

# 3

## **Sociedad, formación y organización del trabajo**



# La importancia del Sistema de clasificación de las categorías para los trabajadores

Marcos Supervielle

---

En el número 49 de *Trabajo y Utopía* correspondiente a junio de 2005 se publica un resumen de las plataformas de los trabajadores en los distintos Grupos de los Consejos de Salarios. Su lectura muestra que los problemas de cada uno de los grupos es muy diferente y que algunos grupos están más articulados y estructurados que otros. No obstante, como un problema general, se menciona en trece de las plataformas de los 17 grupos relevados en el artículo, aparece el problema de la fijación de las categorías sociolaborales. Esta problemática casi siempre está vinculada a la fijación de los mínimos para cada una de ellas. Sin embargo, el sistema de clasificación de las categorías sociolaborales es una problemática crucial. Consideramos que su construcción trasciende a la muy importante tarea de la fijación de los mínimos salariales, porque las categorías son las que le dan una forma y una estructura al mundo del trabajo.

## Introducción

En esta investigación realizaremos una propuesta en torno a como calificar las distintas categorías en la próxima vuelta de los Consejos de salarios. Para ello, reseñamos las principales tendencias sindicales en cuanto a las posiciones con respecto a las categorías sindicales y luego una serie de consideraciones de porqué la importancia de las categorías de trabajo para la organización de la fuerza de trabajo de un país a la luz de valores como la equidad, etc. En una tercera parte se analizan las orientaciones políticas pasadas en materia de categorizaciones de tal forma de dar cuenta de las tradiciones sobre las cuales estamos inmersos y los retrasos por falta de actualización y a su vez las influencias externas que han influido sobre este campo específico de regulación social. Finalmente entramos a realizar un esbozo de definición de categorías en función de las teorías, trayectorias y fundamentos de sistemas categoriales, contextos en los cuales se realizaron o reformularon y supuestos que encierran o que subyacen su construcción. Para finalmente elaborar una serie de pautas generales y niveles sobre los cuales construir un sistema de categorías generales para dar cierta homogeneidad a la fuerza de trabajo a su vez que permitir que cada sector tenga una gran flexibilidad de profundizar acuerdos a partir de esta pauta general.

## Las estrategias para categorizar por parte de los sindicatos

La no convocatoria de Consejos de Salarios durante trece años, la reducción de la cantidad de los convenios por Ramas en esta vuelta de los mismos, la aparición de nuevas Ramas, el cierre de empresas y la apertura de nuevas en este largo período, la creciente diferenciación de las estrategias

empresariales orientadas a producir por los mercados crecientemente segmentados y especializados, internos y externos, ha generado una muy fuerte diferenciación de competencias y de sistemas específicos de categorizaciones, calificaciones y competencias. Este proceso de diferenciación se ha fortalecido por la introducción de lógicas muy diferentes con respecto a la gestión y utilización de la fuerza de trabajo. Como consecuencia, se han debilitado las categorías clásicas como referencial en cada Grupo en los Consejos de Salarios, y además, aparecen diferencias notables entre los Grupos, ya que en cada uno de ellos –y entre ellos– hay historias particulares muy distintas.

Esta situación inédita, genera por lo tanto situaciones diferentes que llevan a distintas estrategias sindicales.

Se pueden distinguir a grosso modo las siguientes estrategias sindicales:

- Intentar “universalizar” las categorías de un convenio de empresa a todo el Grupo. Este es el caso del grupo cuatro (Industria textil) que dice textualmente: “tomar como salarios mínimos por categoría los de la empresa Hisud, y respetar las escalas de categorías y los tiempos de aprendizaje del convenio del 1991”. (Nótese al pasar que el criterio de la antigüedad sigue siendo el criterio básico para la elaboración de las categorías en esta lógica, volveremos sobre ello).
- Una variante algo distinta de la anterior, porque hace referencias a Convenios de rama consiste en: “extender” las categorías del convenio a aquellos trabajadores que actualmente no están dentro del vigente, es el caso del Grupo 9, Industria de la Construcción y actividades complementarias. O de revalorizar el último convenio que se realizó y que se sigue considerando como reflejo de la realidad. en el Grupo 17, Industria gráfica que busca unificar la escala salarial para toda la industria gráfica (obra, diarios y publicidad en la vía pública) tomando explícitamente como base el convenio que estuvo vigente hasta el año 1995. En ambos casos se presume que las transformaciones tecnológicas, y de organización del trabajo no han generado cambios que lleven a la necesidad de una discusión a fondo sobre las categorías para toda la rama. Finalmente última situación que se remite a convenios de rama, es la del Grupo 14 de Intermediación financiera, seguros y pensiones. En el cual proponen la Continuación del Convenio colectivo, lo que sin mencionarlo, supone legitimar las categorías existentes en el mismo. Aun así, a pesar de que estos grupos aparecen como más consolidados, no es para nada evidente que no sea necesario revisar las categorías existentes y aún los criterios que las orientan.
- Una estrategia muy distinta es la de posponer el debate sobre las categorías en sí, llevando a una discusión exclusivamente sobre los mínimos salariales de las categorías, es decir haciendo abstracción del contenido de las mismas. Este es el caso del Grupo 5, Industria del Cuero, Vestimenta y Calzado, del Grupo 6, de la Industria de la madera, celulosa y papel, del grupo 8, de la Industria química, del medicamento, farmacéutica, de combustibles y anexos, grupo 12, de Hoteles, restaurantes y bares y 18 de Servicios culturales, de esparcimiento y comunicaciones. O sea no se toma en cuenta los cambios de contenido que han podido tener las categorías como fruto de las transformaciones del mundo productivo en los últimos años y por lo tanto de su casi segura obsolescencia. Se construye así un referencial relativamente ambiguo, poco ajustado a la realidad concreta como señalábamos, pero sobre las cuales se establece los mínimos salariales. De hecho, tácitamente se posterga una discusión en torno

a las categorías, o se espera que las categorías se “llenen de contenido” por la fuerza de la práctica, pero en este caso se pierde la oportunidad que los trabajadores participen en la definición de los criterios que las deben orientar, y de su vigencia temporal. El peligro de llevar el debate en dos tiempos, primero el de los mínimos de las categorías y en una segunda instancia los propios contenidos de la categoría pueden llevar a grandes frustraciones por parte de trabajadores que no se reconocerán en las categorías acordadas por un lado y por otro, que la segunda etapa nunca llegue, nunca se redefinan las categorías.

- Otra variante de la estrategia de discutir primero los mínimos por categorías: es el caso de los grupos 10, Comercio en General y Grupo 11, Comercio minorista de la alimentación. En ambos casos se dice textualmente: “...se está discutiendo los mínimos por categoría, para a partir de allí, comenzar a negociar la escala de categorías”. En este caso la estrategia de dos momentos es explícita, y por lo tanto puede justificarse frente a los trabajadores.
- Finalmente, una última estrategia relevada es la de explícitamente plantearse “el establecimiento de categorías” en la plataforma que los trabajadores llevan a su Grupo para el debate con las contrapartes. Es el caso del Grupo 16: Servicios de Enseñanza.

Las estrategias son por lo tanto variadas y muy empíricas y pragmáticas, pero en síntesis podrían entenderse tres lógicas diferentes:

- Una orientada a acumular con acuerdos o Convenios ya firmados “extendiéndola” a otros trabajadores. En este caso la problemática de las categorizaciones parece laudada, no está en una agenda de discusión inmediata. Las urgencias y las prioridades son otras.
- Una segunda estrategia, que entendemos se da en aquellos grupos que tienen situaciones más disímiles o situaciones de gran debilidad sindical, en donde por lo tanto la estrategia es llegar a acuerdos sobre mínimos salariales aún sin una base sólida en torno a cuáles son las definiciones de las categorías y aún menos, el de llevar adelante un debate en torno a cuáles son los criterios para describir las categorías.
- Finalmente, aquellos casos en donde se considera necesario dar un debate en torno a las categorías en sí. La intención es que esta discusión forme parte de la agenda del debate de los Consejos de Salarios.

## **La relevancia de la reflexión en torno a la construcción de categorías y clasificaciones socioprofesionales**

Pero más allá de las distintas estrategias sindicales con respecto a las categorías en esta coyuntura, cabe reflexionar en que radica su importancia para los trabajadores y más en general para el mundo del trabajo o para el mundo productivo. Y aún como se articula a la estrategia del Estado de Uruguay productivo.

Las categorías representan una evaluación de los empleos con el fin de la construcción de una jerarquía de los mismos. Pero esta jerarquización de los empleos vehicula una concepción de la equidad en el mundo del trabajo, a través de esta concepción se valoriza el trabajo realizado o a realizar, y se reconoce simbólicamente, sea a través de una remuneración y/o por el poder o responsabilidad que se le asigna.

El objetivo de la clasificación, de la construcción de sistema de categorías, es el de explicar, clarificar y aun de justificar una jerarquía existente entre los empleos para facilitar la gestión y lograr que ella sea comprendida, admitida y aceptada por el mayor número de trabajadores y de empleadores.

La clasificación invoca elementos de naturaleza histórica y cultural (una cultura de trabajo), de la manera que un mundo social del trabajo distingue lo justo de lo injusto en cuanto a trabajo exigido y/o realizado, donde se reconoce la contribución genérica de cada uno a la producción o al servicio, del valor de su aporte o utilidad, diferenciándolo del de los otros.

En la realidad toda clasificación de categorías casi siempre encierra incoherencias e injusticias por ello debería ser revisado periódicamente. Más allá de ello, es a través de la misma que se busca un ideal de equidad en los trabajos realizados y se busca también que esta equidad se vea reflejada exteriormente, particularmente en las remuneraciones. Pero sería caer en la ingenuidad creer que el único elemento que orienta a la elaboración de una clasificación de categorías es el de la equidad interna en una rama de producción o de servicios. También juega en la construcción de la clasificación, el mercado de trabajo, de la oferta y la demanda del mismo. Ineludiblemente una mayor oferta, medida por ejemplo en el desempleo en una rama, tiende a debilitar las clasificaciones y simultáneamente la equidad que la misma intenta reflejar.

Todo trabajador sabe de cómo un exceso de oferta debilita las categorías socialmente aceptadas, y aún acordadas, o sea las identidades profesionales emergentes de las clasificaciones. Ello porque abre las posibilidades que desde puestos de menor calificación se realicen tareas de mayor responsabilidad que el sentido común social admite o indica, con las consecuencias nefastas tanto para los propios trabajadores, por el riesgo físico que encierran estas prácticas, como también para los productos o servicios, en la medida en que casi siempre se resiente en los trabajos producidos la calidad de los mismos.

La consideración del mercado de trabajo es por lo tanto inevitable en la medida en que éste toma en cuenta un entorno social y económico que no se puede negar ni esconder. Los equilibrios socioeconómicos a nivel de una región o de un país inciden en toda clasificación en categorías porque inciden en organizar el trabajo por parte de las empresas.

También específicamente la organización del trabajo al interior de las empresas juega un papel en las clasificaciones de las categorías de las ramas. Los distintos niveles tecnológicos, las culturas de trabajo (nacionales e internacionales en el caso de las empresas multinacionales) inciden en los métodos y medios de producción y en los modos de organización del trabajo y por lo tanto en la naturaleza de los empleos. Todo ello a su vez, incide en las clasificaciones. La construcción de categorías para una rama será más o menos genérica y/o abstracta, o sea más o menos alejada de una descripción precisa de tareas, calificaciones o competencias, en función de la diversidad de situaciones en que se encuentran las empresas de la rama. Pero aún así, en las situaciones más diversas existentes, las categorías deben reflejar de alguna forma la realidad para poder transformarse en un referencial para los trabajadores y empresarios, y para definir los parámetros sobre los que se quiere construir el modelo de equidad en el mundo social del trabajo.

Y aunque existan dificultades en la construcción de una clasificación de categorías, por la revisión de los existentes en función de los cambios en la realidad social, técnica y económica, y esta tarea aparezca como ardua, compleja, sin un resultado claro, este esfuerzo aparece como imprescindible por cuatro razones:

- Porque las clasificaciones de las categorías es el único mecanismo de cristalizar un reconocimiento de equidad en el mundo del trabajo y ello está muy presente en los colectivos de trabajo. ¿Cuántas veces escuchamos duras quejas por parte de los trabajadores de jefes o de superiores que no están al nivel, que cobran sin saber su trabajo, etc?
- Porque las clasificaciones de las categorías permite concebir estrategias profesionales, permite a los trabajadores idear carreras, internas y aún externas (construir su empleabilidad), saber que es lo que se necesita hacer, domina los criterios del ascenso en el trabajo, eventualmente puede saber o entender cuáles formaciones debe realizar para poder mejorar proyectándose así en el futuro aún fuera de la empresa en donde trabajan. Las identidades profesionales están ineludiblemente ligadas a las clasificaciones de las categorías.
- Porque un sistema de clasificaciones de las categorías acordado con los empresarios y reconocido por el Estado es uno de los mecanismos más idóneos para defender la estabilidad laboral, reduciendo (aunque no eliminando) el efecto negativo que pueda tener un mercado de trabajo muy fluido, al menos reduciendo su arbitrariedad ajustándolo al reconocimiento de calificaciones o competencias.
- Porque la elección de los criterios que orientan las clasificaciones de las categorías, también orientan hacia donde se quiere llevar al sector productivo. Por ejemplo, como señalábamos previamente, los delegados del sector textil proponen mantener las escalas de las categorías y los tiempos de aprendizaje del convenio de 1991. Ello supone darle un peso muy relevante a la antigüedad como criterio en la construcción de las categorías. ¿Este es el criterio dominante a tomar en cuenta hoy en esta etapa para el sector textil? ¿Es extensible a otros sectores? O debemos buscar otros criterios que orienten la producción y el papel de la fuerza de trabajo de manera distinta ahora y en el futuro. Criterios del tipo, tecnicidad, formación, autonomía, iniciativa, responsabilidad aparecen como criterios que deberían acompañar a la experiencia en la búsqueda de la actualización del sistema de clasificación de categorías en el mundo del trabajo actual, de forma de valorizar la fuerza de trabajo en la producción nacional.

## **Articulación del sistema de clasificaciones sociolaborales y las orientaciones políticas del país**

El sistema de clasificaciones sociolaborales es por lo tanto el mecanismo de regulación global de la actividad de Trabajo de un país. En este sentido, se puede llegar a afirmar que nuestro país no tiene una política de trabajo, en sentido estricto, desde hace algo más de cincuenta años cuando se instauraron los primeros Consejos de salarios. En esa vuelta se estableció un sistema de categorías que tenía una muy fuerte impronta de regulación taylorfordista en sentido general, pero una lectura más atenta de las regulaciones internas, en el pasaje de categorías por ejemplo, quedaba claro que el principal mecanismo previsto para pasar de una categoría a otra era el de la antigüedad, medido en términos de tiempo de aprendizaje mínimo para ocupar un puesto de trabajo. En realidad detrás del modelo taylorfordista subyace un modelo anterior de organización del trabajo. Un somero análisis de convenio textil del que hacíamos mención previamente y que el Congreso Obrero Textil quiere mantener surge que de los primeros Consejos de Salarios muestra que el trabajo en sí no era considerado en una lógica de división del trabajo de tipo taylorfordista, en donde hay una clara división del trabajo manual

del intelectual y que el primer tipo de trabajo es repetitivo y estandarizado. Una lectura más atenta de este Convenio muestra que por lo contrario, el pasaje de cada categoría al implicar un aprendizaje: por ejemplo, "para tejedor ayudante 100 horas de aprendizaje, para un tejedor semioficial 150 jornadas, un tejedor necesita de 450 jornadas de aprendizaje". Además para ser oficial se requería 900 horas como medio oficial, etc. Todo ello lo aleja en el contenido del formato taylorfordista. El vector principal de la carrera interna es la experiencia, y por lo tanto no había en este convenio una división tajante entre trabajo manual y trabajo intelectual. Pero además, la relevancia de la experiencia también muestra a que se apostaba, que el modelo dominante era el de empleos "a vida" estilo el modelo que luego se popularizó como modelo japonés. Por ello afirmamos que al interior de una regulación de tipo fordista, se estaba estableciendo una regulación de tipo "putting out" system, o sea un conjunto de oficios organizados en una mismo espacio, con otras reglas de juego, se buscaba que el trabajador construyese sus competencias exclusivamente al interior de la empresa ya que iba ascendiendo a través de la experiencia medida en cantidad de jornadas en un puesto de trabajo. Esto por lo tanto suponía una muy fuerte estabilidad, trayectoria laborales de 30 y más años en una única empresa. Justificaba el reclutamiento de todos los miembros de una familia en la misma empresa. Muy fuertes tradiciones "paternalistas" de los patrones-propietarios etc. Se recogían las tradiciones españolas y británicas de organización empresarial que tuvieron un desarrollo anterior a los modelos taylorfordistas de organización que se instalaron Estados Unidos a finales del siglo XIX. Es evidente que el Convenio donde esta incongruencia entre el modelo taylorfordista y el modelo putting out system es el Textil, sin embargo la tónica general de todos los Convenios es la misma.

La segunda vuelta de Consejos de Salario, a la salida de la Dictadura, fue de corte político y muy orientada a ajustar salarios y canalizar la conflictividad pero no se centró en la elaboración de un nuevo sistema de categorías sociolaborales.

Este proceso tuvo, por lo tanto, un pecado original de vastas consecuencias. A la salida de la dictadura, las urgencias políticas fueron tales, que no se actualizaron las tareas ni las clasificaciones de los Convenios firmados retomándose los firmados en la primera vuelta que señalábamos anteriormente. Los Convenios reflejaban un mundo de trabajo que ya no existía. Hubo una base tácita pues entre las cámaras empresariales, los sindicatos y el gobierno que los Convenios eran, en materia de clasificaciones una referencia genérica. Por lo que los contenidos reales de las clasificaciones, lo que efectivamente realizaban los trabajadores eran notoriamente impreciso cuando no totalmente inexacto. Se fijaron por convenio incluso sueldos para cargos que no existían más porque la industria o los servicios no los requerían. En efecto, tanto el gobierno, como las cámaras empresariales y el PIT-CNT por distintas razones, querían en esa coyuntura un retorno a las regulaciones de los salarios por convenio. Fueron muy pocas las empresas, no hablemos de sectores, que revisaron las clasificaciones de los mismos, actualizándolos.

La otra forma de pérdida de vigencia de las clasificaciones, de los referentes fuertes de las categorías, fue poco a poco imponiéndose en ciertas ramas por un proceso de degradación y pérdida de referencia de las clasificaciones habituales, las que se conservaron por tradición. Por tales denominamos a aquellas clasificaciones cuyos contenidos son reconocidos como "naturales" ya forman parte del "mundo de vida" o "mundo social" del sector. Las que, más allá de las reglamentaciones, designan calificaciones o competencias imprescindibles para la realización de ciertas tareas o para asumir ciertas responsabilidades. Frente al aumento del desempleo, de la incorporación masiva de



trabajadores sin experiencia y sin una pertenencia de los códigos del “mundo social” profesional de referencia, sumado a la debilidad de los sindicatos en ciertos sectores y/o a la debilidad –y aun en ciertos casos irresponsabilidad– del Estado para realizar controles en algunos casos. Frente a las transformaciones de los procesos de trabajo por incorporación de tecnologías que modifican objetivamente las calificaciones requeridas, pero, la mayoría de las veces, por la búsqueda a veces irresponsable de empresarios, que redujeron costos laborales y sociales de cualquier manera, se fueron transformando los códigos tradicionales de los requerimientos para realizar las tareas. Las consecuencias más notorias fueron la baja de la calidad de la producción y el aumento de accidentes de trabajo en determinadas ramas en donde estos procesos se generalizaron. Todos estos factores, poco a poco fueron erosionando ciertos acuerdos consuetudinarios que daban coherencia a las clasificaciones con las calificaciones o competencias existentes y que constituían una regulación autónoma entre los trabajadores y los empresarios, la mayoría de las veces siendo una regulación tácita. Algún sindicato tuvo el poder de intentar bloquear este proceso de degradación constante. En la construcción por ejemplo, llevó al sindicato a decretar un paro nacional cada vez que se moría un trabajador en un accidente laboral. Este tipo de situación que hace recordar a las condiciones de trabajo de hace más de un siglo, podríamos clasificarlo de “flexibilidad salvaje”.

Estos dos procesos no se dieron necesariamente por separado, y además de las razones antes señaladas como la creciente tasa de desempleo, este proceso de deterioro se vio favorecido por el hecho de las profundas transformaciones del sector industrial en una enorme contracción en el período posdictatorial. Los proceso de desregulación se vio favorecida por la enorme rotación de la fuerza de trabajo. (Ver Boado y otros.)

Un tercer tipo de proceso que llevó también a una pérdida relativa de la vigencia de las clasificaciones laborales aunque en este caso referido solo a un sector, el bancario, fue la creciente pérdida de vigencia, en los bancos multinacionales, de la importancia de las clasificaciones del Convenio bancario firmado entre AEBU y ABU. Ello, por dos razones, primero porque algunos bancos tienen su propio sistema de clasificaciones para el conjunto de los trabajadores de la empresa multinacional, y por lo tanto distintas de las de la del Convenio.

Algunos Bancos, el City Bank por ejemplo, clasificaban a los trabajadores según dos sistemas de clasificaciones, el del Convenio y el de la multinacional, generando así una confusión y una pérdida creciente de la vigencia, aún en la mente de los trabajadores, de las clasificaciones del sistema nacional, o al menos generaban una creciente confusión de lo que tareas eran exigibles en función de la clasificación que se tenía a partir de esta matriz.

Pero más allá de todos estos procesos puntuales hay otros tipos de fenómenos a tener en cuenta en torno a la pérdida de las clasificaciones como herramienta ordenadora del mercado de trabajo. Por un lado, las transformaciones de las relaciones de fuerza entre los distintos actores colectivos participantes, en concreto, la pérdida de poder de los sindicatos en su capacidad de imponer la regulación de los salarios a través de los Convenios en los últimos años, llevaron a que no pudiese realizarse una revisión general de las clasificaciones, hoy notoriamente más alejadas de la práctica real de los trabajadores que cuando se salió de la dictadura y como habíamos señalado ya en ese entonces muy alejada de la realidad.

Por otro, hay convicciones teóricas o doctrinarias en los partidos tradicionales en general y entre los empresarios que legitimaban el debilitamiento de las clasificaciones como herramientas

de políticas de ordenamiento de la fuerza de trabajo. En efecto, la doctrina de la “flexibilidad” como mecanismo de reducción del desempleo, concebida en términos de aumento tercerzaciones, de contratos precarios, temporales o de tiempo parcial, desaparición del salario mínimo o su transformación en una cifra de referencia, etc. tan pregonado por los países anglosajones como fuente de sus bajos niveles de desempleo, conlleva una “flexibilidad latente” que sin decirlo, desvaloriza las clasificaciones como herramienta de política laboral, como política de ordenamiento del mercado de trabajo, y genera las condiciones de una “flexibilización salvaje”. Hoy estamos dando la vuelta de la página en la medida en que concepción y convicción está crecientemente puesta en duda por economistas contestatarios de esta doctrina, sosteniendo por ejemplo, que no se ha podido demostrar fehacientemente la relación entre el desempleo. Mostrando también contra ejemplos. La instalación de un salario mínimo en Inglaterra en 1999 no ha detenido el decrecimiento de la tasa de desempleo, o de las consecuencias indirectas de la flexibilidad en la sociedad norteamericana, que si bien es coherente en el sentido que sus desempleados poco protegidos quedan poco tiempo en la situación de desempleados, generan una reactividad que supera el marco del mercado de trabajo. Es decir, se ha comenzado a percibir que existen costos no reconocidos en la flexibilidad: un aumento del sacrificio demandado a los asalariados, desigualdades crecientes con un aumento de los procesos de exclusión, un aumento de las cargas de trabajo y en muchos casos con una disminución de la calidad de los productos.

La tercera vuelta de los Consejos de salarios en las que nos encontramos hoy en día nos encontramos con un clima económico y político totalmente diferente. Por un lado en materia de política laboral se considera a los Consejos de Salarios como un mecanismo totalmente idóneo para regular las relaciones Trabajo y Capital, y se abandona la “flexibilidad” como principio rector (aunque nunca públicamente admitido) de las políticas laborales. Se abre pues un espacio de regulación por ramas que los gobiernos anteriores habían abandonado. Y es en esta coyuntura en donde nuevamente se plantea la necesidad de tener referentes generales, es decir un sistema de clasificaciones sociolaborales y por lo tanto se vuelve a problematizar la equidad como habíamos visto anteriormente.

Sin embargo, el sistema de clasificaciones no puede volver a fundarse en una regulación taylorfordista. Ello tanto por problemas propios de este modelo de regulación pero también por el tipo de inserción de la economía uruguaya en la división internacional del trabajo y más en general por los procesos crecientes de globalización cultural y de apertura obligada de los mercados.

El modelo taylorfordista en su implantación global funcionó como modelo eficaz cuando se encontró en organizaciones esencialmente de producción racionalizadas bajo la forma de mercados internos o cerrados y en donde la gestión del personal se aparenta a una gestión del flujo normado por las clasificaciones, de allí.. Su viabilidad macro económica y macro social reposaba sobre dos convenciones reguladoras. La primera es el de la productividad ex ante, esto es, inscrita en las reglas de la clasificación, que constituye los compromisos mutuos de los asalariados y de los empleadores a lo largo del tiempo. La segunda, la de una convención de desempleo ex post, o sea que descansa sobre la colectividad, vía el seguro de desempleo, a los que son “descartados” porque no pueden cumplir con la convención de la productividad, por la razón que fuera. Asegurando así la redistribución de la fuerza de trabajo en función de las evoluciones de los mercados y de los estándares de producción. Esta segunda convención ata los destinos de las empresas y de los asalariados a un gran acuerdo social que toma forma en una compleja red de instituciones interdependientes en la seguridad social.

En este modelo, el sistema de relaciones laborales asegura la regulación de las calificaciones y de las clasificaciones a nivel de la rama o de la empresa. Y la eficacia del modelo reposa sobre el hecho que es ampliamente construido por la negociación colectiva, que va ajustando a través de negociaciones, a veces luego de conflictos, las reglas emergentes de éstas negociaciones, que hacen al sistema confiable, y por lo tanto permiten anticipaciones cruzadas de las lógicas identitarias y de intereses de propios de cada parte, bajo la supervisión de un tercer garante que es el Derecho del Trabajo, el Ministerio de Trabajo o el propio sistema de relaciones laborales.

Este círculo virtuoso en el mundo se transformó en círculo vicioso con la desarticulación de la regulación taylorfordista, y ésta se desarticula porque no puede mantener las fuentes de productividad que permitían su existencia. En los países desarrollados a principios de década de los años 70, la crisis taylorfordista, se produce cuando el crecimiento de la intensidad en el trabajo como su fuente principal empieza a generar efectos perversos que comienzan costos no absorbibles por el sistema. En efecto, la creciente intensidad genera una rotación de fuerza de trabajo, ausentismo y un desempleo creciente que fue poco a poco minando todo el sistema. A nivel cultural las crisis y los levantamientos populares del 68 prefiguraban un profundo malestar en la sociedad. Se debe agregar a esto, la ruptura de los acuerdos de Bretton Woods y la consecuente liberalización del dólar, y como reacción a ello, el aumento de los precios del petróleo decretado por el OPEP. Estos dos últimos elementos, el cambio en la forma de la regulación de las divisas y de un insumo estratégico históricamente de costo muy barato y estable que cambia radicalmente su comportamiento, generan una situación de incertidumbre que se manifestó en la incapacidad de realizar previsiones de largo plazo y que llevó a las empresas a externalizar (tercerizar) sus actividades no centrales. En otro plano, llevó a los países anglosajones, estamos en la época Reagan y Thatcher, a reaccionar con una política desreguladora, flexibilizadora y sobretodo, desestabilizadora de los sindicatos, en particular para eliminar su capacidad de contención de reformas que perjudicasen a los trabajadores. Todo ello como forma de crear las condiciones para lograr una inmensa movilización de la fuerza de trabajo desde sectores no rentables o de baja productividad a otros con una supuesta productividad mayor. En realidad para reducir el costo directo e indirecto del Trabajo y de la Seguridad Social y así favorecer a las empresas pudiéndole bajar sustantivamente sus impuestos. Es en este marco que nace el modelo de la competencia como sustituto del modelo de regulación taylorfordista.

En el resto de los países desarrollados, se intenta –y en algunos se mantiene– el régimen de regulación taylorfordista pero con modificaciones distintas, en todo caso tanto el papel del Derecho del Trabajo se debilita, también el de las relaciones laborales y en la mayoría de los países Europeos, salvo los nórdicos, la tasa de sindicalización también se debilita manteniendo niveles importantes solamente en el Sector Público y también se debilitan los sistemas de formación profesional, etc. Muchos años después los sindicatos empresariales de los países centrales, retoman la iniciativa de la búsqueda de una regulación por competencias que sustituya a la regulación taylorfordista.

En América Latina, y en otros lados del mundo las cosas pasaron de una forma diferente y anteriormente a la crisis de los países desarrollados. Primero porque la regulación de tipo taylorfordista que se instala en la posguerra nunca logra tener un nivel de extensión profundidad como tuvo en los anteriormente descritos como ya hemos visto ya que recubría otros modelos de trabajo como el putting out sistem. Es más, su instalación a través de los Consejos de Salarios fue más por adaptación de una copia más o menos digna del “new deal” roosveltiano, que por una convención

de productividad “ex ante”. Es más los sistemas de proteccionismo vinculados a la “sustitución de importaciones”, debilitó la búsqueda de aumento de productividad ya que su no crecimiento podía ser compensado a nivel microeconómico por otros por transferencia de renta de otros sectores, y todo ello era posible por las condiciones internacionales extraordinarias que le permitían al país aumentar sus rentas sin aumentar su productividad. Todo ello entrará en crisis con el cambio de las condiciones internacionales. Pero además, la instalación de esta regulación de tipo fordista se da junto a procesos de movilización importantes de la fuerza de trabajo del campo a la ciudad y la aparición de cinturones de marginalidad en la periferia urbana de todas las grandes ciudades latinoamericanas. Junto a ello, la articulación de la regulación urbana y las movilizaciones populares dieron lugar a regímenes de tipo populista en distinto grado según los países, con mecanismos particularistas de distribución de la riqueza en convivencia con oligarquías fuertemente enraizadas en las sociedades.

En estas condiciones, la regulación de tipo taylorfordista antes mencionada por su extensión relativa, solamente a ciertos sectores de la clase obrera más o menos numerosa según los países, nunca tuvo la centralidad que adquirió en los países desarrollados y por ello convivió con mecanismos de redes de contención de tipo familiar o barrial que los mecanismos estatales de contención a través de las instituciones de seguridad social, nunca pudieron sustituir plenamente. Es decir nunca se dieron cabalmente las dos convenciones básicas que permitieron su consolidación en los países desarrollados.

Además, el costo económico emergente de la regulación taylorfordista, más la organización de sindicatos contestatarios del régimen vigente que reclamando, junto a otras fuerzas sociales, una distinta redistribución de la renta y del poder desembocaron en una serie de dictaduras militares. Estas primeras “rupturas” de los regímenes latinoamericanos que incorporaron parcialmente la regulación taylorfordista, fueron acompañadas por una segunda “ruptura” con las políticas de privatizaciones y de ajuste estructural, desnaturalizándolo totalmente, perdiendo peso la los sindicatos y a los sistemas de relaciones laborales y perdiendo peso la seguridad social que redujo en cantidad y sobretodo en calidad su cobertura social.

Las políticas sociales se desvinculan poco a poco del trabajo, transformándose en políticas contra la pobreza o de promoción de sectores sociales, la infancia, la juventud, la mujer etc.

El trabajo pierde así centralidad en el sentido que no es a través de él que en estos nuevos regímenes se intenta organizar e integrar la sociedad civil como se intentaba en los regímenes de corte taylorfordista. Pero aún así, el trabajo sigue siendo central en la constitución de las identidades individuales y colectivas y ello lleva a una tensión que hemos definido como de “flexibilidad instalada” (Supervielle y Quiñones). Es decir, la flexibilidad como estrategia para poder establecer proyectos de largo plazo en situaciones de alta inseguridad y de alta inestabilidad. Es en este marco que hay que ver la evolución de la calificación o construcción de competencias en Uruguay aunque quizás no sea demasiado distinto en América Latina.

Esta calificación o competencias, estuvo muy fuertemente basada en la experiencia. Esta no será más considerada ya como una extensión natural de la antigüedad en el puesto de trabajo, que presupone estabilidad en el empleo y estabilidad en la tecnología, sino que se liga más a la idea de “ampliación de puntos de vista” que presupone la participación en múltiples actividades, puestos de trabajo y aún en lo posible de categorías de la ocupación esta es una nueva lógica de construcción de identidades profesionales. La búsqueda de experiencia en este sentido es un correlato o un “ajus-

te" de los trabajadores individualmente considerados a crecientes situaciones de precariedad. Toda estabilidad en un solo puesto de trabajo puede ser considerado como una fuente de fragilidad para grandes capas de la población trabajadora, de allí la búsqueda del multiempleo, y de la ampliación de experiencias de empleos públicos o privados pero de tipo calificante. (Ver Supervielle y Quiñones).

Pero más allá del comportamiento de los trabajadores individualmente o colectivamente considerados el problema queda planteado: ¿que tipo de regulación se requiere para darle eficacia a la producción uruguaya junto a una creciente equidad? Y de allí se deriva otra pregunta: ¿qué tipo de sistema de clasificaciones sociolaborales se requiere en función de ella?

### **Propuesta para la discusión de los mínimos básicos de las categorías socioprofesionales**

En la segunda vuelta de esta tercera ronda de los Consejos de Salarios se deben establecer los mínimos básicos de las distintas categorías de las clasificaciones de los distintos grupos.

Este proceso tiene su complejidad tanto para los empresarios como para los trabajadores, porque ello implica la definición de las categorías sociolaborales y todavía no hay un modelo acabado a alcanzar, ni un plan estratégico culminado, y por lo tanto, cierto desconcierto por parte de los actores laborales aún cuando el ciclo económico sea expansivo y sea notable la recuperación post crisis del 2002.

Pero más allá de las dificultades propias del Uruguay para construir un sistema de clasificaciones sociolaborales vinculado a la coyuntura sociopolítica y económica en que se encuentra existen dificultades específicas a dichos sistemas que deben ser tomados en cuenta. En esta segunda parte del trabajo intentaremos discutir las dificultades específicas de las clasificaciones sociolaborales hoy en día.

### **Evolución de las categorizaciones a nivel de las Ramas profesionales en Francia y Estados Unidos**

Pensamos que Francia y Estados Unidos han sido los países en donde se han tenido las experiencias fundantes de las clasificaciones socioprofesionales. Y directa o indirectamente han sido las fuentes principales que han inspirado las realizadas en Uruguay. A su vez, la propia historia de las clasificaciones en estos países muestra los apremios sociales a los que se intenta responder con el establecimiento de dichas categorías y más aún los principios que las orientan. Por ello una mirada sobre ellos y su historia se impone.

Las clasificaciones de puestos de trabajo en Francia tienen una larga tradición en el movimiento obrero y en las relaciones laborales. Ya en 1831 el conflicto de los obreros de la seda, los Canuts de Lyon, realizan un auténtico movimiento de revuelta popular para fijar los niveles (barèmes) de salario en función de distintos criterios. Se trataba en términos generales de fijar los niveles del valor del trabajo y del reconocimiento del mismo, o sea del justo valor relativo del trabajo.

A mediados del mismo siglo también en Francia se regulan los niveles salariales en la industria del libro siempre buscando la estabilidad y la equidad de los ingresos de los trabajadores. En 1899, un decreto del Millerand reglamenta las condiciones del empleo de los obreros de las empresas que

trabajan para el Estado. En este decreto se regulan los niveles salariales en función de las tareas que se realizan. (Nótese que aquí en Uruguay recién ahora se empieza a discutir los niveles de los salarios de las empresas que realizan tareas tercerizadas para el Estado).

Esta primera intervención estatal se verá reforzada luego de la primera guerra mundial con una ley –también en Francia– en 1919 orientada a darle la iniciativa al patronato (asociaciones de patronos) y a los sindicatos para fijar los niveles de salario en diversos oficios en los sectores estratégicos de la economía de la época. Aún así, por diversas razones, tanto el patronato como los sindicatos prefirieron una regulación ética de dichos niveles.

En Estados Unidos a principio del siglo veinte Charles F. Bedaux en el seno del American Management Association al mando de un grupo de investigadores crea el sistema de evaluación de categorías por criterios y por puntos. El método general es conocido y popularizado como el “job evaluation”. Pero es en el marco del New Deal de Roosevelt para salir de la crisis del treinta aparece la idea de las categorías y de sus niveles salariales construido a partir de procedimientos analíticos, particularmente a partir de varias Asociaciones profesionales tales como la eléctrica (NEMA), la del Metal (NMTA) y la Midwest Management Association (MIMA).

En Francia, se dio un nuevo impulso con una segunda intervención estatal importante es durante el Frente popular, con la primera participación de Socialistas y Comunistas en un gobierno francés también en la década de los treinta. En efecto, en 1936 en los acuerdos de Matignon se establecen categorías concertadas entre los sindicatos y patronos fijando los niveles de salario de cada uno. En estos acuerdos aparece el concepto de salario mínimo por primera vez y las categorías se organizan a partir del concepto puesto de trabajo y no de oficio como en el pasado. Aunque nuevamente, el centro de interés sindical no era la de la fijación de niveles por categorías sino el de firmar lo más rápidamente posible acuerdos en todas las ramas profesionales. Con ello se institucionalizaba al sindicalismo en toda la actividad productiva y por ello, en este contexto, los contenidos de las grillas categoriales importaban menos. Algo similar a lo que ha sucedido en ciertos grupos en la primera vuelta de los Consejos de Salarios en Uruguay en donde, ya hemos visto, las categorías no eran la primera prioridad.

Una tercera intervención estatal importante en Francia luego de la culminación de la Guerra, son los decretos (arrets) llamados Parodi por el nombre del primer Ministro de Trabajo en 1945 y Croizat, el ministro que lo sucede, este último de afiliación comunista todo ello en este primer gobierno después de la Liberación. Estos decretos recordados como Parodi o Parodi – Croizat en realidad aparecen tanto como una conquista de los asalariados como una fuerte intervención estatal por parte del gobierno para fijar la jerarquía diferencial de los salarios o forzar a las empresas y a las ramas a preocuparse por ello. El objetivo es lograr cierta estabilidad en el empleo y en los salarios evitando la competencia entre las industrias o empresas centradas en el pago de los mismos por un lado, y evitando por otro las reivindicaciones fundadas en comparaciones interempresariales. La reconstrucción de la vida económica y social después de la guerra imponía reducir las masa de conflictos puntuales en esa coyuntura y ello justificaba aún para los empresarios la imposición de las negociaciones por rama en cuanto a las estructuras salariales. La estrategia de la fijación de las categorías por ramas es de carácter global y por comparaciones.

Quedan así consolidadas las dos grandes corrientes en cuanto a la clasificación de las categorías laborales en el nivel de las ramas socioprofesionales: La tradición de las categorías fijadas por el

método global de comparación por pares, de tradición fundamentalmente francesa, y la tradición de una evaluación analítica a partir del método criterial, de criterios clasificantes de tradición americana.

## **Las distintas escuelas de los sistemas de clasificaciones**

De los elementos surgidos anteriormente, aparece los momentos históricos en el cual se realizaron la puesta en práctica de los sistemas de categorías sociolaborales en Francia estuvieron vinculados a hitos de su historia y que se vincularon a resolver tres grandes problemas contextuales: la urgencia de dar señales de la búsqueda de equidad ante grandes movilizaciones populares como fue el del Frente popular, o la victoria contra el nazismo, pero también fue momentos de la necesidad de la recuperación productiva nacional, quizás más que el aumento de la productividad en el corto plazo, después de grandes crisis productivas y por ello, la necesidad de reducir al máximo en ese período de recuperación, la conflictividad laboral. La enorme distracción de los trabajadores y de sus dirigentes sindicales por un lado y de los empresarios por otro y el nivel de los acuerdos alcanzados se justifica por estas situaciones excepcionales. La experiencia Americana tiene se realizó en contextos distintos, aunque en parte el "new deal" de Roosvelt también fue una medida de política de búsqueda de salir de la crisis de Estados Unidos del 1929. La instalación de los primeros Consejos de Salarios en Uruguay se inspiraron de esta última experiencia. Pero en general, el "job evaluation" en sí, tenía como fin el aumento de productividad y la organización del trabajo al interior de las empresas. Y ello suponía situaciones de relativa estabilidad laboral, en donde la problemática "nacional" no aparecía por lo tanto como problemática principal de urgencia.

Es a partir de estas "claves de lectura" que proponemos analizar las distintas formas de construir las clasificaciones.

### *1. El método global de la comparación por pares*

Este método parte de la definición de grandes funciones o filiales (fabricación, mantenimiento, Informática, contabilidad, venta, secretariado etc.) entendiendo por éstas a la totalidad de los empleos de un mismo oficio, profesión o de una misma especialidad que se reagrupan en ella, independientemente de su posición en una escala de valor determinada, A partir de este primer reagrupamiento se establecen "pasarelas" de equivalencia que permiten la movilidad de una función o filial a otra. Este método consiste entonces a posicionar cada puesto de trabajo en una grilla de clasificaciones pre-determinada y comparar su perfil a las características de algunos puestos de trabajo elegidos como referencia en una función o filial y extenderlo o asimilarlo a otros puestos de trabajo considerados similares en otras filiales.

A título de ejemplo:

En un primer puesto de trabajo de referencia, se considera equiparable al operador de fabricación con el operador de mantenimiento con el operador de informática con el ayudante de contabilidad en la contabilidad y a la secretaria en el secretariado. En un segundo empleo de referencia se considera al ajustador de fabricación, al técnico de taller de mantenimiento, al programador de informática al contable de contabilidad y al asistente comercial de Ventas y así sucesivamente. Entre los distintos puestos de referencia, cuando es necesario se establecen categorías intermedias que

pueden ser apareados a otros puestos en otras filiales o no. El sistema que se utiliza para definir los límites de variabilidad es el de calificar a los dos puestos de trabajo comparados en escalas del uno al nueve de tal forma que el máximo de variabilidad sea de tipo 1-9 o 9-1, o sea el máximo aceptable de diferencia entre dos cargos sería esta distancia entre los mismos. Mientras que el mínimo de variabilidad sería en las calificaciones 5-5 en donde a los ojos de los evaluadores los dos puestos son totalmente equiparables.

Este método es relativamente simple aunque muy impreciso y esconde las transformaciones que a veces se producen al interior de las propias denominaciones de los puestos de trabajo. Un ajustador de hoy en día realiza tareas y actividades muy distintas a las que realizaba hace veinte años por más que conserve el puesto de trabajo la misma designación. Tiene además una base de apreciación muy subjetiva y global en las comparaciones apareadas de los puestos de trabajo. Más allá de ello, por su simpleza, su fácil comprensión este método ha sido utilizado durante decenios y es la base de las actuales grillas de clasificación en los convenios colectivos.

## 2. *Los métodos analíticos por criterios*

Hay múltiples métodos analíticos que desembocan en la construcción de categorías, describiremos los que nos parecen más importantes.

Para desarrollar un método analítico se procede a definir uno o más criterios a partir del cual se analizan los distintos puestos de trabajo, y en función de él se establecen las jerarquías de los mismos. Los primeros intentos de aplicación de este método eran a partir de un solo criterio. Es decir, se intentaba evaluar todos los puestos de trabajo a partir de un único criterio elegido. El problema que se planteaba era: ¿qué criterio elegir? Hacia los años cuarenta, Edward Hay establece como único criterio "la finalidad". Criterio que años después, en 1948, abandona como criterio único en función de la idea de pensar en la necesidad de aplicar un sistema de criterios múltiples para la evaluación de los puestos de trabajo (job evaluation). Un segundo "criterio único" se propuso y se intentó de aplicar a fines de los años cincuenta fue el de "período de autonomía" elaborado por Elliot Jaques. Este concepto parte de una distinción entre tareas prescriptas y responsabilidades prescriptas, ambas por lo tanto respaldadas por instrucciones formales y, tareas no prescriptas o responsabilidades discrecionales, ambas realizadas autónomamente y controladas a posteriori. Es precisamente el período que pasa entre la realización y el control el que determina la naturaleza y la dificultad del puesto de trabajo. Estudios estadísticos realizados por el propio E. Jaques muestran una muy fuerte correlación entre el tiempo de este período de autonomía y la escala de remuneración juzgada justa.

Poco a poco, aún a pesar del reconocimiento de la utilidad de los criterios antes señalados, se abandonó la idea del criterio único para aceptar la idea de múltiples criterios. Sin embargo como señalábamos, tanto el primer criterio, "la finalidad", como este segundo criterio, "la autonomía", fueron integrados a las baterías de criterios múltiples que luego se generalizaron en toda la industria y servicios. La razón principal de esta mutación conceptual, el abandono de los criterios únicos optando por un sistema de criterios múltiples, se debe al hecho que, a pesar de las altas correlaciones estadísticas que se pueden construir con ellas, no parecen ser muy transparentes en la medida que esconden otros criterios subyacentes que corresponden a las opciones de políticas de recursos humanos que se aplican, pero de una forma poco explícita, lo que genera fuertes malestar y desconfianza entre los trabajadores.



Es por este tipo de crítica que finalmente, muchas de las principales consultoras norteamericanas e internacionales utilizan tres criterios centrales para la definición de categorías. Estas son “la competencia”, “la iniciativa creadora” y la “finalidad” aunque a veces se agregan otros criterios y en ciertos sistemas, más sofisticados, se realizan ponderaciones diferenciales de los mismos.

Una segunda forma de ampliar los criterios únicos ha sido el propuesto en la década de los setenta por Thomas Thomson Patterson y Tom M. Husband que crearon el método de las “bandas de decisión” que toman en cuenta el nivel de decisiones a tomar. Según estos autores este es el único factor común a todos los puestos de trabajo. Existirían entonces seis grandes categorías que evolucionan entre la “banda cero” en donde para la cual las decisiones están definidas a priori y la autonomía es estrictamente la mínima, y la “banda E” en donde la toma de decisiones es política y concierne a la estrategia de largo término de la empresa.

Dentro de los métodos analíticos quizás el más difundido y aplicado en empresas bancarias internacionales en nuestro país, es el método Hay del gabinete del mismo nombre antes mencionado. Este método ha adquirido notoriedad porque no solamente permite comparar los puestos de trabajo entre sí, sino que permite la comparación con puestos similares pero de otras empresas incluso si estas están en el extranjero. Este método apunta a darle una herramienta consistente a grandes grupos que operan en el mercado internacional y sobretodo a los cuadros gerenciales dándose una política de remuneraciones y jerarquía de empleos coherente entre la casa matriz y en las filiales.

En sí el método recurre a criterios clasificantes presentados como objetivos, racionales y universales.

Cuando se hace mención de los tres criterios clasificantes del método Hay, para ser justos, se debería hacer mención de los ocho subcriterios. En el *criterio competencia* que se define como la suma de todos los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo de forma satisfactoria, se identifican tres aspectos o criterios:

Los *conocimientos necesarios*, la *capacidad de management* y la *capacidad de relaciones humanas*, esta última con tres niveles diferentes: normal (bien educado y eficaz), importante (poder comprender, influenciar y elegir) indispensable (formar y motivar a los otros).

En el *criterio iniciativa creadora*, segundo gran criterio, se da cuenta del grado de iniciativa y reflexión original que requiere el puesto de trabajo para analizar, evaluar, crear, razonar y resolver los problemas, alcanzar conclusiones y expresarlas. Este método se apoya a su vez en dos criterios: el *marco de reflexión* que delimita el “espacio” en el cual se ejerce el proceso mental del titular del puesto de trabajo. Ello en ocho niveles que van desde marcos muy rígidos y rutinarios que remiten a reglamentos y procedimientos detallados con controles constantes, hasta marcos definidos muy en general, a través de principios, conceptos y orientaciones muy generales. Y la *exigencia de los problemas a resolver* que se mide en cinco niveles de una simple memoria selectiva a un pensamiento crítico.

Finalmente, el último gran criterio es el de la *finalidad* definida esta como la responsabilidad de la acción y de sus consecuencias. O sea del efecto mensurable del puesto sobre los resultados de la empresa o de la unidad. Este último comporta tres aspectos: el de la *latitud de la acción* que toma en cuenta las dificultades que el puesto no puede traspasar y que reducen las posibilidades de acción, el grado de control que se ejerce sobre el puesto de trabajo y el poder de decisión que se le permite al titular dado el modo de organización y de delegación de las constricciones y del control.

Se establecen nueve niveles. Este criterio es asimilable al de autonomía al que nos habíamos referido antes y que utilizan otros proyectos de clasificaciones realizados por otros gabinetes que el Hay. El segundo subcriterio es el de *la amplitud del campo de la acción* que observa la relevancia de los recursos económicos que descansan sobre el puesto y la influencia que el mismo tiene, más o menos directamente, sobre los resultados anuales de la empresa. Se establecen cinco niveles. Y finalmente el del *impacto* que indica la naturaleza de la acción llevada adelante por el puesto de trabajo sobre su campo de acción: se establecen cuatro niveles, el directo, el primordial o compartido, el indirecto y el contributivo o lejano.

La mecánica del método lleva a que un comité de las empresas pertenecientes a diferentes funciones en la misma se dé un juicio sobre cada puesto descripto construyendo un consenso sobre cada subcriterio. Los tres componentes (criterios) competencia, iniciativa creadora y finalidad, son expresados en puntos Hay a partir de unas tablas de múltiples entradas. EL peso total del puesto se obtiene por una simple adición de estos tres valores. La escala varía entre 60 puntos (puesto sin ninguna competencia y muy baja responsabilidad) hasta 5.000. Luego se procede a un procedimiento de darle coherencia por un método similar al de comparación por pares para evitar ciertas discontinuidades o injusticias aberrantes.

Gracias a las encuestas de remuneraciones anuales realizadas por el gabinete Hay, en los países desarrollados y en ciertas ramas socioprofesionales los puntos Hay pueden convertirse en valores monetarios. Y, es así como las empresas fijan los niveles de salarios en muchas empresas multinacionales, al menos en los puestos de cierta responsabilidad, en los promedios que arroja el sistema Hay, o en ciertos casos por encima de ellos, porque a partir de estos parámetros establecidos se estima que existe un mercado de trabajo entre los cuadros dirigentes de estas empresas y que a partir de remuneraciones diferenciales, cuadros de una empresa, pueden ser atraídos por una empresa concurrente. En Uruguay, una empresa que ha fijado el nivel de sus salarios de sus cuadros superiores por el método Hay es el City Bank.

Es indudable el peso del método Hay en el mundo del trabajo y en los sistemas de clasificaciones aunque a veces de forma indirecta, impulsando la incorporación de criterios como universales y racionales cuando de hecho reflejan mundos muy específicos. Justamente esta se una de las principales críticas al método Hay, que el consenso con los trabajadores presupone una aceptación sin discusión del Método y sobretodo de sus criterios y ponderaciones. Y ello, más allá de la implantación en sociedades con culturas muy distintas. Nuestra experiencia demuestra que las organizaciones tienen culturas muy diferentes que los llevan a comportamientos también muy distantes aún en un propio sector como el bancario y de un pequeño país. La segunda crítica es que las grillas de los puntajes son siempre secretas siendo este método muy poco transparente en este sentido.

### *Divergencias, convergencias e hibridaciones*

Una de las principales paradojas de las dos grandes orientaciones de clasificaciones que hemos descripto es que el método que se ha impuesto durante muchos años en Francia, en realidad supone una organización muy influenciada por el taylorismo y por el fordismo que tuvieron su origen y primer desarrollo importante en Estados Unidos. Ello se debe a que a nuestro entender cuando se empiezan a desarrollar los métodos globales por comparación de pares, la influencia del taylorismo

y aún es fordismo, ya se había extendido en Francia. De hecho la Renault ya había aplicado los métodos tayloristas antes de la primera guerra mundial en sus talleres de las afueras de Paris. ¿En que nos basamos para asimilar al método global de comparación por pares al taylorismofordismo? En que la comparación por pares, más allá que la apreciación de las equivalencias es subjetiva en este método, supone la posibilidad de descripciones de tareas muy objetivas y ello es posible porque la división entre el trabajo manual e intelectual es muy tajante. Entre las oficinas de estudios de tiempos y métodos se diseña y los trabajadores de ejecución ejecutan tareas rutinarias y simples. Es en base a estas descripciones de estas últimas tareas que se pueden establecer equivalencias fuertes entre puestos de distintas funciones o filiales y la calidad de la descripción permite que la subjetividad sea de los evaluadores sea altamente controlable. La garantía de equidad pasaba por la mayor cantidad de puestos de trabajo descriptos minuciosamente y clasificados para evitar que quedasen puestos fuera de esta operación, puestos que de existir eran fuente de arbitrariedad y falta de transparencia. Lo que hace específicos a Francia es la coyuntura sociopolítica, el Frente común de la Izquierda en el gobierno etc. e la inmediata posguerra que potenciaba a los actores colectivos tales como los sindicatos obreros o corporaciones empresariales por un lado y por otro llevaba a la búsqueda de generación de confianza entre las partes a través del diálogo social y en este contexto, se hacía imprescindible la transparencia y la claridad en los métodos de clasificar y de asignar salarios.

La aparición de los métodos analíticos por criterios se desarrollan como consecuencia de un conjunto de procesos y necesidades distintas en Estados Unidos con respecto a Francia. Por un lado, se desarrollan cuando la necesidad de reconstrucción nacional ya ha pasado aún en su fase de reconversión de la industria militar hacia una industria del consumo en la posguerra. A su vez, el taylorfordismo está instalado como modelo para las relaciones laborales y las relaciones obrero patronales son relativamente estables por lo que el conflicto en el mundo laboral pasa a estar centrado en la competencia entre las empresas más que de los empresarios con relación a los trabajadores. El paradigma cambia, el éxito productivo aparece como un logro de los gerentes más que de la suma de los trabajadores. Este proceso va poco a poco desplazando el centro de la problemática de las empresas de las relaciones patronales a la de los cuadros gerenciales. Aparece un mercado competitivo de cuadros gerenciales ya que las empresas comienzan a disputarse aquellos que aparecen más competentes ofreciéndole mejores remuneraciones a través de distintos mecanismos y por lo tanto, construyendo este mercado muy particular. La problemática pues, es el gerenciamiento de estos cuadros y ello requiere de una nueva tecnología específica a estas categorías de trabajadores que se va construyendo a través de las los criterios calificantes de los "job evaluations". Esta tendencia se acentúa y extiende a otras categorías de trabajadores en la medida en que las diferentes automatizaciones van poco a poco reduciendo las tareas repetitivas hasta tal punto que en un momento el cuerpo de los trabajadores de tipo taylorista o fordista se reducen, al menos en términos relativos, con respecto a la cantidad de cuadros intermedios. Es en este momento que poco a poco los criterios analíticos se generalizan para todo tipo de tarea. Aunque es cierto que el trabajo se transforma en algo mucho más abstracto y requiere de otros mecanismos de clasificación que las descripciones objetivas de las tareas que realizan los operarios.

Pero es de hacer notar que junto a la evolución de las características de la producción el proceso de reconocimiento y de creación de un mercado específico de trabajo para los cuadros gerenciales, se intenta fortalecer la idea de la empresa como institución cultural, cargándola de un

simbolismo que intenta construir identidades de empresa específica que diferencia a los trabajadores de una empresa de otra y todo ello con una fuerte connotación de religiosidad protestante dominante en Estados Unidos. De allí que aparecen los conceptos de “visión” y de “misión” y además, se busca como valor, el del “logro” (achievement) individual como modelo de conducta típica a seguir.

Es en este doble contexto, de evolución de la producción y de la mística individualista del logro que hay que entender la emergencia de las competencias como nuevo concepto organizador de la producción, de la consideración de los trabajadores como “masa” típicos de la organización taylorfordista a una nueva suerte de trabajadores de “oficios”, en el sentido que éstos están fuertemente marcados por su particularidad, se habla de “set” de competencias de los trabajadores. Es la resistencia a este tipo de “soporte ideológico”, el trasfondo individualista en el cual se han construido en gran parte, la construcción de la organización por competencias, que en nuestras culturas de trabajo hay gran desconfianza a este tipo de organización más que una cerrada defensa de la organización taylorfordista y su cultura subyacente. De hecho, en nuestra cultura latina, difícilmente se ha impuesto una cultura de mercado de trabajo competitivo entre los trabajadores, aún entre los cuadros superiores de las empresas, por lo que parece difícil que esta lógica se imponga. Pero a su vez, la organización por competencias y avanzar a una clasificación de los sectores por grandes grupos de competencias parece ser una necesidad por las características que ha adquirido y que crecientemente está adquiriendo el trabajo hoy en día. A su vez, en la medida en que esta es una realidad para los sectores más dinámicos pero no necesariamente para todos los sectores, parece como sumamente necesario ir hacia un híbrido que tome en cierta medida las evaluaciones globales pero introduciendo criterios en particular centrados en competencias, de tal forma que la clasificación no violente a ningún sector.

### **Las posibles características de un modelo de regulación posfordista en Uruguay del futuro**

En cuanto al destino de la producción uruguaya a diferencia de la posguerra cuando se realizan la primera ronda de los Consejos de Salarios, no nos encontramos en un contexto donde pudiese implantarse una regulación de tipo taylorfordista ya que los supuestos básicos, el de la orientación de la producción hacia el mercado interno y una regulación acordada de las jerarquías de las calificaciones requeridas para la producción en cada rama entre los sindicatos y las cámaras empresariales, el primer supuesto que mencionábamos, no es realista. La producción del Uruguay se orienta hacia la producción de commodities pero éstas, por una creciente competencia con otros productores en los mismos rubros y por crecientes exigencias de tipo fitosanitario u otros tipos de regulación, tendencia creciente hace que aún ellos exijan cierta flexibilidad. Pero además la estrategia de crecimiento productivo y de inserción en la división internacional del trabajo es de una producción de especialización flexible en mercados de alta o media calidad. El tamaño del Uruguay y de su mercado interno, obliga a orientarse a la exportación pero la lejanía de los grandes centros hegemónicos hacen imposible la búsqueda de mercados de producción de bienes masivos. Por lo tanto no tiene excesivas posibilidades alternativas. Las características de su fuerza de trabajo, las aspiraciones de bienestar de la sociedad globalmente considerada y aún fortalecida por la orientación integradora y de aumento de equidad, de proyecto de sociedad mesocrática que conlleva el programa de la izquierda que ganó

las últimas elecciones, implica costos altos relativos de la fuerza laboral lo que a su vez exige orientarse a mercados de calidad alta o media. Es a partir de ésta orientación que uno debe entender los apremios que deben resolver. Por un lado estableciendo un sistema de categorías que den posibilidad de estructurar la vida de los trabajadores de tal forma que tengan un horizonte medianamente previsible bajo ciertas reglas de equidad y por otro que esta estructuración de cuenta de una estructura altamente adaptativa del Uruguay a las cambiantes condiciones de una demanda internacional lo que supone admitir altos niveles de flexibilidad ajustada por un constante diálogo social.

### *Propuesta de categorías generales a nivel de un Grupo*

Consideramos que el sistema más simplificado debe contener cinco categorías de competencias que corresponden a la forma más común de organización del Trabajo y pueden ser el piso de los salarios en una estructura de los mismos.

**Primera categoría.** Las competencias, y calificaciones corresponden en ésta primera categoría a las que se exigen normalmente para entrar a trabajar en cualquiera de las actividades del Grupo que está sirviendo de referencia. El salario base de esta categoría coincide con el salario básico de lo acordado por el Consejo de salarios.

**Una segunda categoría** corresponde al de las competencias que se requieren para ejercer una trabajo de operario o empleado con oficio. La forma de adquisición de estas competencias puede haber sido por distintos mecanismos, experiencia en el ámbito de trabajo, formación o adiestramiento o una combinación de ellas. Tiene un perfil fuertemente marcado por la actividad que debe desempeñar este trabajador con oficio, pero también debe tener competencias en campos complementarios como en seguridad e higiene y Cymat, debe ser acompañado por competencias transversales que le permitan trabajar en un ámbito laboral complejo y de colectivo de trabajadores. El vector principal entre la primera categoría y la segunda, es la antigüedad. En el convenio de las categorías es recomendable que se fije un tiempo máximo de estadía en la primera categoría para pasar a la segunda. Este pasaje “automático” de una a otra a partir de ese tiempo conveniado, invierte la responsabilidad en cuanto a la adquisición de competencias en el sentido en que es en ese período que la empresa debe preocuparse para llevar al operario o al empleado principiante a adquirir las competencias de un oficio.

**Una tercera categoría** implica tener competencia de mando, ser jefe, capataz u otra designación específica que se le den en el Grupo. Aquí aparecen nuevas competencias que no están necesariamente ligadas a la experiencia porque son de naturaleza distinta. Aparecen entonces competencias ligadas al Mando tales como el liderazgo y competencias para organizar entre otras. Pero también y simultáneamente, tienen que ser complementadas por la competencia de “traducir” las consignas superiores en decisiones prácticas a un nivel operativo para ser realizadas por subalternos. La idea de un primer nivel de mando supone que aquel trabajador que se encuentre en esta categoría está siendo una suerte de bisagra en la organización del trabajo, recibiendo consignas y siendo capaz de traducirlas en operaciones productivas concretas que realizan sus subalternos.

**Una cuarta categoría** supone tener las competencias para tener un dominio tal de los procesos de trabajo que se pueda prever las consecuencias negativas o positivas de cualquier modificación del mismo. Es pues una competencia técnica, en donde ya no alcanza con dominar perfectamente

el proceso sino que se deben tener competencias proyectivas, saber que puede pasar en el futuro si se realizan modificaciones en el proceso de trabajo. Se trata de la construcción de una categoría que defina los mínimos de las competencias de un técnico en el Grupo. No son competencias que se pueden adquirir únicamente por la experiencia ni por la práctica de mando. Tienen su propia especificidad e implican capacidad reflexiva y competencias analíticas que no necesariamente emergen de la experiencia aunque ésta puede ser una fuente muy importante de inspiración. Por ello, pensamos que se debe evitar en la medida de lo posible la especificación de diplomas profesionales como exigencia para ésta categoría, en particular en este nivel básico. Ello porque fijaría un techo a los no profesionales que han realizado una exitosa carrera, la mayoría de las veces interna a la empresa, de aprendizajes y/o de formaciones en toda su trayectoria laboral y a través de ella han adquirido las competencias analíticas antes mencionadas. La tecnicidad por aprendizaje que existe notoriamente en nuestras empresas y cumple una función central en nuestra cultura de trabajo. Si es necesario especificar la acreditación profesional, consideramos que se debe realizar o bien en categorías superiores de técnico, no en la básica o simplemente transformarse en un mérito específico a pagar por mecanismos de remuneración complementaria.

**Una quinta categoría** supone tener competencias de gestión. Sea esta de gestión de materiales, de tecnologías, de recursos humanos, de aspectos financieros y aún de recursos culturales y simbólicos. Nuevamente estamos en ruptura con las categorías anteriores en la medida en que las competencias de gestión son específicas y nuevamente se pueden haber adquirido en la práctica a través de aprendizajes, o a través de formaciones. Nuevamente consideramos que en la práctica esta categoría no debe hacer mención a los títulos profesionales en la definición básica de la misma por las mismas razones que dábamos con respecto a la categoría anterior.

## **A modo de conclusión**

Si en cada Grupo del Consejo de Salarios se definen estas cinco categorías basadas en conglomerados de competencias con sus respectivos mínimos salariales, va ser extremadamente simple concebir otras categorías que puedan diseñarse como niveles intermedios de estas cinco categorías básicas que operan como piso en el caso que la complejidad de ciertas empresas o la existencia de tradiciones o prácticas culturales laborales obligue a hacerlo

A su vez, no es obligatorio que todas las categorías sean cubiertas. En las muy pequeñas empresas, los patrones pueden ejercer simultáneamente las competencias de las tres últimas categorías, ejercer directamente el mando, ser los técnicos de la empresa y gestionar los equipos, los insumos, etc. Aún así en estos casos, nos parece necesario que los trabajadores tengan por lo menos un ascenso en su vida por lo que me parece imprescindible hacer universal la existencia de las dos primeras categorías en todos los grupos y más allá del tamaño y complejidad de la actividad productiva y el pasaje obligatorio de la primera a la segunda en el tiempo acordado en el Convenio.