

# LAS NOCIONES DE CULTURA DE TRABAJO EN URUGUAY

## ENSAYO SOCIOLÓGICO

Marcos Supervielle

### Resumen

La noción de cultura de trabajo es una categoría omnipresente en el mundo laboral. Para dar cuenta de ella, metodológicamente, es necesario observar cómo se confronta a otras nociones de cultura de trabajo, que luchan por la hegemonía en el mismo espacio social, y cómo de ellas emergen múltiples conductas y acciones individuales o colectivas que van haciendo más denso y complejo ese mundo del trabajo. Este artículo se centra en el caso uruguayo y confronta las nociones de trabajo de los empresarios con las de los trabajadores, las de los empresarios entre sí, las de las empresas multinacionales y también las de estas con las de los trabajadores. Se analiza también la lucha por imponer una noción femenina del trabajo de las mujeres contra la mayoritariamente hegemónica, la de los hombres, la noción de trabajo de los adultos y la de los jóvenes, etcétera. Todos estos aspectos marcan la dinámica del trabajo y nos permite comprender mejor el trabajo en Uruguay.

**Palabras clave:** Trabajo / cultura / relaciones de trabajo / género / generaciones.

### Abstract

*Work culture notions in Uruguay: a sociological essay*

The notion of work culture is an omnipresent category in the world of work. To account for it, methodologically, it is necessary to observe how other notions of work culture that struggle for hegemony in the same social space are confronted, and how it emerges from them multiple individual and collective behaviors and actions that become more dense, and complex the world of work. This article focuses on the Uruguayan case, and confronts the notions of labor of the entrepreneurs with those of workers, those of the entrepreneurs to each other, those of the multinational companies and also of these with the workers. It also analyzes the struggle to impose a feminine notion of women's work against the predominantly masculine hegemonic, the notion of work of adults and that of youth, and so on. All these aspects mark the dynamics of the work and allows us to do better understand work in Uruguay.

**Keywords:** Work / culture / work relations / gender / generations.

**Marcos Supervielle:** Sociólogo y máster en Sociología. Profesor titular en régimen de dedicación total del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Integrante del Grupo de Sociología del Trabajo y de la Metodología Cualitativa. E-mail: [msupervielle@gmail.com](mailto:msupervielle@gmail.com)

Recibido: 4 de abril de 2017.

Aprobado: 19 de mayo de 2017.

## **Las relaciones entre las nociones de cultura y trabajo**

Sin lugar a duda, cultura y trabajo son nociones inherentes a la reflexión sociológica y, más en general, a las Ciencias Sociales. Estas nociones tienen una larga trayectoria, pero cabe hacer hincapié en su importancia debido al papel fundamental que juegan en cuanto a la especificación de qué es la esfera de la acción humana en relación con la esfera biológica pura.

En este trabajo se parte de la distinción entre “noción” y “concepto”. Los conceptos son las ideas que toman forma de términos y que son las herramientas con las que los intelectuales nos manejamos en nuestras actividades científicas u otras actividades cultas. El término noción lo reservamos para dar cuenta de cómo los conceptos toman sentido en el campo popular o en el uso cotidiano. Esta distinción es relevante porque los conceptos son herramientas indispensables en toda actividad intelectual, pero las nociones, a diferencia de los conceptos, se pueden transformar en un objeto de estudio empírico (Cuche, 1996). Desde esta perspectiva, este ensayo intenta dar cuenta de las nociones de cultura y trabajo y de su articulación, “cultura de trabajo”, dando algunos elementos de su evolución histórica y de las formas específicas que han asumido en nuestra sociedad uruguaya. Hoy en día, aunque la noción *cultura* se mantiene en la calificación de “ser culto”, se ha extendido enormemente, abarcando los valores, las actitudes, las racionalidades, los usos y las costumbres, o sea, todas las creencias que dan fundamento y racionalidad a la acción humana (Boudon, 2010). La noción de cultura comprende, entonces, toda idea y práctica consideradas legítimas, basada en que son creencias colectivas. Esta extensión de la noción y su convicción de legitimidad llevan a que la noción no sea problemática en sí y, por lo tanto, a que, normalmente, se vuelva invisible y no se tematice. Sin embargo, la noción de cultura reaparece con fuerza cuando se contraponen con otras nociones de cultura existentes en otros universos o, incluso, cuando se opone o lucha contra otras nociones de cultura que también reclaman ser legítimas en el mismo espacio social.

En este ensayo intentaremos argumentar que la forma de dar cuenta de la cultura de trabajo parte de la premisa de que el mundo del trabajo es un espacio social, en el cual se dan procesos de contraposición y oposición, e, incluso, lucha por la imposición de una noción de trabajo sobre otras.

### **La Sociología del Trabajo y la noción de cultura de trabajo**

Los análisis de las relaciones entre cultura y trabajo en Sociología tienen, quizás, sus primeras reflexiones en los trabajos de Max Weber: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* de 1904 (Weber, 1998) y *Economía y Sociedad* de 1922 (Weber, 1969). Este autor ve a la cultura como productora de trazos psicológicos, mentalidades, actitudes, valores que condicionan la manera en cómo los individuos se comportan. Aunque hace mucho hincapié sobre la influencia cultural de las religiones, se interesa también por los “empresarios modernos” y, más en general, por la forma en que esta cultura religiosa influencia los comportamientos que conciernen al trabajo.

En esta particular mirada entre la cultura y el trabajo, perderá fuerza la referencia a lo religioso en futuras investigaciones y en el desarrollo de la Sociología, sin embargo, este tipo de relación que establece Weber entre cultura y trabajo incidirá en los estudios de la tradición psicosocial del trabajo. Hofstede (1980) busca en las actitudes, medidas a través de escalas, comparar las distintas culturas nacionales. De este tipo de estudios se derivaron otros similares, pero poco a poco perdieron interés, porque las comparaciones dependían de las actitudes elegidas para comparar. Ello, porque las comparaciones de actitudes o valores elegidos eran diferentes en cada investigación. A su vez, esto llevó a que los agrupamientos de países fueran distintos de investigación a investigación. Aun así, en nuestro país, esta perspectiva se utilizó con algún valor heurístico, intentando tipificar “síndromes actitudinales” entre los empresarios uruguayos (Errandonea y Supervielle, 1991).

Abandonando la perspectiva psicosocial, pero guardando la idea de la comparación de culturas nacionales, en el Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo (LEST), de Aix-en Provence, se elabora un marco más complejo, en la búsqueda de los “efectos societales” entre las culturas de trabajo francesa y alemana (Maurice, Sellier y Silvestre, 1982). Se parte de la premisa de que la formación profesional, las relaciones laborales y la organización del trabajo tienen una articulación coherente entre sí en cada uno de los países, pero que ambos constituyen casos nacionales muy diferentes. Los trazos de la cultura ya no se buscan en las actitudes psicosociales de los trabajadores, sino a través de la presencia de un mecanismo que amalgama y le da coherencia, a escala nacional, a los tres subsistemas mencionados que, directa o indirectamente, juegan un papel central en el trabajo. En este caso, la investigación deja a un lado las actitudes individuales como soporte para dar cuenta de la cultura y busca este soporte en la coherencia de las instituciones y prácticas institucionales de cada país, pero resaltando su especificidad en la diferencia, en la comparación de ambas naciones.

Una segunda corriente, que también abandona la perspectiva psicosocial para comparar matrices culturales nacionales profundas, es la de D'Iribarne, que trabaja también de forma comparativa entre Francia, Estados Unidos y Holanda, investigando las diferentes maneras en las que cada país define los derechos y deberes de cada uno, sus formas de mandar, obedecer, cooperar y de afrontarse (D'Iribarne, 1993). En cierta medida, el trabajo de Mercier y Supervielle (2006) pone de relieve la misma problemática de las matrices de tradición cultural del trabajo, comparando las distintas valoraciones de los actores de la producción y la implementación de la misma herramienta de gestión, la ISO 9000, en México y en Uruguay. También aquí queda claro el peso de diferencia de las tradiciones culturales entre Uruguay y México.

Otra derivación de este tipo de aproximación sociológica, también basada indirectamente en Weber, aunque también en Marx, se pregunta por las relaciones entre trabajo y “modernización”. Este enfoque sobre la Sociología del Desarrollo, en el ámbito latinoamericano, aborda la potencialidad “modernizadora” de la actividad laboral y sindical. Por ejemplo, los trabajos de Touraine sobre Chuquicamata, en Chile (Touraine, *et al.*, 1966). El peso de esta perspectiva como trasfondo puede verse en el tratado sobre sociología del trabajo de de la Garza Toledo (2000), que sostiene que toda la sociología del trabajo se inscribe en una sociología del desarrollo. Combinando las dos perspectivas antes mencionadas, se estudiaron en Uruguay los tipos de estrategias de gestión de recursos humanos en las empresas uruguayas, inscriptas en los distintos tipos de síndromes actitudinales por parte de los empresarios (Quiñones, Segantini y Supervielle, 2014).

En una segunda vertiente, en el mundo anglosajón, luego extendida al resto del mundo, se desarrolló una serie de estudios sobre la relación entre cultura y trabajo, pero ya no en torno a las sociedades nacionales como referencia, sino a las “culturas de empresas”. Esta corriente se vio fortalecida con la emergencia de las pujantes empresas japonesas, con características distintas a las del resto de los países hegemónicos (Supervielle y Quiñones, 2003). La mirada dominante en el plano explicativo del éxito de las empresas japonesas estaba puesta en las “culturas fuertes de trabajo”. Esta corriente también se desarrolla aún en América Latina (Supervielle y Stolovich, 2000) e, incluso, entra en competencia con el enfoque anterior, de las culturas nacionales de trabajo.

Aparece, pues, la necesidad de estudiar la confrontación de las dos miradas de la cultura de trabajo, la nacional y la de empresa, particularmente la de las empresas transnacionales que se instalan en un país, tanto en lo concerniente a las relaciones laborales, que son fuente de conflicto, como a la interpretación de conceptos estructurantes de las organizaciones. Por ejemplo, las distintas culturas para evaluar el trabajo, que incluyen distintos criterios por parte de los evaluadores nacionales o extranjeros, pero también muestran

los distintos clivajes en la consideración del personal, como, por ejemplo, personal con mando —con personal a cargo— y sin mando —sin personal a cargo— (Quiñones y Supervielle, 2002) o de la incidencia del género en las carreras profesionales (Quiñones, 2005).

Diremos que cada vez que encara la cultura de trabajo, la Sociología lo hace de una perspectiva de culturas nacionales o de culturas de empresa, aunque también, por extensión, en esta última categoría pueden incorporarse otras unidades, como los sindicatos, sectores, como los bancarios y categorías, como los jóvenes o el género, por ejemplo. En el caso de las culturas nacionales, la metodología es fundamentalmente de tipo comparativo, aunque se trate de un estudio monográfico en el ámbito de un país. En cuanto a los estudios de las culturas de empresas, el eje metodológico se orienta a dar cuenta de la racionalidad o, al menos, de las “buenas razones” (Boudon, 2003) que tienen sus actores principales, individuales o colectivos, para desarrollar sus decisiones o acciones, y ello en confrontación con otras nociones de cultura de trabajo que coexisten en el mismo espacio social.

En lo que sigue de este ensayo, se ha buscado dar un formato de artículo a unas notas solicitadas por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) sobre cultura de trabajo. La base de estas notas son diversas investigaciones que el autor de este texto ha realizado en el transcurso de su carrera académica y que tocan distintos aspectos de la noción de cultura de trabajo en Uruguay. En este sentido, no tiene pretensiones de ser un artículo omnicompreensivo de todas las nociones de cultura existentes en Uruguay, sino de aquellas que permiten explicar alguno de los distintos conflictos o tensiones entre distintos y variados actores, en este contexto específico. Lo que sí nos importa destacar del ensayo es la dimensión metodológica del estudio de la cultura de trabajo. Consideramos que solamente dando cuenta de las tensiones que se establecen en el espacio social del mundo del trabajo, de la lucha por la hegemonía en este mundo, se logra imponer una noción de trabajo como noción legítima sobre las otras existentes en este mismo espacio social. Y es solamente a partir de esta contraposición que es posible dar cuenta de las nociones de trabajo existentes en un período histórico dado.

### **El lugar que ocupa hoy en día el trabajo en la vida de los uruguayos**

El trabajo ocupa un lugar relevante en la vida de los uruguayos. Y ello en cuatro dimensiones (Supervielle y Zapirain, 2009):

- Como una de las principales fuentes de gasto de energías de la persona, en realizar esfuerzos, sean de orden físico o mental. Es claro que existen límites físicos a la posibilidad del gasto de energía por parte de los seres humanos, pero estos límites son raramente alcanzables. El gasto de

energía real tiene más que ver, por un lado, con el interés que tiene el trabajador en la actividad que realiza y, por otro, con la norma cultural existente, es decir, la norma social construida por el colectivo de trabajo acerca de cuánta energía se debe gastar en la actividad que realiza.

- Una segunda dimensión tiene un carácter más objetivo y tiene que ver con el lugar que ocupamos en la división del trabajo que se da en Uruguay. En este sentido, separamos el concepto de trabajo del concepto de empleo, que es la condición formal en que nos articulamos en la sociedad para desarrollar una actividad laboral por la cual somos remunerados. Muchas veces, el trabajo y el empleo ocupan el mismo lugar en la consideración de los uruguayos. Pero otras veces, no, como veremos más adelante. Más allá de ello, estas posiciones que ocupamos en la sociedad también convocan a una mirada subjetiva en lo atinente a lo que realmente hacemos por la remuneración que recibimos por ocupar dichas posiciones. En este caso, se valora la relación de la contribución que realizamos respecto a la retribución que recibimos. A veces, consideramos que se remunera correctamente en función de nuestra contribución, otras, que se nos explota o, simplemente, que no somos remunerados como lo merecemos. Incluso, a veces, pensamos que somos excesivamente remunerados por nuestra contribución, en el lenguaje popular, a esta última situación la denominamos “tener un curro” (Pratt, *et al.*, 1990).
- Una tercera dimensión del trabajo nos es útil como fuente para orientarse en la vida. O sea, considerar el trabajo como vocación. Pero no en su sentido etimológico, el “*vocare*”, como llamado de Dios, ni a la usanza de la época moderna, como servicio a la humanidad, sino, en esta segunda modernidad o posmodernidad en que vivimos, como un intento para “darse un norte” en la sociedad en que nos toca vivir (Supervielle y Supervielle, 2016). En efecto, el trabajo se considera hoy como una fuente y como el “marcador” de la identidad social de los uruguayos. Ello en el sentido que afirmamos: “yo soy trabajador, mecánico, médico o diputado...”. Esto, como forma de definir una posición en la sociedad y, al hacerlo, el estatus que tenemos en ella, es decir, quién está por encima y quién por debajo de nosotros. Es cierto que muchos uruguayos no logran trabajar en lo que quieren por múltiples razones, pero, sobre todo, por necesidad económica. Esto no le quita validez a esta aspiración, en particular en el contexto actual en que se reforzó culturalmente la reivindicación de la singularidad, en tanto trabajador que se manifiesta en la búsqueda de obtener una mayor autonomía en el propio trabajo, con el fin de proyectarlo en la construcción de proyectos de vida y de un proyecto de trayectoria laboral propia. La vocación, en el sentido que se le da hoy en día, le da coherencia a este recorrido que, aun así, muchas veces es muy sinuoso.

- Finalmente, en un plano de transformaciones más estructurales, hemos pasado desde una visión “moderna” de la consideración del trabajo, en la cual el tipo ideal de trabajo era el de producción industrial, “la clase obrera”, a la mirada de una segunda modernidad o posmodernidad, en la cual el trabajo típico pasó a ser el de servicio y, sobre todo, el trabajo en la informática. En el pasado, como señalábamos, la mirada dominante se fundaba en el trabajo industrial, pero esta mirada se extendía a los servicios. Hoy en día, este proceso se ha invertido, la mirada dominante es la de trabajo de servicio, y esta mirada se ha vuelto dominante aun en el trabajo industrial. Este cambio de perspectiva fue procesándose en los últimos treinta años y todavía genera fuertes tensiones a los trabajadores uruguayos. En este cambio, el trabajo dejó de ser considerado como transformación de la naturaleza, de la materia prima, para convertirse en una actividad de servicio a un cliente o usuario, y que consiste, en un plano más holístico, en la búsqueda de la construcción de un orden (social) o, sobre todo, de la restauración de este orden cuando deja de funcionar correctamente. O, incluso, al servicio de la prevención de un potencial desorden social en el futuro. Las definiciones de las misiones y las visiones que se han generalizado en las empresas tienen este sentido. Ello es lo que le da significado a la actividad laboral de servicio. Y, en la medida en que el orden en la sociedad se ha vuelto muy dinámico y complejo, coexisten múltiples órdenes en ella. Los servicios se multiplican y se superponen y, a veces, incluso, se contradicen. La consideración sustantiva del trabajo, en este nuevo contexto de trabajo de servicio, es la de la “resolución de problemas”. Trabajar es resolver problemas en esta “segunda modernidad” o “posmodernidad” en la que vivimos en Uruguay (Tripiet, 1999).

La lucha de distintas fuerzas sociales, como por ejemplo el feminismo, quizás en el marco de la hegemonía de los servicios, ha dado al concepto de trabajo un sentido ampliado en la consideración de los uruguayos, incorporando en él una mayor gama de actividades, que no son siempre remuneradas. Como, por ejemplo, las tareas del hogar o las tareas de cuidados de niños, adultos mayores o personas con dificultades físicas o mentales.

En la medida en que este proceso se va consolidando, se amplía la extensión del concepto de trabajo y, por lo tanto, se amplía también la consideración que de él tienen los uruguayos. En este proceso, se redefine sustantivamente (aunque todavía no formalmente) la canónica división entre activos y pasivos de las estadísticas laborales, ya que una parte de los pasivos, las mujeres del hogar, pasan a ser consideradas como activas desde una perspectiva cultural que se va transformando en hegemónica. Esta ampliación ha provocado una cierta polisemia en cuanto al concep-

to de trabajo, siendo a veces considerado estrictamente como actividad de producción de bienes o servicios, que tiene como correlato el de ser remunerado de alguna forma por esa actividad, y, otras, con una visión más amplia, que incorpora toda actividad transformadora, reproductora o restauradora de la vida social.

En todo caso, aun partiendo de la definición más restrictiva del trabajo, este ocupó, y ocupa, un lugar relevante en la consideración de los uruguayos.

### **Características del trabajo en Uruguay**

La matriz de las nociones culturales del trabajo en Uruguay es, fundamentalmente, europea. No hay en ella tradiciones indígenas provenientes de culturas anteriores a la conquista, ni tampoco otras articuladas al trabajo esclavista, como en otros países del continente, dado que tanto los indígenas en Uruguay como los esclavos ocuparon posiciones muy marginales en la estructuración del trabajo. Este hecho diferencia a Uruguay de casi todos los países de América Latina.

La conformación de la cultura de trabajo en Uruguay, en primera instancia, fue similar al estilo del “*melting pot*” norteamericano, es decir, una cultura de trabajo por fusión de culturas. La diferencia es que, en Uruguay, las corrientes migratorias fueron menos variadas que las que recibieron en Estados Unidos. Además, al detenerse las corrientes migratorias durante decenas de años, se fue conformando una cultura de trabajo similar al estilo del “*crisol*” francés (Dubet, 2013), es decir, una cultura basada en el convencimiento de que se tiene efectivamente una cultura de trabajo propia. Y, por lo tanto, los que vienen del extranjero deben adaptarse a ella. Se suma, además, y ello podemos considerarlo como un indicador de cierta fragilidad cultural global, que existe también algo similar al “*malinchismo mexicano*”, en el sentido de que se reconoce como bueno el trabajo porque este es reconocido y aplaudido en el exterior. Esto se produce fundamentalmente en lo atinente al trabajo expresivo, al de los artistas y de los deportistas, de los periodistas e incluso de los científicos, entre otras actividades laborales.

Esta cultura, junto a ciertos grados de competencias alcanzados por muchos uruguayos, permite entender que, más allá de la existencia de ciertas tensiones razonablemente previsibles, como veremos enseguida, es bueno el acoplamiento de los trabajadores uruguayos a empresas y organizaciones productivas y de servicios de origen extranjero instaladas en el país. O, incluso, la buena integración de los trabajadores uruguayos en los organismos internacionales en el ámbito que sea.

A partir de esta matriz cultural general, hay una especificidad cultural de trabajo que se define a un grado mucho más sutil y específico. Su cons-



titución se ha ido forjando como una construcción relativamente autóctona, en las décadas posteriores al medio siglo pasado, y se ha estabilizado en el mundo del trabajo uruguayo. Podemos dar cuenta de esta cultura cuando aparecen tensiones sobre cómo encarar el trabajo, justamente, en las empresas internacionales instaladas en Uruguay, sobre todo cuando gerentes u otras autoridades de estas empresas o instituciones son naturales de otros países latinoamericanos. En los bancos, actividad altamente internacionalizada, estas situaciones son bastante usuales y se perciben estilos muy diferentes entre los gerentes chilenos y argentinos, por ejemplo, pero ambos muy distintos a los usos de trabajo considerados correctos y aceptables por parte de los trabajadores en Uruguay (Quiñones y Supervielle, 2002).

En este sentido, la matriz de las nociones culturales del trabajo uruguayo tiene ciertas características muy fuertes en cuanto a su formalización, basada en normas jurídicas y en el requerimiento de la negociación formal entre los actores laborales en lo atinente a las relaciones y condiciones de trabajo en sentido amplio, y de la definición de derechos y deberes de los trabajadores. Pero, sobre todo, en la defensa de una dignidad del trabajador que no acepta desplantes de aquellos que tienen poder o autoridad (Supervielle y Robertt, 2013).

También se percibe otra manifestación de la cultura uruguaya de trabajo, que es, aparentemente, contradictoria con lo que estamos señalando, cuando se ven las dificultades que tienen las empresas que buscan certificaciones del estilo ISO 9000. Estas certificaciones exigen la descripción exhaustiva de las formas en la que se realizan las tareas. Las dificultades y reticencias que se tiene para realizar estas descripciones surge de la definición de las tareas y actividades de trabajo que casi siempre se realizan de forma tácita y teniendo en cuenta los saberes y competencias específicas de los trabajadores involucrados en el acto de trabajo, pero también teniendo en cuenta que estas relaciones están sobredeterminadas por las relaciones personales de los actores involucrados en los procesos de trabajo; relaciones que van construyéndose y densificándose en las situaciones en las cuales no hay una alta rotación en el trabajo ni, por lo tanto, ámbitos en donde pesa fuertemente la antigüedad de los trabajadores en la cultura cotidiana de trabajo.

Todo ello no es contradictorio con que las condiciones de trabajo sean formalizadas; hay una voluntad de ser lo más formal posible en un plano y en otro, pero, en los actos de trabajo en sí, lo que se observa más corrientemente son microrrelaciones tácitas de trabajo de tipo concreto.

En realidad coexisten, a veces de forma fusionada y a veces de forma contradictoria, dos subculturas de trabajo. La primera basada en el “oficio”, cuyas competencias se obtienen en la experiencia adquirida en la práctica y que se desarrolló fundamentalmente en las tareas fabriles, particularmente

en aquellas que no incorporaron y actualizaron tecnología. Esta situación fue dominante durante el período de la hegemonía de la cultura de trabajo industrial. Y, segundo, la subcultura profesionalizante o profesional, con un fuerte componente burocrático, que se desarrolló fundamentalmente en los empleos administrativos del sector público, aunque también en las administraciones privadas, pero que se extendió como cultura a sectores no necesariamente administrativos.

En términos generales, en la subcultura de oficios, el criterio de justicia se asocia al mérito como criterio de diferenciación de remuneraciones. En la subcultura profesionalizante, el criterio de justicia es el de la igualdad, pero dentro de categorías que tienen jerarquías claramente definidas.

El carácter de oficio aparece como trabajo artesanal y, cuando se da en las empresas en el trabajo en relación de dependencia, aparece como un sucedáneo del trabajo taylorizado o fordista. En Uruguay, nunca existieron cadenas de montaje de tipo fordista ni trabajo taylorizado en sentido estricto. Pero el trabajo de los oficios, así como el artesanal, también se basa en trabajos repetitivos y, por ello, pudo acoplarse, sin demasiada dificultad, como base de la estructura de los convenios laborales y los consejos de salarios, a imagen y semejanza de los convenios que se realizaron durante el “*new deal*” en Estados Unidos, aunque en este caso la base estructural era el trabajo taylorista y el fordista.

En cuanto al trabajo profesional o profesionalizante, aparece como una búsqueda constante de “clausurar los mercados de trabajo”, para ejercer un monopolio sobre una actividad laboral para cada “profesión”. Es el caso de las profesiones liberales, estas cierran el mercado con dispositivos legales, pero esta práctica se extendió a muchas otras actividades, como los electricistas, los fogoneros, los despachantes de aduana, los prácticos de la marina, los taxistas y muchas otras.

- **Los jóvenes y el trabajo en los procesos de modernización**

En la actualidad, además, está emergiendo una nueva subcultura de trabajo, sobre todo en los sectores más jóvenes de la fuerza de trabajo. La juventud uruguaya, dado que la ventana de posibilidades laborales y de voluntad de asunción de responsabilidades le fue totalmente esquiva en los modelos antes descriptos, se involucró muy fuertemente con la revolución informática. Por esta vía, encontró ventajas comparativas con los mayores, que en este campo tienen retrasos muy fuertes en cuanto a asimilar las distintas transformaciones que esta revolución dinámica conlleva. A su vez, este involucramiento en esta revolución se ha favorecido por el hecho de que rompe con las fronteras entre el mundo del trabajo y el lúdico, de esparcimiento y de las comuni-

caciones horizontales en red, estableciendo fronteras distintas y novedosas entre el trabajo y el no trabajo. A su vez, también permitió la ruptura de los recorridos lineales típicos de ascensos paulatinos, pausados y programados en los modelos anteriores. En este caso, se tiene preferencia por trabajar por proyectos. El criterio de justicia que se busca es el de la autonomía, porque les permite desarrollar su creatividad, afirmando así su individualidad y su libertad, pero, a su vez, realizar trayectorias sobre caminos no necesariamente lineales (Quiñones, Supervielle y Acosta, 2014).

Pero esta nueva situación exige tener una gran libertad de horarios, no tener días fijos de descanso y cambios relativamente importantes en las remuneraciones, de un día para el otro. El tipo de vida que conlleva esta cultura de trabajo solamente es sostenible en la medida en que no se tengan compromisos, como tener hijos y mantener un hogar, u otras obligaciones no transferibles a otras personas. Por ello, muchos de estos jóvenes, que han optado por este tipo de existencia, buscan cambiarla en algún momento de su vida, aun siendo todavía jóvenes.

El otro problema que encuentran los jóvenes es que esta búsqueda de autonomía y libertad, de poder desarrollar su creatividad, etcétera, se transforma en una carga muy pesada cuando se convierte de pronto en una exigencia de las empresas y, por lo tanto, pasa a ser una condición para ellos para mantenerse trabajando. Esto, sumado a la falta de seguridades de ingreso a mediano plazo y a las carencias en cuanto a la seguridad social, lleva a que, muchas veces, esta subcultura termine intentando fusionarse con la cultura profesionalizante antes mencionada.

Quizás estemos ante una nueva situación que exigirá el reconocimiento de nuevos derechos de los trabajadores, que permita estabilizar a este segmento creciente de trabajadores que aparece como liderando la imagen del trabajo del futuro en Uruguay.

- **La cultura de trabajo como expresión de una cultura general uruguaya**

Es necesario tener en cuenta, también, que, más allá de las construcciones históricas de la cultura de trabajo, esta se inscribe, en términos generales, en una concepción más general de la cultura uruguaya, de valores culturales más generales que se expresan en las concepciones concretas del trabajo en sí en nuestra sociedad. La fuerte inflexión humanista de la cultura uruguaya, la orientación hacia el “otro” y la búsqueda de decisiones consensuadas, consideradas como las más correctas, se traducen también en el trabajo y generan desde actitudes específicas hasta orientaciones en las organizaciones laborales, e incluso, acciones puntuales, como veremos más adelante. En América Latina nunca se invocó tanto la solidaridad, vinculada o no al trabajo, como

se hace en Uruguay. Durante las crisis económicas de los inicios de los años ochenta y a principios de los años 2000, ocurrieron dos fenómenos excepcionales: por un lado, fuertes emigraciones de uruguayos, como es sabido, pero, también, de una enorme masa de trabajo voluntario a través de la fundación y refundación de una gran cantidad de guarderías populares, comedores populares, merenderos y de “ayuda” a las personas en dificultad. Ello por iniciativas individuales o por parte de asociaciones, cooperativas o de los sindicatos en sus campos específicos, por ejemplo, el Sindicato Único Nacional de la Construcción y Afines (SUNCA). También se realizaron colectas de todo tipo, basadas total o parcialmente en trabajo voluntario para llevarlas adelante. En este caso, la forma de solidaridad se expresó a través de la incorporación de trabajo orientado a los “otros” que la estaban “pasando mal”. Posiblemente, estos dos fenómenos, el de la emigración masiva y el del aumento superlativo de trabajo voluntario, sean expresión de uno solo: la duda sobre la viabilidad o fragilidad del país. En un caso, yéndose, en el otro, apoyándose entre sí para que “no se derrumbara todo” (Supervielle, 2007).

Esta perspectiva humanista solidaria, atada a una duda sistemática sobre la viabilidad del país, entre otras cosas, se ve fortalecida por la conciencia de dimensiones estructurales, como el de nuestra “pequeñez” como país. De forma quizás algo pasada de moda, el viejo profesor de Sociología Jorge Dionisio Garmendía sostenía que “en Uruguay hay más roles que gente”. Con ello, quería señalar que las personas debían ocupar múltiples roles y que esto generaba sistemas de redes de interacciones muy densas, con superposiciones de roles, a veces de forma insólita. Por ejemplo, ser en un plano subordinado de un jefe, pero, en otro, ser su par en la asociación de padres de una guardería, etcétera, o, incluso, su capitán en el cuadro de fútbol de la empresa. Esta particularidad tiene sus consecuencias en el mundo del trabajo uruguayo. La extensión y profundización de la división del trabajo que exige el mundo moderno, muchas veces, lleva a dobles y triples empleos, algunas veces, todos remunerados, pero, la mayoría de ellas, solamente alguno. Por ello, este fenómeno no aparece como notable en las estadísticas. Sin embargo, es así como pueden sobrevivir y desarrollarse actividades como el teatro y otras expresiones culturales como las musicales (Fernando Cabrera sostiene que Uruguay es uno de los países con mayor densidad de músicos del mundo), el carnaval, etcétera. Y que puedan existir complejas estructuras organizacionales y, por consecuencia, una pléyade de dirigentes en todos los deportes, pero particularmente en el fútbol (en las ligas de *baby* fútbol hay 60.000 inscriptos), e, incluso, esta situación permite la práctica del deporte de forma semiprofesional a muchos uruguayos. Estas actividades se extienden al desarrollo de comisiones y asociaciones de todo tipo y con cualquier finalidad.

Todas estas actividades tienen este soporte de personas que trabajan y que reciben remuneraciones por trabajos o empleos al que le prestan un menor interés que al trabajo que realizan voluntariamente. No hemos mencionado en este tipo de trabajo voluntario gran parte del trabajo militante político y sindical. Uruguay parece ser, en América Latina, uno de los países con porcentajes más bajos de personas que están rentadas para realizar actividades de este tipo, por lo que el trabajo político o sindical tiene una muy fuerte connotación militante. Y, finalmente, el trabajo en el hogar de las mujeres, que incluye a las madres pero también a un alto porcentaje de las abuelas, representa una situación similar.

En síntesis, todas estas actividades suponen trabajo voluntario o semi-voluntario, que, no obstante, no es menos exigente y demandante que el que realizan para recibir un ingreso (Supervielle, 2007).

Los uruguayos que se encuentran en esta situación, por su peso numérico en la sociedad, seguramente tienden a colaborar en la determinación de la demanda y el reclamo de la estabilidad en el empleo que garantice los ingresos regulares para poder desarrollar los trabajos para los cuales no son remunerados. Esto no solamente se debe al tamaño muy reducido del mercado laboral. La búsqueda de la estabilidad laboral parecería ser otra característica de la noción de la cultura de trabajo uruguaya. Debe también colaborar en ello el promedio de edad de la fuerza de trabajo, que es mayor a los que se dan en América latina en casi todos sus estamentos. Esto es así, aunque cuando son jóvenes, es notable ver la cantidad de ellos que se presentan a los concursos de ingreso a la administración pública o a los entes autónomos, y que, seguramente, no lo hacen por una vocación de servicio público. Esta cultura de escindir el trabajo que aporta ingresos relevantes del que realmente les interesa y motiva parecería valorarse fuertemente también por parte de los jóvenes trabajadores.

### **Críticas a la cultura de trabajo en Uruguay**

Las críticas a la cultura de trabajo uruguaya, que se presenta muchas veces como “falta de cultura”, tiene que ver, fundamentalmente, con una percepción de falta de involucramiento por parte de los trabajadores con su función o las tareas que realizan. Esta percepción de los trabajadores en relación con lo laboral puede tener que ver, en parte, con la imposibilidad de concentrarse en un solo trabajo o en una única actividad.

Esta falta de involucramiento, interpretada como “falta de cultura” de trabajo, también se expresa en los servicios, sector que, como hemos visto, se está ampliando notablemente. Esta crítica se basa en la percepción de carencias de conocimientos, de formación y de información acerca de lo que hacen. Y, en particular, en la incapacidad de “ponerse en la situación

del otro”, sea este un cliente o un usuario de un servicio. En el caso uruguayo, “el cliente no siempre tiene razón”, es más, “tiene razón en muy pocas ocasiones”, y los trabajadores, particularmente en tareas de atención directa, muchas veces no sienten que les conciernen las reglas relacionadas con trabajar en un servicio. Es claro que estas críticas se inscriben en una transición cultural del trabajo, que todavía no está totalmente asumida en todas sus dimensiones.

Una segunda crítica es la falta de profesionalidad en el trabajo, que se expresa en la permanente confusión entre las relaciones y las informaciones privadas y públicas o profesionales requeridas para el desarrollo del trabajo. Pero, sobre todo, en la falta de rigor e, incluso, la confusión entre las evaluaciones de la actividad del trabajador o de su actividad profesional, y las del trabajador como persona. En este sentido, no existe una auténtica cultura profesional en nuestro país, tanto en los propios trabajadores como en los que los evalúan, que son los destinatarios de los servicios.

Una tercera crítica es la de la baja productividad de los trabajadores uruguayos. Es posible que los estándares de productividad considerados correctos por los trabajadores uruguayos sean bajos en relación con otros países latinoamericanos y de otros continentes. Esto tiene que ver con que la preocupación por la productividad, aun por parte de los empresarios uruguayos, es muy reciente y se da solamente en algunos sectores. Y ello se explica, en gran parte, por la concepción del trabajo y los valores que lo orientaban hasta hace muy poco tiempo. Volveremos sobre este aspecto en las siguientes preguntas. A ello se agrega esta bifurcación entre el trabajo que interesa, y que muchos trabajadores están dispuestos a realizar sin remuneración, y el trabajo que se realiza de forma remunerada, pero sin gran interés.

Finalmente, el costo del trabajo parece ser una problemática que se expresa de las más diversas formas y manifiesta, muchas veces, la convicción de que no hay una cultura de trabajo sino exclusivamente una búsqueda de rentas. Estas críticas nunca son globales, siempre se refieren a terceros, pueden ser las demandas consideradas excesivas de los sindicatos en sus reivindicaciones, pero pueden ser los salarios altos o muy altos de los empresarios o de las gerencias de las empresas, particularmente si son públicas, pueden ser los salarios de los políticos o de los jefes de las administraciones centrales, etcétera. Daría la impresión de que se cruzan elementos de una cultura uruguaya que no gusta de cualquier forma de signos de ostentación, con la convicción de que esos salarios no se merecen, porque no corresponden al trabajo que se realiza sino que es una renta extraordinaria, un “acomodo”.

### Valores y creencias del empresariado uruguayo

Hemos señalado, en alguna investigación, que en Uruguay no existe un mercado de capitales, por lo que la forma de propiedad dominante es la patrimonial. Esta forma patrimonial de la propiedad tiene una fuerte conexión de sentido con una lógica rentista (Errandonea y Supervielle, 1991), dado que la concepción de muchos empresarios es que la propiedad privada debe dar una renta. Esta concepción, que es mayoritaria en las empresas en Uruguay, tiene consecuencias importantes en cuanto a estrategias de estos empresarios para lograr nichos en donde sean monopólicos, así como es relevante la relación que estos empresarios desarrollan con los sectores políticos, y que está orientada a conseguir condiciones reglamentarias favorables, créditos en condiciones excepcionales o incluso disolución de deudas. Estos empresarios, históricamente, nunca estuvieron orientados a aumentar la productividad de sus empresas, y establecieron con sus trabajadores y, eventualmente, con los sindicatos relaciones particularistas de tipo paternalista, como extensión del modelo familiar o, por el contrario, han buscado liquidarlos (Quiñones, Segantini y Supervielle, 2014).

Otra variante del tipo de empresarios, de sus valores y creencias, es el de los que denominamos “especuladores”. Se trata de aquellos empresarios que también buscan insertarse en “nichos de mercado” pero en mercados volátiles, principalmente mercados internacionales. El hecho de que estos sean, justamente, mercados volátiles hace que estos empresarios busquen arreglos de capital-trabajo que supongan las mayores posibilidades de cambios que le permitan adecuarse a los mercados volátiles y, eventualmente, si estos últimos desaparecen, que les permitan también a sus empresas desaparecer con los menores costos posibles. Este tipo de empresarios constituye una auténtica subcultura empresarial, ya que estos no buscan consolidarse como los del tipo rentista, mencionados anteriormente, sino, por el contrario, saltan de un rubro a otro, de un nicho a otro, como un objetivo en sí (Quiñones, Segantini y Supervielle, 2014).

Finalmente, hemos identificado a una tercer tipo de empresario, que denominamos empresario innovador o integrado, cuya estrategia consiste en la búsqueda permanente de nuevas actividades, nuevos procesos y nuevos servicios, pero cuyo valor central, que intenta capitalizar, es la inteligencia colectiva, para lo cual intenta consolidar y afianzar equipos de trabajo consistentes, con un fuerte componente profesional, pero articulado por procesos de innovación y desarrollo en todos sus estamentos, todo ello para la producción de bienes de calidad o la producción de servicios (Quiñones, Segantini y Supervielle, 2014).

Estos tipos de empresarios responden a una clasificación ideal; en el mundo real, vemos empresarios que realizan articulaciones entre los distintos tipos.

### **Cambios en los valores y actitudes en relación con las transformaciones del trabajo en los últimos cincuenta años**

El trabajo ha evolucionado muy fuertemente en los últimos cincuenta años. Medio siglo atrás, el trabajo se basaba principalmente en la experiencia adquirida sobre todo en la práctica: es lo que denominamos trabajo de tipo artesanal. De hecho, se exigía solamente tener primaria completa para ingresar a trabajar, o sea, saber leer, escribir y contar, y los trabajadores construían sus competencias a través de la experiencia en el mundo laboral. Tanto es así, que, en los convenios que emergieron de los primeros consejos de salarios, los ascensos eran pautados por las horas de aprendizaje. Por ejemplo, para alcanzar la categoría de oficial, se requerían cien horas de aprendizaje en el puesto de trabajo. Esta forma de trabajo presuponía una alta estabilidad laboral en la empresa o en la institución, con ella se construía una enorme fidelidad a la empresa en la que se trabajaba. Esto era así aun cuando existiese una fuerte actividad sindical que, incluso en los momentos de fuerte tensión con los patrones, no suponía, salvo situaciones excepcionales, abandonar la idea de fuerte pertenencia a la empresa, porque formaba parte de su propia vida, de sus amistades e, incluso, de su familia. Es importante recordar que la sirena que pautaba los turnos laborales también pautaba los ritmos familiares. Estos mundos de trabajo se construían con un futuro relativamente previsible y se organizaban en torno a valores culturales que combinaban valores universalísticos con valores particularísticos (Supervielle y Guerra, 1993).

Esta concepción del mundo del trabajo tuvo transformaciones sustantivas con los cambios que provocó a escala mundial la ruptura de los parámetros que suponían los acuerdos de Bretton Woods y la estabilidad del precio del petróleo, modificando en todo el mundo las condiciones y las estrategias de las organizaciones productivas y de servicios. Estas comenzaron un proceso de “*downsizing*” (reestructura que permite reducción del personal) que, poco a poco, fue llegando a Uruguay y, paulatinamente, fue generando nuevos conceptos y, con ellos, nuevas situaciones del mundo del trabajo. Condiciones como la flexibilidad laboral, la emergencia de subcontrataciones en primera instancia ligadas a actividades marginales del rubro principal de las empresas, actividades tales como limpieza, seguridad, actividades profesionales (universitarias), tales como asesoramiento y afines, para luego pasar a actividades más cercanas al rubro principal, como los servicios técnicos, por ejemplo. Estos procesos pudieron ser socialmente aceptados porque se dieron insertos en cambios culturales importantes, orientados a aceptar, en primera instancia, y luego a aprobar, por parte de algunos trabajadores, como fenómeno positivo la singularización del trabajo. Y ello tanto en el reclutamiento del trabajador como en la evaluación del desempeño, así como tam-



bién en la remuneración individualizada. Se comienza a hablar, entonces, de conceptos como “empleabilidad”, “trabajo por proyectos”, contratos de obra, trabajos de consultoría o de asesoría, etcétera. Se va abandonando poco a poco del horizonte de posibilidades, la idea del trabajo en una sola empresa o en una sola institución. La estabilidad se busca en las competencias que se tienen individualmente y que permiten diferenciarse en el mercado. Esta singularización del trabajador se manifiesta también en una demanda de autonomía y de responsabilización en el trabajo. Pero, a su vez, genera dificultades en cuanto a la fidelización de los trabajadores a las empresas y la incorporación plena de las exigencias de estas nuevas situaciones de trabajo. Se contradicen muchas veces a la voluntad de la seguridad del empleo, a la identidad del puesto de trabajo y a iguales condiciones en las categorías sociolaborales, etcétera. Y, sobre todo, a las posibilidades de mantener estilos de vida y de responsabilidades externas a la actividad laboral que genera la remuneración principal de los trabajadores. En este sentido, el pasaje, a veces no totalmente asumido, del marco de regulación industrial tradicional, que se regula por jornadas de ocho horas, al trabajo de “resolución de problemas”, presupone muchas veces jornadas en las cuales no se distingue claramente la frontera entre trabajo y no trabajo. Los trabajadores se llevan el trabajo a su casa y trabajan, incluso, inconscientemente, cuando duermen.

En materia de actitudes y valores, estas transformaciones generaron, por un lado, la valorización de la educación en sí, para adquirir las competencias que se percibe que se exigen hoy en día en el mercado de trabajo, pero sin desvalorizar totalmente la experiencia como vector que permite también adquirir un grado de competencias. Prueba de ello es el crecimiento masivo de estudiantes en el Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP - exUTU), pero, a su vez, desertan cuando consideran que ya están preparados para trabajar, no valorizando, entonces, el título como un reconocimiento de las competencias adquiridas. También en este proceso se advierte una muy creciente valorización de la autonomía en el trabajo y emerge con fuerza la exigencia de realizar trabajos creativos, particularmente entre los jóvenes. Este valor y las actitudes que de él se derivan chocan con la idea de la búsqueda de competencias por la experiencia, que se construía en estructuras muy jerárquicas y que, aunque valoraban el mérito, negaban la autonomía en el desarrollo del trabajo. Algo similar surge en las carreras profesionalizantes o profesionales, en las cuales la antigüedad es considerada también la fuente de la competencia. Finalmente, cambia el concepto de lo colectivo y, con ello, se valora lo social en el trabajo. Ya no se trata de una idea de lo colectivo como un todo orgánico, que emerge del trabajo de tipo artesanal en la industria o en los equipos profesionalizantes y en las administraciones con claras jerarquías y mandos, sino un colectivo en el cual el valor pasa por el reconocimiento de la colaboración, de la conformación de un equipo. En el equipo se pueden

desarrollar las singularidades personales, pero no se pierde la cohesión, de tal forma que logra adaptarse a situaciones imprevistas y adversas, en las cuales siempre se puede recurrir a la solidaridad de otro que conforma el equipo (Quiñones, Supervielle y Acosta, 2014).

**Perspectiva del trabajo en Uruguay hacia el año 2050,  
a partir de las tendencias históricas que identifican factores de cambio**

Consideramos que el trabajo va a continuar evolucionando en el sentido que describíamos anteriormente, y que, en este proceso de singularización de los trabajadores, habrá una creciente exigencia de reconocimiento. un reconocimiento tanto en el plano de las competencias individuales como de derechos, en tanto que trabajadores, y, a su vez, en la conformación de equipos consistentes. En el caso de las competencias, los reconocimientos son individuales, a partir de criterios que tienen vocación de ser universales, particularmente en economías que se globalizan. En cuanto a los derechos, estos son siempre categoriales y, posiblemente, lo que vaya evolucionando en el tiempo sean las categorías de referencia. Ya no hablaremos de “la clase obrera” como referencia categorial o, al menos, perderá el carácter hegemónico que tuvo en el pasado, y aparecerán otras categorías de referencia, que pueden emerger de actividades laborales identificadas, como los programadores de la informática, pero también pueden ser categorías que se encastran en el mundo del trabajo, como, por ejemplo, las categorías de género, los inmigrantes, etcétera. Finalmente, creemos que el reconocimiento a los equipos como colectivos, por su capacidad de resiliencia ante situaciones adversas, la confianza y lo que genera el “salir adelante” y la capacidad de encarar dificultades se transformará en un valor quizás más relevante que las garantías económicas formales que actualmente se tienen en cuenta para recibir créditos. En este sentido, las experiencias de las empresas recuperadas, sus éxitos y la superación de sus fracasos muestran depender mucho más de la capacidad de constituirse como equipos confiables que de las garantías económicas y apoyos políticos que puedan obtener. Y, en ese sentido, estas experiencias están cargadas de futuro. Pero este no es un reconocimiento de vocación universal, como las competencias, ni uno categorial, como los derechos, sino un reconocimiento particular y específico que no es transferible a terceros.

Todo ello constituye un valor social del trabajo, que tiene, a su vez, un correlato de valor económico, sin embargo, este valor social no se agota en el reconocimiento de los trabajadores sino que incorpora, también, la idea de que a través del trabajo se está dando algo a terceros, sea de forma directa, a través de los servicios, o indirecta, a través de la producción de bienes. Y ello no solo en sentido económico sino desdoblándose en un sentido social. Incluso, a veces, al inscribirse el trabajo en un marco altruista, con un valor

exclusivamente social, no de carácter utilitario. Finalmente, el último componente del valor social es también la capacidad, por parte de los trabajadores, de ser conscientes de que ellos mismos son receptores del esfuerzo de terceros. Entre otras cosas, de sus niveles de educación y de los apoyos que han recibido, de los cuales dependieron en todas las etapas de sus trayectorias laborales, pero, también, de ser conscientes de ser receptores de confianza por lo que realizan y de los grados de responsabilidad que se les permite asumir.

Creemos que el valor social, en el sentido que le damos aquí, más allá del valor económico del trabajo, le permite a la sociedad uruguaya encarar con más consistencia los avatares a los que se ve enfrentada en su condición de pertenecer a la periferia de los grandes centros de desarrollo económico. Si este valor social no se diluye e, inclusive, crece, el futuro puede ser menos incierto.

### Referencias bibliográficas

- Boudon, R. (2003). *Raison, bonnes raisons*. París: Presses Universitaires de France.
- Boudon, R. (2010). *La racionalidad en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Budd, J.W. (2014). *El pensamiento sobre el trabajo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*. París: La Découverte.
- D'Iribarne P. (1993) *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. París: Seuil.
- De la Garza Toledo, E., coord. (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: El Colegio de México/FLACSO/UNAM/FCE.
- Dubet, F. (2013). *El trabajo de las sociedades*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Errandonea, A. y M. Supervielle (1991). Tipos de empresarios, agroindustrialización y Mercosur: reflexiones sobre un desafío inminente. *Revista de Ciencias Sociales*, 6, pp. 19-32.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Londres: Sage.
- Maurice, M; F. Sellier y J.J. Silvestre (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. París: Presses Universitaires de France.
- Mercier, D. y M. Supervielle (2006). Los métodos de difusión y apropiación de las herramientas de gestión en el proceso de globalización: dos estudios de casos extremos de América latina, México y Uruguay. *Sociología del Trabajo*, 58, pp. 63-81.
- Pratt, G.; S. Lamschein; M. Marques; A. Errandonea y M. Supervielle (1990). *Entrevistas a bordadoras de redes y cooperativistas [online]*. Área Sociodemográfica del Banco de Datos, Facultad de Ciencias Sociales-UDELAR. Disponible en: <[http://webfcs.seciu.edu.uy/archivos.php?archivo=archivo\\_26.xml](http://webfcs.seciu.edu.uy/archivos.php?archivo=archivo_26.xml)> [acceso 20/2/2017].
- Quiñones, M. (2005). *Demandas de capacitación del sector financiero: sesgo de género y evaluación por competencias*. Serie Mujer y desarrollo, 61. Santiago de Chile: CEPAL.

- Quiñones, M.; M. Segantini y M. Supervielle (2014). Gestión de recursos humanos en la industria manufacturera exportadora uruguaya, 1991-2010. Montevideo: Universidad de la República-CSIC.
- Quiñones, M. y M. Supervielle (2002). El revés de la evaluación del desempeño: un estudio del mundo social bancario [online]. Informe de Investigación, 33. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR.
- Quiñones, M.; M. Supervielle y M.J. Acosta (2014). Sociología del management: la problemática de la gestión en la industria del software. En: *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 213-225.
- Supervielle, M. (2007). El trabajo con trasfondo solidario. En: *El Uruguay desde la Sociología*, V. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 155-165.
- Supervielle, M. y P. Guerra (1993). *De la producción en masa a la producción ajustada: la nueva organización del trabajo*. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales/CEALS.
- Supervielle, M. y M. Quiñones (2001). La reforma laboral y las nuevas funciones del sindicalismo uruguayo. *Revista Estudios del Trabajo*, 22, pp. 3-32.
- Supervielle, M y M. Quiñones (2003). La incorporación del trabajador al trabajo: gestión y auto-gestión de los conocimiento en la sociedad del control. La perspectiva de la sociología del trabajo. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 8(16). pp. 77-116.
- Supervielle, M. y P. Robertt (2013). Observación etnográfica en un contexto industrial: aplicación práctica de algunos principios de investigación. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. 3(5), pp. 69-78.
- Supervielle, M. y L. Stolovich (2000). El sociólogo del trabajo en las empresas. En: E. De la Garza Toledo, coord. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: El Colegio de México/FLACSO/UNAM/FCE, pp. 342-368.
- Supervielle, M. y T. Supervielle (2016). *Trayectorias de jóvenes vocacionales: estudio del impacto del programa de becas a 15 años de la creación de la Fundación Chamangá*. Montevideo: Fundación Chamangá.
- Supervielle, M. y H. Zapiain (2009). *Construyendo el futuro con trabajo decente*. Ministerio de Educación y Cultura/ANEP.
- Touraine, A.; T. Di Tella; J.D. Reynaud y L. Brams (1966). *Huachipato et Lota: étude sur la conscience ouvrière dans deux entreprises chiliennes*. París: Centre National de la Recherche Scientifique.
- Tripier, P. (1999). Un sociologue face au mouvement de qualité (prefacio). En: F. Mispelblom Beyer. *Au-delà de la qualité: démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*. 2ª ed. París: Syros, pp. 6-22.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Tomos I y II. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1998). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Istmo.