

MARIELA QUIÑONES MONTORO*

PAUTAS DE DESIGUALDAD EN EL MUNDO SOCIAL PRODUCTIVO URUGUAYO

APORTES PARA EL DEBATE EN TORNO A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PRESENTACIÓN

El artículo aborda la introducción del concepto de competencias en el debate actual en torno al paradigma dominante de calificación, y esto en relación con el impacto que ello tiene en las desigualdades sociales, específicamente, en las desigualdades de género. La tesis es que, en la medida en que se habla de competencias de conocimientos, orientadas a evaluar lo abstracto –la capacidad de movilización del saber-hacer–, el cambio puede tener amplias implicancias sociológicas en tanto discute los supuestos sobre los que estaban construidas las pautas de desigualdad propias del modelo taylorista anterior. Para ello se apela a la conceptualización de Tilly en torno a la actividad de categorización y producción de desigualdad. A partir del análisis de categorías como “competencias sociales y de servicio” o “competencias directivas”, el artículo problematiza la actividad de la definición de competencias y su consecuente producción de desigualdad categorial, remarcando la responsabilidad social del sociólogo de dar cuenta y deconstruir esta realidad. A pesar de las dificultades inherentes al uso de un concepto que comienza a imponerse en el mundo social productivo uruguayo

* Doctora en Sociología, Profesora Adjunta en el Departamento de Sociología, área de Sociología del Trabajo; mariela@fcs.edu.uy.

y su capacidad para establecer nuevos mecanismos –inéditos– de desigualdad, el artículo plantea la oportunidad que esta realidad otorga al trabajador para integrar reflexivamente este enfoque, de forma de ir incidiendo en el cambio del paradigma de calificación dominante y poder controlar de alguna manera sus efectos más perversos.

El objetivo que se propone este trabajo es el de tener la oportunidad de evaluar el uso que empieza a hacerse del concepto de competencias laborales, por medio de la discusión de algunos de sus supuestos y de los referenciales que se están construyendo en las organizaciones uruguayas que lo están desarrollando. Esta realidad se abre paso más recientemente en el mundo productivo uruguayo a partir del cuestionamiento que –a la luz del nuevo marco regulatorio del trabajo puesto en funcionamiento por los Consejos de Salarios– tiene actualmente la noción de puesto de trabajo como concepto de referencia para establecer la jerarquía de calificaciones y de salarios en gran número de sectores y/o empresas. Aparece entonces la idea de competencia en el primer plano del debate acerca de las transformaciones de los sistemas de clasificación profesional y las nuevas formas de organización del trabajo y gestión de la mano de obra.

COMPETENCIAS LABORALES Y DESIGUALDADES SOCIALES

Dada la multiplicidad de perspectivas desde las cuales ha sido definido el concepto de competencia, suele haber cierto consenso en torno a la centralidad del conocimiento en el nuevo paradigma productivo y su incorporación al trabajo en situaciones concretas.

Este aparece asociado a la crisis del modelo prescriptivo, al inicio de los años ochenta, y al aumento de la complejidad del trabajo y de lo imprevisible en el proceso de producción (Zarifian, 1999). En este sentido, se cree encontrar un término con el que designar un conjunto de saberes que guardan una relación causal con el desempeño *efectivo o superior* de un puesto de trabajo. En palabras de Mertens (1996), es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Para Gallart y Jacinto (1995) refiere al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, y configura entonces una disociación entre competencia y acción, como una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción.

Aún siendo muy discutible que tales características sean las dominantes en la organización laboral en las empresas francesas donde surge el término, y de igual forma en Latinoamérica, sin embargo, la necesidad de abordar conceptualmente ciertos cambios en la organización técnica y social del trabajo ha hecho que, progresivamente, el concepto de competencia haya ingresado al debate en torno al con-

cepto de calificación y que se lo utilice para indicar la centralidad que en el ejercicio del trabajo adquieren hoy fragmentos del trabajo que antes no se ponían de manifiesto, así como la relación que estos guardan con las habilidades relacionales, comportamentales, el manejo de información; etc., habilidades que muchas veces no están exigidas a priori en la tarea prescripta pero que son centrales para su desarrollo efectivo, y para dar cuenta de cómo en la práctica se articulan los procesos de trabajo de diferentes trabajadores.

Es debido a esta capacidad explicativa de algunos aspectos de la organización del trabajo entonces que retomamos el concepto de competencias. Pues vemos en ello la oportunidad de retomar el análisis de los efectos que estas nuevas conceptualizaciones tienen en la actualidad sobre la dimensión social del trabajo. En este sentido, interesa ahondar en los criterios y micromecanismos que operan en las situaciones concretas de trabajo y que, asociadas a una mirada del trabajo como movilización de competencias, contribuyen a generar distinciones entre trabajadores y puestos de trabajo y, por ende, a reproducir la desigualdad.

En este sentido, la pregunta que ha guiado nuestro análisis es: ¿cuáles son las implicancias de este cambio en el paradigma de la calificación en el plano de las desigualdades y, más específicamente, en las desigualdades de género?

Esta pregunta se orienta por una premisa básica en la que sustentamos toda nuestra labor de investigación: pensamos que, en la medida en que se abandonan las referencias a un modelo de calificación taylorista basado en el trabajo concreto, realizado en el marco de un puesto de trabajo, sustentado en una fuerte especialización que privilegia las tareas concretas y prescriptas, y se pasa a hablar de competencias de conocimientos, orientadas a evaluar lo abstracto, la capacidad de movilización del saber-hacer; este cambio tendrá amplias implicancias sociológicas, en tanto discute los supuestos sobre los cuales estaban construidas las pautas de desigualdad dominantes en el modelo anterior.

Mientras el modelo de calificación taylorista conlleva una discriminación más directa y externa –la mujer queda excluida del mercado y solo se la requiere en ciertos puestos–, el modelo por competencias conlleva una discriminación más indirecta e interna, que opera en el propio acto de trabajo y, por ende, sobre el trabajador, por medio del funcionamiento de mecanismos simbólicos que generan sistemas de control, cierre y exclusión de la mujer en torno, ya no a determinados puestos y/o empleos, sino en el seno del trabajo.

Estos mecanismos pasan principalmente por la falta de identificación, utilización y reconocimiento de los conocimientos efectivamen-

te movilizados en situaciones reales de trabajo (en el nuevo lenguaje, de competencias), así como por la falta de orientación para el desarrollo de los mecanismos y las condiciones de trabajo que permitan la movilización efectiva de aquellos (Lichtenberger, 2003; Richebé, 2002; Zarifian, 1999). Se inauguran, por tanto, nuevas formas de desigualdad, mucho más difíciles de visualizar y, por ende, más atávicas en su funcionamiento real.

Lo que en términos de Mercier y Tripier (2006), ha tendido a ser analizado como procesos de simplificación organizacional, una construcción epistemológica organizacional que, como tal, está sometida a los mecanismos sociales de selección, deformación, dramatización, negación, etc. que reflejan no solo las preferencias individuales, sino también las coacciones que imponen las relaciones de poder y dominación al interior de las organizaciones.

Las competencias distan mucho de ser un hecho objetivo y medible. Más bien deben ser abordadas como construcciones sociales. Dependen de un proceso de definición de la realidad que está muy lejos de ser un proceso neutral de reconocimiento y desarrollo del trabajo bien hecho. Muchos de los indicadores de competencias que hoy empiezan a analizar y evaluar las empresas se distancian enormemente del desarrollo efectivo de la tarea en el contexto real de trabajo y, como hemos observado recurrentemente en el análisis de sectores fuertemente internacionalizados (como el de servicios financieros), su uso aparece muy atado a exigencias impuestas por organismos internacionales, las casas matrices (cuando se trata de empresas multinacionales) o, simplemente, a las demandas del mercado, sin tomar en cuenta cómo interfieren en su aplicación los dispositivos cognitivos que preceden a su implementación en un contexto de trabajo específico. La sociología del trabajo debe abocarse a esta tarea de arrojar luz sobre el concepto. Lo que significa penetrar en la complejidad metodológica que surge de definir qué se debe observar en el momento en que nos disponemos a analizar el trabajo y una dificultad ética en torno no solo a qué es el trabajo y qué se hace cuando se realiza una actividad laboral, sino a cuáles son aquellos aspectos que deben ser reconocidos y valorizados en el marco de la organización y, por tanto, pasibles de diálogo, negociación y regulación.

PAUTAS DE DESIGUALDAD Y MODELOS DE CALIFICACIÓN

En el modelo taylorista, las brechas de desigualdad se percibían directamente, en el mercado de trabajo, por medio de indicadores numéricos como la distribución de los puestos de trabajo, y de estos de acuerdo con su calidad. En este sentido, la discriminación era visible y sus mecanismos también: los hombres accedían a más y mejores empleos.

El trabajo, al tener como referencia el puesto, permitía excluir al trabajador. Las características masculinas o femeninas eran atribuidas al puesto, por lo que la discriminación era previa a la inserción laboral de la mujer: en las oportunidades de acceso al empleo, en la distribución de los sexos en los sectores de actividad (conformación de bastiones masculinos –como la construcción– y guetos femeninos –como la industria de la vestimenta o textil–). Y tampoco se desvanecía una vez que sucedía su incorporación, más bien se reflejaba en el prestigio social de los puestos a los que accedía (segregación vertical).

Sin embargo, con el advenimiento de nuevos modelos productivos, y con ellos, del concepto de competencia, tales argumentos ya no son sostenibles. Se entiende que esto es así por la propia naturaleza del concepto de competencia, dado que en este modelo, la evaluación y el progreso del individuo están relacionados no con el cargo o el puesto, sino con la evaluación y la recompensa por el aporte en conocimientos del trabajador. Por tanto, al ser éste inmateral, el género (como la etnia o la edad, por ejemplo) es una categoría totalmente autónoma a su definición.

No es posible omitir que cambios como los aquí descritos han contribuido a dar un decidido paso hacia el establecimiento de relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo: sectores que eran considerados bastiones masculinos, tales como la banca, la magistratura, la policía, profesiones como la ingeniería, la informática, empiezan a abrirse a la presencia femenina, y este hecho configura lo que Fortino (2004) denomina un “movimiento hacia la mixtidad”; sin embargo, las estadísticas laborales siguen indicando que las desigualdades de género persisten en la división de funciones y actividades, en las remuneraciones en trabajos de igual valor, en las escalas de prestigio de los trabajos de hombres y mujeres, así como en las oportunidades y la distribución de los recursos en el seno de las organizaciones.

Por esto, más allá de la equiparación estadística de los dos sexos, el concepto de *mixtidad* nos guía a esta otra dimensión, al mundo de la experiencia, en la que el trabajo se vuelve objeto de prácticas y representaciones sociales que en la situación anterior no habían tenido forma de manifestarse. Y, como representaciones, estas ofician de marco para interpretar todos los hechos que suceden, tales como las prácticas articuladas al modelo de gestión por competencias (selección, carreras, capacitación, evaluación del desempeño, retribución, etc.). Tales prácticas se vuelven espacios de interacción, de negociación de significados en torno a la asignación de diferencias entre los sexos. En otras palabras, inauguran nuevas formas de relaciones entre los sexos y, por ende, también nuevos mecanismos de discriminación de género.

En este sentido, el objetivo de nuestras investigaciones ha sido trabajar en torno al concepto “competencia laboral” bajo el supuesto de que este puede ser aplicado de forma no neutral, con lo cual se dejaría su uso atado a una división sexual del trabajo. Para ello, hemos propuesto analizar todos aquellos mecanismos sociales complejos puestos en funcionamiento en la interacción en el mundo del trabajo y que ofician de sustento a las relaciones desiguales entre los sexos. Nuestra tesis es que la gestión por competencias tiende a ratificar la división sexual del trabajo en una distribución muy estricta de las competencias, habilidades y capacidades entre los sexos, lo cual contribuye a la división de las actividades asignadas a cada uno, de su espacio, su carrera, remuneración y otros aspectos ligados al trabajo, y a reproducir la desigualdad. El aporte de este artículo está en que ofrece una nueva perspectiva de las competencias, distanciada de las posturas normativistas que dominan los discursos institucionales (por ejemplo, las de la Organización Internacional del Trabajo y de otros organismos internacionales que lideran el debate) y en que establece el vínculo que puede tener con la producción y reproducción de desigualdad social.

DESIGUALDAD CATEGORIAL

En lo que respecta a los estudios sobre la desigualdad, podemos encontrar en su interior varias corrientes, las cuales pueden ser reagrupadas en, por lo menos, tres perspectivas: individualistas, interaccionistas y holísticas. Cada una de ellas ha arrojado luz sobre un aspecto del fenómeno de las desigualdades, y cada una de ellas tiene importantes limitaciones para comprenderlo. Debido a la naturaleza del problema que aquí nos convoca, las que nos parecen más adecuadas respecto de los supuestos básicos aquí explicitados son las denominadas interaccionistas, basadas en el análisis de la producción de desigualdades en la interacción social (Goffman, 1971; Bourdieu, 1988, 1990; Tilly, 2001). Presentaremos aquí la perspectiva de Charles Tilly, desarrollada en su libro *La desigualdad persistente*, como ejemplificadora de estas posturas, entre otras razones porque consideramos que integra muchos de los aportes de estos autores a él contemporáneos.

Tilly (2001) ha realizado un detallado análisis acerca de lo que él llama la *desigualdad categorial*. De acuerdo con este autor, la cultura separa a las personas en clases o categorías, sobre la base de algunas características biológicas o sociales. A Tilly, fuerte crítico de las aproximaciones individualistas al fenómeno de la desigualdad, le interesa este trabajo categorial que establece límites entre los grupos, crea estigmas (Goffman, 1970) y atribuye cualidades a los actores que se encuentran a uno y otro lado de los límites.

Las categorías son, para Tilly, “un conjunto de actores que comparten un límite que los distingue de al menos otro conjunto de actores visiblemente excluidos por ese límite y los relaciona con ellos. Una categoría simultáneamente aglutina actores juzgados semejantes, escinde conjuntos de actores considerados desemejantes y define relaciones entre ambos”. Como ejemplos cita:

mujeres, una categoría que excluye a los hombres; negros, una categoría que excluye a los blancos; esclavos, una categoría que excluye a los amos y a otras personas libres [...] (Tilly, 2001: 75).

Más precisamente, “las categorías no son un conjunto específico de personas o atributos inconfundibles, sino relaciones sociales estandarizadas y móviles” (Tilly, 2001: 79).

Las categorías, por tanto, se centran en los límites; y el trabajo categorial implica atribuir cualidades distintivas a los actores a uno y otro lado de los límites, a cuya adopción subyacen diferentes causas, desde su creación deliberada por un grupo de actores (invención) hasta la situación más común en nuestra vida cotidiana, consistente en incorporar a nuevos ámbitos los límites que prevalecen en otros lugares (adopción). Por otra parte, Tilly menciona los límites producidos en condiciones en las cuales un conjunto de miembros solidarios (redes) compiten con uno o más actores externos a ellos.

Los límites pueden separar categorías internas, o sea, específicas de una organización o grupo (por ejemplo, las que separan a mandos vs. no mandos), o distinguir categorías externas, comunes a toda la sociedad (hombre/mujer, blanco/negro). Cuando coinciden las categorías internas con las externas (mandos masculinos vs. no mandos femeninos), la desigualdad se ve reforzada. A su vez, la desigualdad categorial tiene efectos acumulativos, a la larga incide sobre las capacidades individuales, dando forma a estructuras duraderas (lo que Tilly denomina *durable inequality*) de distribución asimétrica de los recursos de acuerdo con las categorías. El proceso de institucionalización de categorías y de sistemas de cierre, exclusión y control sociales que se crean en torno a ellas es lo que hace que la desigualdad perdure.

En este sentido, considera como propicio estudiar el funcionamiento de todos aquellos mecanismos que actúan en la interacción y todas las formas de acción en que estas se sustentan: coacciones, tácticas, consecuencias imprevistas, efectos indirectos, cambios acumulativos, cadenas causales, etc., que producen y reproducen relaciones desiguales entre categorías de personas.

MIXTIDAD EN CONSTRUCCIÓN

El aporte de las teorizaciones de Tilly en torno a la desigualdad categorial al análisis del enfoque por competencias pasa por indicarnos la oportunidad que aquella, en tanto proceso de elaboración de criterios discriminantes, nos brinda para observar los supuestos sobre los cuales se realiza la actividad de categorización.

Su aplicación nos abre dos caminos de investigación. Por un lado, la posibilidad de ver la existencia de “estructuras subyacentes” que determinan la persistencia de una desigual distribución de los recursos en la organización (con énfasis en las distribuciones cuantitativas según sexo). Por otro, la posibilidad de investigar “observando a los observadores” (observaciones de segundo orden). Es decir, intentando interpretar a partir de qué categorías se les atribuyen competencias a los trabajadores en el nuevo modelo de calificación. En nuestras investigaciones retomamos este segundo enfoque como base para la construcción de nuestras hipótesis de trabajo en torno al fenómeno de la desigualdad inherente a este cambio del modelo de calificación en las organizaciones.

En este sentido, decimos que el pasaje de un modelo taylorista de calificación, centrado en el puesto a una gestión por competencias:

- a. señala el cambio de las desigualdades categoriales en las organizaciones modernas;
- b. en tanto herramienta de categorización, la gestión por competencias funciona como disparadora de nuevos mecanismos y estrategias político-simbólicas de desigualdad inéditos en el modelo taylorista precedente;
- c. será en el plano de las prácticas (de selección, retención, formación, evaluación, desarrollo, retribución, etc.) donde se expresen estas distinciones categóricas que constriñen y condicionan las acciones sociales que las producen y reproducen y estructuran los intereses y prácticas de cada grupo;
- d. la institucionalización de las categorías y de sistemas de cierre, exclusión y control sociales que se crean en torno a tales categorías es lo que hace que la desigualdad persista, a pesar de que se igualen los individuos en sus características en cuanto a niveles educativos y se les brinden iguales oportunidades de capacitación –criterios sobre los que se asientan las políticas de equiparación de los sexos que hoy funcionan en el mundo del trabajo–.
- e. esta persistencia de las desigualdades de género se percibe, como lo esperara Tilly, en una distribución también desigual de los recursos de acuerdo con estas categorías, lo que contribuye a la división de las actividades asignadas a cada sexo, de su espacio,

su carrera, remuneración y otros aspectos ligados al trabajo, y a reproducir la desigualdad, con lo cual esta se vuelve un rasgo estructural de las organizaciones.

A continuación se discuten algunas de las categorías que surgen del trabajo empírico acumulado en los últimos años, fundamentalmente en el sector financiero, que usaremos como disparadores de la reflexión respecto de estos procesos de construcción social de la calificación.

SOBRE LAS COMPETENCIAS SOCIALES Y COMPETENCIAS DE SERVICIO

Un primer hallazgo de nuestras investigaciones surge de la observación del sector de servicios financieros. Al analizar las políticas de gestión del personal en un banco multinacional donde se venían aplicando sistemáticamente evaluaciones de desempeño, concluíamos que, si bien el enfoque del trabajo como movilización de competencias no había sido usado para validar diferencias en los desempeños de los trabajadores de acuerdo con su sexo, sí permitía detectar diferencias genéricas en torno a cuáles eran los núcleos conceptuales sobre cuya base se atribuían diferentes capacidades y/o habilidades. El primer ejemplo surge en torno a la construcción de las denominadas “competencias sociales y de servicio”.

Lo que se observó ha sido que, mientras en las mujeres las calificaciones que mejor contribuyen a ser bien evaluadas son aquellas denominadas “de servicio” y “sociales”, en los hombres se tiende a privilegiar la evaluación de aquellas competencias denominadas “de desarrollo personal”. Si bien no se debe considerar estas competencias como excluyentes unas de otras, el énfasis puesto en unas para evaluar a la mujer y el puesto en otras para evaluar al hombre conllevaría, sino una jerarquía, la idea implícita de división sexual de las competencias. Significa esto que, si bien los dos sexos pueden ser evaluados positivamente en cualquier área de calificaciones y competencias, las mujeres tienden a concentrar sus evaluaciones fuertes en “competencias de servicio y sociales” (“mantener relaciones cordiales”, “favorecer la comunicación”, “resolver problemas”, “comunicar”, etc.), competencias que, de acuerdo con algunas opiniones, serían más propiamente femeninas; mientras los hombres concentran sus calificaciones más destacadas en aquellas de desarrollo personal, como “capacidad de trabajo”, “responsabilidad”, “alcanzar objetivos”, “disponibilidad”.

Esta división, sin embargo, conlleva un segundo efecto. En la medida en que se privilegian las competencias personales, el modelo de competencias pasa a privilegiar la evaluación de la capacidad de mando. Lo que se reafirma es que la evaluación lleva implíci-

ta una consideración mucho más individuada del trabajador, en el sentido de que se evalúa su individualidad, su persona; por el contrario, al evaluarse competencias de servicio y sociales, se trata a estas como competencias transversales a la organización. En este sentido también es sugerente que, cuando se las evalúa, estas competencias son asumidas como características del trabajo y no del individuo. Lo que las investigaciones vienen a demostrar, por tanto, es la marcada invisibilización de tales competencias en los niveles superiores de jerarquía en los que el trabajo femenino ha sido históricamente minoritario.

Por tanto, podemos afirmar que, si bien la organización no duda de la necesidad de incorporar las “competencias de servicio”, igual que las denominadas “competencias sociales”, es preciso constatar algunos mecanismos que operan a la hora de su construcción. Su invisibilización puede ser observada tanto como efecto, que como causa de la *división sexual del trabajo*: los sectores o niveles de la organización donde esta competencia es demandada más abiertamente, tales como los servicios de venta o atención al cliente (es decir, los de contacto directo con los usuarios) son sectores fuertemente feminizados. Lo que en definitiva señala que el no reconocimiento de la profesionalidad de las actividades de servicios en muchos ámbitos laborales o en algunos niveles de la jerarquía es también una manera de poner en juego, más globalmente (y para ambos sexos) la importancia de las competencias de servicio y sociales.

COMPETENCIAS MORALES

El desarrollo de las relaciones de competencia, de las tecnologías, del trabajo de servicio, ha llevado en los últimos años a una complejización creciente del trabajo en muchos campos productivos. Una de las consecuencias de estas transformaciones sobre el individuo es que se enfrentan a decisiones también más complejas en torno a cómo mantener unos criterios morales y éticos en una época en la cual los criterios mercantiles tienen un poder que no tenían en etapas anteriores y en que la innovación tecnológica altera drásticamente las relaciones humanas. Esta dimensión ética del trabajo afecta especialmente aquellas posiciones laborales en contacto más permanente con el público, y solapa así las competencias de servicio y sociales con competencias que bien pueden ser denominadas “morales”, debido al carácter ético de las decisiones que tienen que tomar quienes ocupan dichas posiciones. Aparece, por tanto, el reconocimiento de estas competencias como otro elemento que se debe considerar en la investigación en torno al mundo de las competencias y sus impactos en los procesos de feminización del trabajo.

Este problema puede ser bien visualizado por medio de la observación de una profesión en la que el “sentido ético” constituye parte esencial de la definición del trabajo de las personas que allí se desempeñan, como es el caso del sector de la salud, y particularmente, del personal de enfermería, mayoritariamente femenino. Y esto como resultado de su posición en el entramado de personas (enfermos en hospitales) que atraviesan tan complejas circunstancias, con quienes también se implican por medio de complejos procesos de diálogos interpretativos.

En otras palabras, las enfermeras tienen un “conocimiento situado” de estas personas (usuarios), quienes construyen significados en torno a su experiencia de salud/enfermedad a partir de su interacción con estas profesionales. Este tipo de conocimiento es el que provee la evidencia para que las enfermeras tomen decisiones éticas durante su proceso de trabajo, que muchas veces pueden entrar en contradicción, incluso, con decisiones de origen más propiamente técnico (derivadas de un conocimiento científico). Pero su inmersión en estructuras de poder médico conlleva un gran problema para el ejercicio de la profesión, debido a la falta de identificación y de reconocimiento de muchísimo trabajo y el desarrollo de conocimientos atados al ejercicio de estas competencias morales en este campo. A pesar de que, por su posición laboral, las enfermeras experimentan determinados problemas morales, estos no son problematizados de esta forma desde el cuerpo médico que, basado en conocimientos de otra naturaleza, resultado de su posición también diferente en el sistema médico, no reconoce ni las problemáticas sociales, ni las dificultades y angustia que ellas experimentan en su calidad de agentes morales, y mucho menos apoyan sus reclamos, con lo cual tornan su conocimiento y, por ende, sus competencias, ininteligibles, triviales o, peor aún, invisibles para el resto de los actores.

SOBRE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Son varios los sectores productivos en los cuales en la actualidad adquiere notoriedad la “capacidad de gestionar conocimientos” como una competencia decisiva en el trabajo del personal directivo. Cuando se pregunta sobre la selección, formación y función de estos estratos de trabajadores, es normal recibir respuestas del tipo: “aquellos que basan su gestión en el desarrollo de las competencias y recursos de sus colaboradores y practican un seguimiento regular”; “el momento actual exige en efecto que el responsable jerárquico asuma la cuestión de las competencias de los integrantes de su equipo y estimule la capacidad que los mismos tienen para adaptarse a los cambios”. La idea presente tras estas expresiones es la del directivo que asume crecien-

temente funciones de formador, que lidera el proceso de aprendizaje de la organización.

Al reparar en este valor “estratégico” de la “gestión de conocimientos”, el “liderar el aprendizaje organizacional”, se percibió que a la evaluación del trabajo directivo subyace un corte que no es explícito en el discurso relevado. De allí ha surgido una primera categorización de las competencias directivas en función de la construcción de una suerte de “competencias estratégicas o directivas”.

Estas “competencias directivas” reposan en la distinción entre dos dimensiones organizacionales, una interna y otra externa. En tanto la empresa comienza a ser vista como sistema abierto, es común referirse a la distinción entre un ambiente interno y un ambiente externo de la organización. Lo que conduce a requerimientos de distinta naturaleza según importe el desarrollo y la proyección de aquella hacia su interior o hacia el exterior. Esto mismo tendría su correspondencia en el plano de las competencias directivas, en tanto se distingue entre aquellas que serían valiosas porque contribuyen hacia el mantenimiento del entorno interno de la organización, y aquellas que proyectan a la persona y, por su intermedio, a la organización, hacia el exterior.

Tal clasificación no ha sido omitida en la literatura sobre el tema y es así como puede verse reflejada en algunos autores que, como Cardona (2002), las denominaron “competencias directivas extratéticas e intratéticas”. Las competencias extratéticas son definidas como aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos, y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas; competencias que, de acuerdo con los datos empíricos acumulados, tendrían mejor identificación en los hombres. Al contrario, las “competencias directivas intratéticas”, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa –siempre de acuerdo con el referido modelo–, y entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo; son competencias que en los casos analizados tendrían mejor identificación las mujeres. A estas se les superponen otras, en sus expresiones “propiedades empresariales”, aquellas denominadas de “eficacia y proyección personal”. En este grupo se incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, y son proactividad (iniciativa, autonomía personal); autogobierno (gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol); desarrollo personal (autocrítica, autoconocimiento, cambio personal); competencias también fuertemente asociadas a un modelo masculino de trabajador.

Lo que se concluye del análisis es que, en definitiva, las mujeres dispondrían de competencias propias de cargos de dirección pero aún así no disponen de la “eficacia personal” y la “proyección estratégica” esenciales para ser asignadas a estos cargos. Al describirlas se refieren a la función directiva, que consiste en la habilidad de aunar estas dimensiones, con lo cual demuestran capacidad de diseñar estrategias que produzcan valor económico, al desarrollar las capacidades de sus empleados y unirlos en lo que la empresa denomina su “misión”.

ENFOQUE POR COMPETENCIAS ¿MECANISMO DE INVISIBILIZACIÓN DEL TRABAJO?

A la luz de las definiciones aceptadas en torno al concepto de competencia laboral vinculado al saber hacer de los trabajadores, a la necesidad de ir más allá del dominio de tareas prescritas, movilizar conocimientos en situaciones concretas de trabajo sometidas a innumerables imprevistos –entre muchas otras connotaciones que el término tiende a remarcar como forma de distanciarse frente al acotado concepto de calificación ligada a la tarea prescrita– es evidente que el concepto de competencia introduce una complejidad metodológica en la posibilidad de definir qué se debe observar en el momento en que nos disponemos a analizar el trabajo. Lo que supone una dificultad ética en torno no solo a qué es el trabajo y qué se hace cuando se realiza una actividad laboral, sino también en torno a cuáles son aquellos aspectos a ser reconocidos y valorizados en el marco de la organización y, por tanto, pasibles de diálogo, negociación y regulación.

Nuestro argumento es que el concepto “trabajo de articulación” desarrollado originariamente por el sociólogo Anselm Strauss y sus colegas (1985, 1993) como parte de su teoría interaccionista de la sociedad permite retomar el carácter interactivo del proceso de trabajo y, por lo tanto, nos revela aspectos de “trabajo” que de alguna manera quedan “invisibilizados”.

Trabajo de articulación es entendido como el trabajo suplementario que debe ser efectuado “porque los esfuerzos colectivos del equipo son más que el conjunto caótico de fragmentos separados del trabajo realizado” (Strauss et al., 1992: 191). Refiere a la naturaleza compartida del trabajo, pero también al trabajo que surge de la necesidad de afrontar las consecuencias de esta naturaleza cooperativa. Refiere a la forma en que en la práctica se articulan los procesos de trabajo de diferentes trabajadores conformando un único proceso de trabajo complejo. Es por ello que creemos que el concepto “trabajo de articulación” nos aporta un marco conceptual apropiado para registrar fenómenos que tienden a pasar desapercibidos y que esto sucede con

importantes consecuencias para los trabajadores y para aquellos implicados en el reconocimiento de las competencias profesionales.

¿QUÉ TRABAJO CUENTA A LA HORA DE DEFINIR COMPETENCIAS?

Si partimos de la definición de competencia explicitada en párrafos anteriores, se debe entender que, para dar cuenta del trabajo en tanto movilización de competencias (hacer frente a imprevistos o resolución de problemas), este no puede quedar reducido a un conjunto de indicadores definidos a priori ni a visiones anticipadas de la realidad, sino de una definición de situación, en el sentido que lo indica el Interaccionismo Simbólico.

Significa esto que, mientras la definición de las competencias que de inserta en los procesos de formalización tradicionales que parten de la identificación de un dominio o ámbito de atribución (que suele detallarse o describirse muchas veces a partir de operaciones elementales) y en su análisis, no sean integrados los aspectos informales e implícitos en la organización (técnica y social) del trabajo, su reconocimiento y valoración quedarán atados a descripciones engañosas o a representaciones sociales discriminantes.

Esto es, las competencias solo podrían ser visualizadas en el marco de un trabajo que se desarrolla en interacción con el trabajo de otros (interacciones fácticas, cognitivas, etc.), llevadas a cabo entre sujetos sociales (individuos o grupos) y herramientas (tecnológicas o de gestión), en una situación espacio-temporal dada, en contextos más o menos limitados en vistas a la modificación material o simbólica de un producto. A la luz de la evidencia empírica aportada, esta no es la definición de referencia que domina hoy en las organizaciones uruguayas. A partir de la acumulación de estudios empíricos en torno al desarrollo de competencias en situaciones reales de trabajo, en este apartado trataremos de identificar algunos mecanismos invisibilizadores del trabajo real.

Invisibilización por la creación de no personas. Esto sucede en aquellos casos en que el resultado del trabajo es visible para la persona contratada y para la contratante, pero la persona contratada es invisible. Suele expresarse de esta manera en aquellas circunstancias en que existe una fuerte diferencia de estatus y de poder entre empleado y empleador (casos como el del servicio doméstico y otros trabajadores de servicios como mantenimiento, limpieza...), situaciones en las que la definición del trabajo “bien hecho” descansa en el empleador.

Tal como lo estudiaran Star y Strauss (1999) este mecanismo se está extendiendo con la introducción de nuevas tecnologías, en la medida en que algunos trabajadores desaparecen como ejecutores de las

tareas para pasar a ser “personal de apoyo”. En este sentido, Suchman (1996) analiza el caso de la puesta en funcionamiento de una nueva tecnología de procesamiento de imágenes para la creación de un sistema de gestión de documentos en un gran bufete de abogados. Observa cómo en este proceso las definiciones de calificación y de trabajo estuvieron muy atadas a interpretaciones en función del género. La mayoría de los abogados de la empresa eran de sexo masculino, menos lo que se identificó como personal de apoyo en el proyecto. A esto iba unido que este trabajo de apoyo, aunque muy necesario, estaba devaluado. El sistema generado, denominado “apoyo al litigio”, entrañaba la creación de un índice en torno a una base de datos de documentos creada con la finalidad de guiar el acceso a una gran cantidad de información que, de otra manera, permanecería dispersa y no serviría de apoyo al litigio. Su acceso a archivos en forma ordenada de manera de facilitar la recuperación de los documentos era considerado vital para el diseño de las argumentaciones de los casos. Sin embargo, se aprecia que los hombres describían el trabajo calificándolo como “no intelectual”, así como un objetivo potencial para la automatización o la externalización del proceso. De hecho, la codificación de documentos es un procedimiento que implica un conocimiento muy intenso de la actividad y una considerable dosis de discreción y juicio, de manera que el índice creara un sistema de referencias cruzadas y “vinculación entre documentos” para, más tarde, estructurar su recuperación (Suchman, 1996: 415-417). Este trabajo de articulación, una forma de conocimiento, señala Suchman, se había hecho invisible por el género de las definiciones empleadas por los varones, quienes dominaban el lugar de trabajo.

Invisibilización por inmersión en un contexto. Este mecanismo marcaría la posibilidad de un escenario opuesto al anterior, pero con resultados similares. Es aquel caso en que los propios trabajadores/as son muy visibles, pero el trabajo que realizan es invisible o relegado a una situación de expectativa. Suele mencionarse, dentro de esta definición de invisibilidad, el caso de las enfermeras, muy visibles pero que, al quedar su trabajo englobado dentro de la denominación de “trabajo de cuidado”, muchos de los procesos concretos que dan complejidad y variabilidad a su labor (asumir competencias éticas) aparecen como “dados por sentados”, por tanto, no protocolizados, lo que ayuda a su falta de reconocimiento, valoración, etc., con las consecuencias económicas correspondientes.

Invisibilización por abstracción y manipulación de indicadores. Aquí, tanto el trabajo como las personas pueden llegar a ser definidas como invisibles. Este mecanismo es ejemplificado por las evaluaciones de desempeño que se imponen en la actualidad en el sector financiero,

entre otros, donde se evalúa el trabajo por medio de indicadores cuantitativos que han sido abstraídos a partir de situaciones que no surgen de la situación real de trabajo pero que, aún así, se han convertido en la base para la asignación de recursos y la toma de decisiones en el sector. Esto conlleva que la productividad sea cuantificada por medio de una serie de indicadores indirectos, con lo cual la legitimidad de un trabajo queda apoyada en indicadores que de alguna manera se prestan a la manipulación de la realidad.

Dentro de este mismo mecanismo de invisibilización podrían contarse también muchísimas actividades que son externalizadas, de forma que la situación favorece que ambos, el trabajo y el trabajador, se vuelvan invisibles al consumidor (ya sea interno como externo) quien silenciosamente contribuye a su invisibilidad.

Invisibilización por naturalización de conocimientos. Aquí la invisibilidad del trabajo realizado proviene de su asociación a conocimientos o comportamientos “naturales” o corrientes en la vida cotidiana de todas o de ciertas personas. Este término hace referencia a aquellos conocimientos, actitudes o competencias que se adquieren mediante el proceso general de socialización, la influencia del entorno social o las socializaciones diferenciadas por razón de género, clase social, edad u origen étnico. El carácter “natural” que se atribuye a sus competencias comporta que, en muchos casos, pasen completamente desapercibidas, o más bien encubiertas. Jenson (1989: 151) explica bien la dimensión de género presente en este tipo de tareas, en que se considera que el trabajo “refleja los supuestos talentos de las mujeres, antes que una cualificación adquirida para la cual sería apropiado un reconocimiento salarial o social”.

Invisibilización por rutinización del trabajo. Se trata de un conjunto de procedimientos regulares necesarios para el trabajo y rutinariamente ejecutados pero que, al no ser registrados, alcanzan su invisibilidad. Refiere al momento en que la responsabilidad del proceso hace que el operador/a deba controlar y prever su intervención, incluso en condiciones en que la organización no ha previsto interferencias o contingencias que de alguna manera no lo son, porque estos/as las tienen incorporadas en su rutina. En este caso, el trabajador/a desarrolla estrategias de comunicación que superan en mucho los procedimientos estándar, pero que se han convertido en procedimientos rutinarios para los operadores, e indispensables para administrar la continuidad del proceso de trabajo. Es el caso de las administrativas en los servicios de consulta hospitalarios que, frente a un cliente que no cumple con un requisito (por ejemplo, presentar su historial médico), se movilizan y movilizan sus competencias relacionales para subsanar el problema y facilitar el flujo del servicio. En tales casos, por su carácter

rutinario, el trabajo de articulación es relativamente fácil de visualizar pero, de todas formas, no se encuentra expresamente reconocido.

CONCLUSIONES

Una mirada superflua y basada únicamente en las tareas explícitamente encomendadas a los trabajadores y trabajadoras podría hacer pensar que son escasas las situaciones de trabajo que exigen la movilización de competencias. Procesos de trabajo con una apariencia rutinaria y enormemente pautada por programas de ordenador, cuando son expuestos a la observación directa por parte del investigador –quien entra en mayores detalles– permiten ver que la realización efectiva de una tarea está sometida a innumerables contingencias y que existe un elevado número de tareas que, pese a no formar parte del contrato instrumental de trabajo, a las obligaciones explícitas, son realizadas por los trabajadores y trabajadoras, quienes permanentemente movilizan conocimientos y capacidades. Esto significa que el desempeño depende del ajuste a situaciones no previstas, problemas.

Hemos visto que tales comportamientos, denominados competencias, dependen absolutamente del contexto de actividad en que se encuentra la persona. El contexto, en todos sus aspectos (el tipo de clientela, el tipo de productos fabricados o vendidos, el servicio, la localización de la organización, la composición del colectivo de trabajo, múltiples factores culturales tales como las distancias en torno al poder, el estilo de *management* dominante en la empresa, la incidencia de factores de género, etnia, clase social, etc.) fijan diferentes exigencias y limitaciones al desempeño de un empleo, e imprimen un factor de variabilidad que dificulta la implicación de métodos estandarizados de gestión del trabajo. Por otra parte, el efecto de variación en el ejercicio de un empleo vinculado a la persona que ocupa esa posición, la extensión de la cual dota esta a su actividad, su impulso para tomar las oportunidades que le otorga su empleo de ampliar sus desempeños, son elementos que dotan de elasticidad al ejercicio de una actividad, y que complejizan su evaluación.

En el artículo hemos argumentado en torno a la dificultad de observar lo que realmente sucede en el trabajo. Afirmamos que el concepto de “trabajo de articulación” aporta un marco analítico para aprehender lo que realmente sucede en el ejercicio de una actividad laboral. Este concepto, surgido de la investigación empírica, ofrece un buen punto de partida para el estudio de la naturaleza del trabajo real a la luz de los cambios en la organización social y técnica del trabajo en las últimas décadas.

Una redescipción de los procesos de trabajo usando el concepto de trabajo invisible ayuda a registrar fenómenos de los que muchas

veces no se tiene percepción, pero que tienen importantes consecuencias para los trabajadores y para quienes se encuentran implicados con el reconocimiento de competencias. No cabe duda entonces que es necesario desarrollar enfoques que permitan achicar esta brecha entre el saber codificado y el saber movilizado realmente en la situación de trabajo. Lo que conlleva un problema de observación y registro, pero también una batalla del trabajador por la visibilización y la valorización de sus competencias. Tal visualización puede proporcionar elementos concretos que pueden servir de argumento en cada una de las dimensiones del reconocimiento profesional y alimentar, de alguna manera, negociaciones.

Partimos entonces de la premisa que señala que la demanda de reconocimiento, ya sea como calificación, certificación, clasificación profesional, salario, desarrollo de carrera, formación, denominación de una *expertise*, del tipo de empresa en que se ejerce, el estatus profesional, la pertenencia a una cultura, la posesión de una identidad, entre otras, está contenida en toda demanda de análisis profundo del trabajo que supere los procedimientos estándares construidos bajo la lógica taylorista.

Nuestra propuesta de “hacer visible lo invisible”, creemos, tiene amplias implicancias para los trabajadores y también para las empresas. Para los trabajadores, pues permite “devolver el trabajo al trabajador”. Revelar las competencias que pasan desapercibidas, la naturaleza construida de las competencias, proporciona elementos concretos que pueden servir a muchísimas dimensiones a partir de las cuales se construye el reconocimiento profesional.

Por el lado de la empresa, éste parece un aspecto fundamental para poder visualizar al trabajo y al trabajador en toda su complejidad, sin quedarse en representaciones sociales engañosas, que sus traen de la dimensión de eficiencia de la que está dotada toda actividad laboral, a la vez que permite construir referenciales de formación y otras políticas de gestión del personal.

El argumento sobre el que este artículo analiza estos procesos es que, mientras la gestión por competencias se inserta en estructuras organizacionales complejas, su definición quedará atada a los procesos de significación elaborados a partir de tales estructuras. En este sentido, nuestras investigaciones son sugerentes al detectar los peligros que conllevan las evaluaciones como sistemas observadores y la elaboración de criterios discriminantes, que describen una realidad que tiene cierto sustento y unos criterios que son de recibo entre todos los involucrados en la gestión del conocimiento en la organización. Bajo este argumento, el artículo señala la necesidad de detectar estos problemas de inequidad como la oportunidad para que una gestión

por competencias pueda controlar los efectos de su aplicación. Para ello se sugiere trabajar en la necesidad de detectar tales “zonas de inequidad” por medio de revelar lo que denominamos el desarrollo de la “actividad de categorización”. Nuestro planteo es que la posibilidad de eliminar estas zonas pasa por la capacidad de las organizaciones para detectarlas e interrogarlas, de manera de poder reconstruir los mecanismos explicativos de este efecto en particular.

Sobre la base de este cambio de paradigma en el análisis de las competencias, una idea central de este artículo es que el mismo acto de selección de las competencias es una actividad de construcción social. Desde esta perspectiva, el análisis por competencias encuentra su potencial renovador en el mundo del trabajo actual. En despertar la necesidad de gestionar no solo herramientas, sino los efectos del uso de estas herramientas. Lo que sólo es posible a partir de una intensa actividad de comunicación, de explicitación de todos los supuestos que entran en juego a partir de su implementación.

Ante este trasfondo, el objetivo de un análisis de las necesidades de competencias y cualificación debería abocarse al de la conciencia de este problema, el interés y la relevancia que tienen las distintas competencias disponibles entre los trabajadores, los grupos específicos que poseen estas competencias, las estructuras específicas y los contextos sociales que producen los déficits de estas o que bloquean su uso (infrautilización). Es necesario acumular reflexión en torno a estos elementos para poder prever su utilización frente a determinados casos concretos como sería, por ejemplo, la generación de un nuevo cargo, cuando aparece una oportunidad de promoción o de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bishop, Leslie 1999 “Visible and Invisible Work: The Emerging Post-Industrial Employment Relation” en *Computer Supported Cooperative Work*, N° 8, p. 115-126.
- Bourdieu, Pierre 1990 *Sociología y cultura* (México: Grijalbo/Conaculta).
- Bourdieu, Pierre 1988 *La distinción: criterio y bases sociales del gusto* (Madrid: Taurus).
- Boudon, Ralph 1980 *Efectos perversos y orden social* (México: Premia)
- Cardona, Pedro 2002 *Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano* (España: Empresa Activa).
- De Terssac, Gilbert 1992 *La autonomía en el trabajo* (Madrid: Alianza).

- Dubar, Claude 1996 “La sociologie du travail face à a qualification et à a compétence” en *Sociologie du Travail* N° 2, pp. 179-191.
- Fortino, Sabine 2002 *La mixité au travail* (París : Le Dispute).
- Gallart, M. Antonia y Jacinto, Claudia 1995 “Competencias laborales: tema clave en la articulación Educación.-Trabajo” en *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo* (CIID-CENEP), Año 6, N° 2, pp. 13-18.
- Goffman, Erwing 1971 *Strategic Interaction* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press).
- Goffman, Erwing 1970 *Estigma: la identidad deteriorada* (Buenos Aires : Amorrortu).
- Grosjean, Michele; Lacoste, Michele 1999 *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, (París: Presses Universitaires de France) [Le Travail Humaine].
- Jenson, Jane 1989 “The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women” en Wood, Stephen (ed.) *The transformation of work? Skill, flexibility and the labour process* (Londres: Unwin Hyman).
- Larangeira, Sonia 2001 “Reestruturação em bancos e Telecomunicações no Brasil: excluidos e beneficiarios” en Aguirre, Rosario y Batthyány, Karina (coords.) *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur* (Montevideo: OIT-Cinterfor, AUGM, Udelar).
- Lichtenberger, Yves 1999 “Compétence, organisation du travail et confrontation sociale” En *Formation & Emploi* N° 67, p. 93-106.
- Mauro, Amalia 2004 *Trayectorias profesionales de las mujeres en el sector de servicios financieros de Chile* (LC/L. 2177-P/E) *Mujer y Desarrollo* (Santiago de Chile: Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL), N° 59.
- Mercier, Delphine y Tripier, Pierre 2006 “Los efectos de los malentendidos: aproximación metodológica para circunscribir una ceguera Organizacional” en *RELET, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 10 N° 18.
- Mertens, Leonard 1996 *Competencia laboral. Sistemas surgimiento y modelos* (Montevideo: Cinterfor/OIT).
- Mertens, Leonard 2002 *Formación productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias* (Montevideo: OIT-CINTERFOR).
- Quiñones, Mariela 2006 “Reflexividad, doble contingencia y cambio organizacional en Latinoamérica: el caso del sector de servicios financieros” en *El Uruguay desde la Sociología IV. Cuarta Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología – Las Brujas 2005*, Montevideo, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Quiñones, Mariela 2005 “Demandas de capacitación y formación para el trabajo en el sector de servicios financieros- sesgos de género y evaluación por competencias” en (LC/L.2267-P) *Serie Mujer y Desarrollo* (Santiago de Chile: Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL) N° 61.
- Quiñones, Mariela y Supervielle, Marcos 2005 “Xestión de Cultura Organizacional e Prácticas de Recursos Humanos na Banca Española Multinacional”; En *Revista Galega de Economía*; (Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela), Vol. 14, N° 1 (2005), pp. XXX-XXX.
- Richebé, Nathalie 2002 “Les réactions des salariés à la ”logique compétence”: vers un. renouveau de l'échange salarial?” en *Revue Française de Sociologie* (París) N° 43 (1): 99-126.
- Suchman, Lucy 1996 “Supporting Articulation Work” en Kling, R. (ed.) *Computerisation and Controversy* (San Diego: Academic Press), 2da. edición, pp. 407-423.
- Star, Susan. L.; Strauss, Anselm 1999 “Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work” en *Computer Supported Cooperative Work* N° 8, pp. 9-30.
- Strauss, Anselm et al. 1992 “Le travail d 'articulation” en Anselm Strauss (ed.) *La trame de la negociation* (Paris: L 'Harmattan), pp. 191–244.
- Supervielle, Marcos et al. 2005 *Transversalización de la perspectiva de género* (Montevideo: INAMU, OPP, PNUD).
- Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela 2003 “La incorporación del trabajador al trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control: la perspectiva de la Sociología del Trabajo” en *RELET Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* Año 8 N° 16.
- Thomas, William 2005 “La definición de la situación” en *Cuadernos de Información y Comunicación*, N° 10; pp. 27-32. Traducción de Eva Aladro.
- Tilly, Charles 2001 *La desigualdad persistente* (Buenos Aires: Manantial).
- Zarifian, Philippe 2003 *Quoi sert le travail?* (París : La Dispute).

Zarifian, Philippe 1999 *“Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales”*, Ponencia presentada en el seminario “Reestruturação produtiva, flexibilidade do trabalho e novas competências profissionais”. COPPE / UFRJ, 24 de agosto de 1998, Montevideo, Cinterfor/OIT.

CUARTA PARTE

LA NUEVA DINÁMICA EMPRESARIAL

INNOVACIÓN Y FLEXIBILIZACIÓN EN LA INDUSTRIA