución del trabajo y que multiplican las interdependencias, ofrecen menos soportes al conjunto de los asalariados para negociar su participación.

Una posible solución a esta disyuntiva entre reglas burocráticas y reglas particularistas lo podemos encontrar en el concepto de rutina analizado más arriba. El concepto de rutina no refiere a una actividad monótona y repetitiva sin espacio para la innovación, sino, por el contrario, las rutinas serían acciones prácticas, normas de uso, que incorporan y sintetizan el conocimiento formal y tácito de los trabajadores y lo expresan en reglas prácticas de funcionamiento. 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.

Transformar una institución de servicios, de carácter público, con una matriz taylorista atenuada, como lo es el mundo no-docente de la Universidad de la República, implica establecer nuevos compromisos entre lógicas sometidas a criterios de legitimidad diferentes y opuestos. Por un lado, la ruptura de un modelo, tal como vimos más arriba, no es total ni es sustituido por otro modelo completo de funcionamiento. Decir que se va a sustituir un modelo de calificaciones por un modelo de competencias es una ficción intelectual. La realidad empírica muestra que estos cambios, en general, son parciales, y que tienden a coexistir componentes de ambos modelos que generan ambivalencias organizacionales y lógicas sometidas a continuos ajustes y desequilibrios. En este sentido, como vimos más arriba, el modelo de competencias tiende a desarrollar una lógica orientada por criterios de legitimidad profesional y técnica, que se opone a

una lógica de legitimidad burocrática normativa. Esta tensión produce aprendizajes organizacionales híbridos, que intentan dar cuenta, de manera contingente, de estas diferencias. Estos procesos corren el riesgo de generar mayores segmentaciones entre los trabajadores que los que encontramos en las organizaciones de tipo burocrática, ya que no todos los trabajadores tienen las mismas posibilidades cognitivas y emocionales de aprovechar las nuevas oportunidades que aparecen. La literatura comparada muestra que muchas veces estos procesos les dan más a los que ya tienen más, generando distancias internas importantes.

Otra dimensión relevante de estos cambios es el pasaje de un modelo de certezas, basado en la racionalidad de procedimientos y de normas de funcionamiento, a un modelo de incertidumbre en el cual la relación con los otros se debe construir en un marco más abierto e incierto. Frente a la obediencia a la regla que marca la impronta de las organizaciones burocráticas, los modelos de gestión de competencias basan su funcionamiento en el desarrollo de relaciones de confianza entre las partes, en un contexto en el cual la incompletitud del contrato de trabajo se profundiza. El recurso a la norma o a la jerarquía no permiten resolver la incertidumbre de modelos en los cuales el contenido de trabajo se reformula de manera constante, excediendo los límites clásicos del contrato de trabajo.

Diferentes autores ³ han mostrado como la confianza determina la organización de la cooperación, actuando sobre los mecanismos de delegación y sobre la naturaleza de las reglas puestas en marcha en la cooperación. Una vez que son aceptadas las reglas y la organización global, los individuos que van a trabajar conjuntamente disponen de una cierta autonomía en la elección de las modalidades de trabajo. El contrato juega un rol de garantía, de referencia, pero es a menudo olvidado por los individuos que se dotan de rutinas comunes. Es debido a que los principios generales fueron establecidos de manera clara y precisa en el contrato que los individuos pueden adoptar tal o cual comportamiento en el trabajo en común. Esto define los dos niveles de la confianza, que son complementarios e interdependientes: el de la confianza organizacional y el de la confianza contractual.

La confianza contractual, siguiendo a Mangematin, (1999) se apoya sobre la puesta en práctica de un conjunto de compromisos que superan ampliamente la simple firma de un contrato: la existencia de contratos incompletos está ligado a situaciones en las cuales la evaluación se realiza sobre una capacidad, no sobre un producto, un potencial ligado al individuo o empresa de la cual emana el producto. Toda la discusión sobre gestión de competencias descansa en esta premisa. La confianza organizacional, en cambio, descansa sobre compromisos implícitos, sobre un aprendizaje colectivo que se teje en las coordinaciones y cooperaciones efectivas de la práctica de trabajo. La utilización de la confianza organizacional se inscribe o puede ser completada por una inscripción en los dispositivos técnicos u organizacionales. En un sentido muy general, la confianza organizacional posee características próximas a las de la confianza contractual; es histórica, sus modalidades de aplicación y su eficacia dependen del camino seguido para su construcción y puesta en escena. Representa una de las soluciones prácticas al problema de la asimetría de información y del azar moral ⁴ y es condición del mantenimiento de la innovación y de la flexibilidad organizacional. ⁵

³ Ver, entre otros, Mangematin, V. (1999) Thuderoz, Ch. (1999) Harrison, D. (1999)

⁴ El término es de Williamson, O. (1993).

⁵ Mangematin, V (1999)

La confianza permite reducir la incertidumbre inherente a un modelo basado en reglas de intercambio particularistas e inestables, pero no resuelve otra serie de tensiones ligadas a su implementación. En primer lugar, la construcción de relaciones de confianza es en sí mismo un proceso complejo, que implica transacciones entre dispositivos de promesa y dispositivos de juicio. (Karpik, 1996) Por otro lado, la incertidumbre muchas veces tiene un carácter artificial, es decir, no es una incertidumbre ontológica sino que está fomentada por las autoridades o por las jerarquías, de manera de aumentar sus recursos de poder frente a los asalariados. Por último, los recursos tienden a concentrarse en los actores de la organización que pueden jugar el juego de la incertidumbre: se conforma una minoría de trabajadores, la élite de confianza, que están dispuestos a apostar en un juego abierto y cargado de riesgos, en tanto el resto permanece desprovisto de recursos para entrar en el juego organizacional.

Conclusiones

La implementación de un modelo de gestión de competencias en la producción gráfica del trabajo no-docente de la Universidad de la República implica el desarrollo de nuevas “reglas de juego” en el plano del intercambio social presente en el contrato de trabajo que liga al trabajador con la institución. A su vez, el cambio de reglas de juego, para que sea eficaz, debe ampliarse hacia el conjunto de los funcionarios universitarios y debe transformar las pautas explícitas e implícitas de relacionamiento laboral existente hasta el presente.

Este proceso tiene como condición la adhesión de los trabajadores y de las autoridades de la institución a las nuevas reglas de juego, aspecto que presenta problemas de diferente índole. La adhesión a una regla depende de los fundamentos de legitimidad que sostienen la misma. La regla burocrática descansa su legitimidad en la racionalidad formal de su contenido (universalidad, generalidad, impersonalidad) y de los procedimientos de elaboración de la misma. Un sistema de reglas que orienten el intercambio salarial por la evaluación de los desempeños particulares de acuerdo a criterios más subjetivos y contextuales debe descansar en supuestos de legitimidad muy diferentes a los de las reglas burocráticas. Uno de estos supuestos pueden ser los que Reynaud (1988) establece para las llamadas reglas autónomas: los fundamentos de la legitimidad de estas reglas descansan en que las mismas coinciden con los intereses de los actores, lo que fundamenta que los mismos se decidan a aceptarlas. Un segundo criterio de legitimidad de estas nuevas reglas de juego puede estar ligado a su eficacia: los actores aceptan las reglas porque se han convencido que su respeto mejora la eficacia en el funcionamiento de la organización en su conjunto, lo que a su vez, favorece indirectamente a los actores individuales.

En ambos casos, los criterios que sustentan la legitimidad de las nuevas reglas de juego parecen tener una fragilidad relativamente alta. La aceptación de las nuevas reglas de juego en función de la coincidencia con los intereses de los actores se enfrenta a un obstáculo ya reseñado más arriba: no todos los individuos o colectivos de la organización se benefician con las nuevas reglas de juego, porque los recursos y las capacidades para jugar el nuevo juego organizacional no están distribuidas equitativamente en la institución. Por otra parte, la aceptación de las nuevas reglas de juego porque mejora la eficacia de la organización también tiene aspectos problemáticos. En una organización compleja, que presta servicios diferentes, como la Universidad de la República, los criterios para medir o tener la sensación de que la eficacia ha mejorado, son muy variados y susceptibles de diferentes interpretaciones. Por otra parte, la eficacia puede mejorar en algunas dimensiones y en otras no, o tener períodos de mejora y otros de descenso en sus niveles.

Dadas las dificultades planteadas, lo esperable es que la adopción de un modelo de gestión de competencias no transforme drásticamente el modelo anterior, sino que se comiencen a

incorporar algunas obligaciones de resultado en el marco de un modelo sustentado, en sus principios básicos, en reglas burocráticas de funcionamiento. En este plano, el resultado más razonable es que la institución evolucione hacia un modelo híbrido, que combine lógicas de funcionamiento tradicionales en algunos sectores con modelos más flexibles y polivalentes en otros planos. La producción gráfica de la Universidad de la República, por los componentes específicos de su actividad, puede constituirse en un sector proclive a cambios profundos en sus formas de organización y funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

Alter, N. (1993)

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

Arrow, K J. (1962)

The economic implications of learning by doing. Revue of Economic Studies, (29)

Argyris, C. y Schon, D.A. (1978)

Organizational learning: a theory of action perspective. Addison-Wesley Publishing Company.

Boyer, R. (1986)

« Sous la direction de.. » *La flexibilité du travail en Europe.* Édition La Découverte, Paris.

Brochier, D. (2002)

Introduction. En: La gestion de compétences: Acteurs et pratiques. (coordinado por Damien Brochier) Ed. Economica. Paris

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

Cyert, R.M. March, J.G. (1963)

A behavioural theory of the firm. New Jersey, Prentice Hall.

Chandler, A. (1992)

Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. Journal of Economic Perspectives, 6.

Durand, R y Quélin, B. (1999)

Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme. En Basle et al. (éds.) *Approches évolutionnistes de la firme.* Paris, L'Harmattan.

Harrison, D. (1999)

Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation. En: La confiance. *Approches économiques et sociologiques.* Coordinado por Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.

Hatchuel, A. (1994)

Apprentissages collectives et activités de conception. Revue Française de Gestion, no 99, junio, julio y agosto, pgs. 109-120.

Karpik L. (1996)

Dispositifs de confiance et engagements crédibles. Sociologie du Travail No. 4, Paris.

Lambert, G. (1993)

Variables clés pour le transfert de technologie et le management de l'innovation. Revue Française de Gestion, (94)

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.

Mangematin, V. (1999)

La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production. en: La confiance. Approches économiques et sociologiques. Coordinado por Thuderoz, C. Mangematin, V y Harisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.

Menger, P.M. (1999)

Compétences et qualifications. En Foray D, Mairesse, J. (éds.) Innovations et performances. Approches interdisciplinaires. Paris. Editions de l'EHESS.

Mertens, L. (1996)

Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR, OIT. Montevideo.

Montero Leite, E. (1996)

El rescate de la calificación. CINTERFOR, OIT. Montevideo.

Nelson, R, Winter, S. (1982)

An evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge.

Oiry, E, D'Iribarne, A. (2001)

La notion de competence: continuités et changements para rapport á la notion de qualification. . Sociologie du Travail, no1, 2001.

Pucci, F. (2006)

Organización del trabajo no-docente de la Universidad de la República. El Uruguay desde la Sociología III. Departamento de Sociología, F.C.S. Universidad de la República. Montevideo.

Pucci, F. Nion, S. (2006)

Organización del trabajo, calificación y competencias en los sectores de producción gráfica de la Universidad de la República. Informe de Investigación No.39. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Montevideo.

Reynaud, J.D. (1988)

Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. París. A. Colin.

Reynaud, J.D. (2001)

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

Paradeise, C, Lichtenberg, Y. (2001)

Compétence, compétences. Sociologie du Travail, no. 1 vol. 43, enero-marzo 2001

Simon, H.A. (1947)

Administrative behavior. A study of decision making process in administrative organisation. The Mac Millan company

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

Tanguy, L. (2001)

De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En: De la Garza – Neffa (comp.) "El trabajo del Futuro, el futuro del trabajo" CLACSO, Buenos Aires.

Tanguy, C. (2000)

Apprentissage, innovation et modifications des routines organisationnelles. En Apprentissage et innovation dans l'entreprise. Une approche socio-économique des connaissances. Direction de Tanguy, C. et Villavicencio, D. Révue d'Anthropologie des connaissances. Edtions Erès, Ramonville Saint Aigne, Francia.

Thuderoz, Ch. (1999)

Introduction générale: ¿Pourquoi interroger la notion de confiance? En: La confiance. Approches économiques et sociologiques. Coordinado por Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.

Williamson, O. (1993)

Calculativeness, trust and economic organisation. Journal of Law and Economics, vol XXXVI. pgs. 453-486.

Zarifian, Ph. (1999)

Le modèle de la compétence. Paris, Editions Liaisons.

Zimmermann, B. (2000)

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