Trayectorias
ISSN: 2007-1205
trayectorias@uanl.mx
Universidad Autónoma de Nuevo León
México

MONCHATRE, SYLVIE
Gestión por competencias y relación salarial
Trayectorias, vol. 11, núm. 28, enero-junio, 2009, pp. 102-117
Universidad Autónoma de Nuevo León
Monterrey, Nuevo León, México

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60712751007

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Sylvie Monchatre*

Gestión por competencias y relación salarial

Resumen

A partir de los años noventa, se ha desarrollado en Francia la gestión de competencias, acompañada de una doctrina que anuncia una transformación de las formas de movilización en el trabajo; pero, ¿de qué se trata exactamente? En este artículo se intenta mostrar que dicho recurso se inscribe, antes que nada, en una evolución de las formas de regulación de la relación salarial —cuyo ejemplo en la siderurgia puede ser considerado emblemático.

En tanto el compromiso fordista había permitido establecer un intercambio salarial, en términos de subordinación y acompañado de seguridad en el empleo, ahora aparecen nuevas regulaciones donde la garantía del empleo se asienta en una gran flexibilidad del trabajo y el desarrollo de las competencias. Éstas se inscriben en una descentralización del convenio colectivo y en una recomposición de los roles respectivos de las empresas y de sus ramas, lo cual cuestiona el encuadre social de las trayectorias laborales, más allá del empleo.

Palabras clave: regulación, empleo, calificación, industria

Abstract

Starting in the nineties, measures toward competency were developed in France, accompanied by a doctrine announcing a transformation of the forms of mobilization on the job. But, what does this entail exactly? In this article, we attempt to show that said recourse, first of all, falls within an evolution of how wage relationships are regulated. The example of the iron and steel industry can be considered emblematic.

Insofar as Ford's commitment had permitted establishing a wage exchange, in terms of subordination and accompanied by job security, now new regulations appear where the guarantee of employment rests upon wide-ranging job flexibility and the development of competencies. The latter are in keeping with a decentralization of the collective agreement and with a recomposition of the respective roles of companies and of their branches, which questions the social framework of labor trends, well beyond employment.

Key words: regulation, jobs, qualifications, industry

La sociedad francesa se ha convertido, masivamente, en una sociedad asalariada desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. El crecimiento de la población activa se ha traducido en una declinación de los trabajadores independientes en beneficio de los asalariados –que representaban 83 por ciento del empleo en 1975 y 90 por ciento en la actualidad–, pero también en el descenso de la pobla-

* Investigadora del Centre d'Études et Recherches sur les Qualifications (Céreq)
monchatre@cereq.fr
Artículo inédito. Traducido del francés por José María Infante.

ción agrícola que ha pasado de 27 por ciento de la población activa en 1954 a nueve por ciento en 1975. El importante éxodo rural que ha tenido lugar hizo posible la integración de una mano de obra numerosa y a la vez poco exigente en el conjunto de los asalariados. De allí el aumento regular del número de obreros, que ha pasado de 6.5 millones en 1954 a 8.2 millones en 1975. Este crecimiento numérico contribuyó a la instauración de una relación de fuerzas favorable a los asalariados, en un contexto de gran agitación social y con el peligro del comunismo que venía del Este. La elevación del nivel de vida de la mano de obra estuvo también alentado por políticas salariales y de empleo de tinte voluntarista. Se dieron las condiciones para el surgimiento de un "círculo virtuoso" que articulara el consumo masivo y la producción masiva, características de una relación social de tipo fordista.

El compromiso fordista a la francesa estuvo marcado, además, por un proceso de estabilización de la mano de obra. Permitió establecer un intercambio salarial en términos de protección del empleo a cambio de la subordinación al empleador (Pillon y Vatin, 2007: 29-48). En efecto, las empresas se involucraron en una carrera de productividad que se caracterizó por una racionalización depositada en las organizaciones productivas. Esto se convirtió, para los empleos ejecutivos, en un "trabajo por migajas" que fue denunciado ampliamente por su carácter inhumano. En contrapartida, se protegió muy fuertemente al empleo, sobre la base de una condición social que va más allá de la dimensión estrictamente individual del contrato de trabajo (Castel, 1995). Esta estabilización de la mano de obra permitió, en el transcurso de los años sesenta del siglo pasado, acceder a un amplio conjunto de servicios sociales (salud, higiene, alojamiento, educación) e inscribirse en las nuevas normas del consumo. También se perfiló una relativa seguridad de destino para los obreros, con la mensualización de los salarios y la perspectiva de una integración durable en la empresa, por la *vía* de la carrera. Asimismo, se instituyeron condiciones de empleo favorables a cambio de un trabajo poco agradable.

Ahora bien, los términos de este intercambio parecen estar en vías de redefinición, tanto en el plano del trabajo como del empleo. En el plano del trabajo, los años 70 vieron surgir movimientos sociales que denunciaron las condiciones de trabajo y demandaron un reconocimiento de la actividad real más allá de sus regulaciones. Para desactivar los conflictos resultantes, aparecieron varias respuestas empresariales con nuevas formas de organización del trabajo: grupos semiautónomos inspirados en la experiencia sueca, experiencias de mejora de las condiciones laborales, desarrollo de formas obreras de participación, todo

ello a favor de nuevas formas de democracia industrial (Martin, 1994). Pero el legislador se apoderó de la cuestión. La ley Auroux sobre la expresión de los trabajadores, sancionada al comienzo de los años ochenta después de la llegada de la izquierda al poder, permitió establecer el derecho a la palabra en el lugar de trabajo. Posteriormente, las políticas empresariales no dejaron de proponer nuevas formas participativas a favor de una mayor implicación de los asalariados en su actividad. Continuaron otras sin dejar de parecerse; la última de ellas es la "lógica de la competencia".

Esta potenciación del tema de la participación ha tenido lugar en un contexto del incremento del desempleo, de desestabilización del empleo y debilitamiento del sindicalismo. Después del primer conflicto petrolero y de la crisis de la industria pesada, la sociedad francesa se encuentra involucrada de manera permanente en la mundialización de la competencia económica. Se ha comprometido en una carrera de productividad apoyada en la baja del costo del empleo no calificado y en el crecimiento de las flexibilidades interna y externa del trabajo. La política de reducción del tiempo de trabajo –que pasó a 35 horas semanales– ha favorecido de manera notable la flexibilidad interna y la anualización de la duración del trabajo. Esta búsqueda de flexibilidad se corresponde, por otra parte, a las nuevas normas de empleo promulgadas en el marco de la construcción de un mercado europeo único. La Unión Europea se construye no solamente sobre la base de una política de austeridad salarial, sino sobre la base de una política "activa" de empleo, que apunta a incrementar la disponibilidad de la mano de obra, y sobre la base de una política de flexibilidad del trabajo, que mira hacia su adaptación a las exigencias de la actividad productiva. Las reformas resultantes del mercado de trabajo implican un retroceso de los sindicatos de trabajadores y un nuevo pacto social entre empleadores y asalariados.

En efecto, el sindicalismo francés se construyó históricamente como una fuerza de oposición con miras a congregar los intereses de todos los asalariados, sin importar su oficio. En una lógica de relación de clases, hace largo tiempo se prefirió el conflicto en lugar de la negociación. El convenio colectivo se desarrolló de todas maneras, pero especialmente en el nivel nacional de los ramos profesionales. Después de haberse centrado por largo tiempo en el tema de los salarios, progresivamente se deslizó hacia los problemas del empleo y la formación. En efecto, el desarrollo de las competencias ha tendido a considerarse como el principal remedio para luchar contra el desempleo (Tanguy, 2005: 99-122). Se ha convertido en una garantía de "empleabilidad" y, por fuera de la empresa, las organizaciones patronales han reivindicado que no pueden garantizar el empleo

de manera durable. Pasa entonces como si la lógica liberal del mercado de trabajo debiera retomar sus derechos: el trabajador debe comportarse como un copartícipe, "asociado" a la empresa que, por su parte, no estará más obligada a protegerlo. El discurso sobre la competencia predica a la vez el "retorno del sujeto" en la actividad laboral (Zarifian, 1999) tanto como la libertad de contratar la compra y venta de "competencias", a merced de las oportunidades, sin compromiso durable entre las partes.

Pero este discurso sobre la competencia no refleja las evoluciones del trabajo. Lejos de conducir a un modelo liberal puro de intercambio de mercado, los cambios observables se sitúan a un lado de los modos de regulación de la relación salarial. El movimiento de descentralización de la negociación colectiva afecta a los objetos y las condiciones de la regulación, modificando los roles respectivos de la empresa y del ramo. En particular, si el puesto de trabajo, la carrera y la integración duradera en la empresa se encontraban en el centro del compromiso fordista, es ahora la participación del trabajador en la construcción de su trayectoria de empleo, dentro y fuera de la empresa, lo que se convierte en el objeto del encuadramiento colectivo. El juego de estabilización de la mano de obra va junto con su flexibilización, regulado según una lógica de trayectorias individuales que entrañan una recomposición del rol de las empresas y sus ramos. Para apuntalar nuestro propósito, presentaremos, en primer lugar, las evoluciones que han tenido lugar en las regulaciones del intercambio salarial y las ilustraremos, en segundo lugar, con el ejemplo de la puesta en marcha de una lógica de competencia en la industria siderúrgica. Finalizaremos con una reflexión sobre las evoluciones de la gobernanza de la relación salarial donde se atestigua la gestión por competencias.

TRES CAMBIOS EN LAS REGULACIONES DE LA RELACIÓN SALARIAL

En un contexto de competencia internacional, las regulaciones legislativas y las competencias –es decir los temas de negociación colectiva– tienden a privilegiar la adaptación de las empresas a sus mercados, y la adaptación de la fuerza de trabajo a las nuevas exigencias derivadas. Desde ese momento, conforme a los principios de la teoría de la contingencia, la diferenciación de las regulaciones importa más que su integración vertical. En Francia, la posguerra permitió implantar un dispositivo de negociación colectiva fuertemente estructurado, en escala nacional, en el nivel de los ramos profesionales y bajo la cobertura del Estado. Después, tuvo lugar un importante movimiento de descentralización y, desde co-

mienzos de los años sesenta, se alentó la negociación de empresa. Por lo tanto, la regulación por ramos no ha desaparecido, sino que se ha modificado. Allí donde tradicionalmente se veía una armonización de los salarios con el fin de igualar las condiciones de la competencia entre las empresas, se propone ahora el encuadre procesal de la negociación local (Jobert, 2007: 209-226). Dicho de otra manera, se fija un cuadro normativo en el interior del cual pueden tener lugar tanto la diferenciación de las políticas sociales de las empresas como la individualización de la gestión de los asalariados. Si se desmoronan las garantías y solidaridades colectivas, se dan, paralelamente, nuevas formas de encuadramiento colectivo y trayectorias individuales en el mercado de trabajo. Las regulaciones que han sobrevenido alrededor del tema de la competencia son emblemáticas de estas evoluciones.

El aumento del poder de la empresa como lugar de negociación

Si los ramos profesionales son, en Francia, el lugar de referencia para la negociación colectiva de los salarios y las calificaciones, la empresa tiende a tener un rol cada vez más importante en este campo. En cuanto a remuneración, el desarrollo de la negociación salarial en las empresas data de las leyes Auroux implantadas en el inicio de los años ochenta, pero también de la política de desindexación de los salarios sobre los precios. Desde entonces, la política salarial de las empresas no consiste en aplicar reglas definidas nacionalmente sino que se conciertan como un instrumento de gestión del personal para estimular la producción de los asalariados. El resultado de esta evolución es una individualización creciente de los salarios, observable en el retroceso de los aumentos generales en beneficio de los aumentos individuales. Paralelamente, el objetivo de la reducción del costo del trabajo ha cedido su lugar, poco a poco, a la idea de su rentabilidad. Las empresas hacen de su política salarial un instrumento de gestión de los recursos humanos, que permite recompensar la contribución individual con relación al desempeño de la empresa. Se trata de valorizar el desempeño individual por el cauce del salario (Baraldi et al., 2002: 113-135).

Para las clasificaciones, el aumento del poder de la empresa se remonta a los años setenta. Hasta ese momento, las empresas debían "aplicar" las tablas de clasificación de empleos, concebidas en el nivel de los ramos. Estas tablas se fundamentaban en las nomenclaturas jerarquizadas de empleos, definidas por las tareas, un nivel de estudios o de antigüedad requeridos, y un salario mínimo. Pero con la introducción de la "clasificación por competencias",[1] el papel del

[1] Hemos elegido "clasificación por competencias" para indicar la expresión francesa *"grilles à critères classants"*. En el sistema francés existen tres sistemas principales de clasificación de las habilidades laborales: el sistema

ramo se limitó, desde ese momento, a definir los criterios según los cuales la empresa debe definir y clasificar sus empleos por nivel de calificación. Los criterios en cuestión se apoyan, a menudo, sobre la autonomía, la iniciativa, el grado de responsabilidad y el de formación. Este nuevo principio convencional afirma, por lo tanto, la primacía de la empresa en la gestión de las clasificaciones (Saglio, 1991). Además, legitima y prefigura una definición de empleos en términos de competencias requeridas y no en tareas a cumplir (Tallard, 2001).

Es así que la gestión por competencias se ha convertido en un objeto de negociación colectiva, sin que estas negociaciones sean numerosas. En efecto, la noción de competencia es todavía considerada, para numerosas centrales sindicales, como una fuente de ruptura con los modos anteriores de construcción de las garantías colectivas. Por otra parte, los acuerdos firmados en el nivel nacional no tienen siempre unanimidad en el interior de los sindicatos firmantes, provocando tensiones entre esta instancia y la local. De hecho, el recurso a una gestión por competencias afecta los modos tradicionales de la gestión de las calificaciones.

De los puestos de trabajo a las competencias

La gestión por competencias ha sido practicada desde hace mucho tiempo en las grandes empresas francesas siguiendo el "modelo de la calificación". Este modelo expresa una relación, establecida convencionalmente, entre las capacidades individuales, comprobadas por el diploma o la antigüedad, y las exigencias de los puestos de trabajo –las tareas prescritas. Sobre la base de una clasificación de los empleos, cada vez más producidos en el nivel de la empresa, se practica una gestión colectiva de los puestos de trabajo. Puede ser esquematizada por lo siguiente: los expertos del servicio de gestión del personal toman a su cargo el "pesado" de los puestos de trabajo según metodologías de inspiración estadounidense –como los métodos Hay, Milox, entre otros. Definen las reglas de aplicación en los empleos en términos de diplomas y de antigüedad, así como las modalidades de valorización de estos empleos –salario básico calculado a partir del número de puntos atribuido al puesto de trabajo y materializado por el coeficiente jerárquico–, conjunto que debe ser validado localmente por las organizaciones sindicales representadas. Éstas pueden reclamar una revalorización de los

Parodi-Croizat, el de clasificación por competencias y el mixto. El sistema de clasificación por competencias define cada ocupación por los requerimientos de conocimiento (*savoir*), habilidades técnicas (*savoir-faire*) y habilidades sociales (*savoir-être*) necesarios, con los cuales se construye una escala de puntos (de 140 a 395) atribuidas de acuerdo con cinco criterios: adaptación, autonomía, formación, iniciativa y responsabilidad (n. del t.).

empleos cuando el contenido de las tareas de un puesto de trabajo presenta nuevas exigencias –introducción de nuevas tecnologías, integración de nuevas tareas en el puesto, etcétera. De la misma manera, pueden apoyar las demandas de promoción para los asalariados que hayan alcanzado la antigüedad que los haga "promovibles" a un puesto superior.

Ahora bien, el pasaje a una "lógica de competencia" afecta ese modo de funcionamiento, en dos niveles. Por una parte, la lógica de competencia es portadora de una nueva representación del empleo, que vuelve a cuestionar la lógica del puesto de trabajo. El trabajo industrial es presentado a menudo cambiando de naturaleza: sometido a las exigencias de calidad y de diferenciación de los productos, presenta desde entonces una dimensión de servicio y de cooperación inédita. Además, la actividad productiva se complejiza y exige mayor autonomía para los asalariados, que deben estar en condiciones de tomar iniciativas y responsabilidades nuevas frente a los acontecimientos o a los sucesos imprevistos a los que son confrontados. En estas condiciones, trabajar ya no significa realizar tareas prescritas, sino que demanda una nueva forma de investir a la actividad. Se proclaman nuevas normas para las obligaciones en los empleos. Exigen una "toma de iniciativa y de responsabilidad", una "inteligencia práctica de las situaciones que se apoya en los conocimientos adquiridos y los transforma con más fuerza cuanto más aumenta la diversidad de las situaciones", lo mismo que una "facultad de movilizar las redes de actores alrededor de las mismas situaciones, a repartir las apuestas, a asumir dominios de corresponsabilidad" (Zarifian, 1999). Desde entonces, las cualidades de cooperación y adaptación en el trabajo, si no son nuevas, adquieren una importancia central.

Por otra parte, la lógica de la competencia demanda pasar de una administración colectiva de los puestos de trabajo a una gestión individualizada de las competencias. En efecto, administrar por competencias conduce a poner el acento en la capacidad de los asalariados para movilizarse en el empleo y movilizar los recursos pertinentes para hacer frente a los riesgos de la actividad. Más allá de las competencias requeridas *a priori*, la apuesta es evaluar la pertinencia de las contribuciones productivas de cada uno en cada situación. La evaluación individualizada del trabajo es el centro de la utilización gestionaria de la noción de competencia, lo que lleva a la pregunta por las modalidades de construcción del juicio de competencia. Ahora bien, ¿las regulaciones resultantes del antiguo "modelo" de calificación permiten hacer frente a ello?

Las regulaciones para enmarcar la individualización

De hecho, el paso del "modelo de la calificación" a una gestión por competencias se inscribe en un cambio de la regulación de las relaciones de trabajo. El enfoque tradicional de las calificaciones proponía reglas en las que el contenido estaba predefinido. La asignación en los empleos estaba sometida a procedimientos burocráticos e impersonales donde los sindicatos podían supervisar su correcta aplicación. Pero las reglas de contenido son sustituidas por reglas que esencialmente toman en cuenta el procedimiento, que imponen el proceso a seguir y no el resultado. La lógica de la competencia pasa a depender del acceso a las promociones de procedimientos de evaluación individualizada en las competencias puestas en juego. De esta manera, el acceso a una promoción no puede ya ser justificada por la antigüedad, sino que se fundamenta en una apreciación de la jerarquía sobre la que los sindicatos no pueden intervenir.

De esta forma, al pasar a una lógica de competencia cambia la naturaleza de las "regulaciones de control" (Reynaud, 1988: 5-18) que presiden el reconocimiento del trabajo. Se da así una desestabilización de los roles tradicionales de los sindicatos, que no les impide continuar ejerciendo su vigilancia para mantener formas de regulación conjunta. En efecto, la puesta en práctica de una gestión por competencia presenta un doble riesgo: por una parte, la definición de la competencia requerida para el empleo tiene el riesgo de poner el asunto en manos de expertos o peritos en detrimento de otras formas más paritarias; por otro lado, en la evaluación de las contribuciones productivas de los asalariados se corre el riesgo de que se dependa de la apreciación de la jerarquía, sin recurso posible.

Sobre el primer punto, parece bastante claro que la definición y la jerarquización de los empleos tiende a efectuarse sobre la base de la intervención de expertos en detrimento de los compromisos surgidos de una negociación colectiva. Pero esta ruptura no es propia de la gestión por competencias. Es la introducción de "clasificación por competencias" la que no autoriza compromisos sobre la base de principios comunes de profesión o de solidaridad, pero conduce a avalar los trabajos de los expertos (Saglio, 1991). Quedan, fuera de la aplicación de la lógica de competencias, ciertos sindicatos que han podido, localmente, inmiscuirse en la definición de los empleos. Su objetivo era impulsar una elevación de las exigencias, preservar las posibilidades de promoción de los empleos, así como el reconocimiento de los títulos educativos. Pero, por regla general, la gestión por competencias se apoya en las referencias establecidas unilateralmente por expertos al servicio de las direcciones de empresa, sobre la base de métodos participativos –es decir, mediante la consulta de una muestra

de trabajadores–, y que no son paritarias. En cuanto al segundo punto, si el rol de la jerarquía se centraliza, los sindicatos pueden intervenir para colocar barreras y enmarcar el procedimiento de evaluación de competencias. Se trata de poder controlar los arbitrajes jerárquicos, negociando los criterios y procedimientos de evaluación, tratando de instituir un procedimiento de recurso en los casos de desacuerdo entre un asalariado y la jerarquía. Según el estado de las relaciones sociales en el lugar, los sindicatos pueden estar asociados a la concepción del nuevo dispositivo de evaluación y negociar la articulación de las competencias en el sistema nacional de clasificación. Ello puede dar una nueva distribución de los roles entre los sindicatos y la jerarquía: el dispositivo de evaluación es concebido en concertación, por los primeros, pero ejecutado por la segunda. Sin embargo, los sindicatos no se involucran en este nuevo rol sin cierto malestar. Demandan, en efecto, intervenir en el terreno de la gestión en el cual han estado tradicionalmente ausentes: la evaluación de los individuos y la gestión de las promociones y carreras constituyen dominios reservados a las direcciones y a las jerarquías.

En el nivel de la empresa, este nuevo tipo de regulación hace más frágiles las garantías colectivas que han estado hasta ahora asociadas al reconocimiento de las competencias. La "carrera", entendida como la conservación y la evolución en el empleo, deviene resultado aleatorio de evaluaciones recurrentes que sancionan un recorrido de aprendizaje. En estas condiciones, los términos de intercambio salarial evolucionan sensiblemente. La estabilidad en el empleo no es sólo el resultado de la antigüedad ni de una lealtad duradera hacia el empleador. Es el resultado de la adquisición y de la movilización de competencias, dentro y fuera de la empresa. La "empleabilidad" se hace entonces objeto de regulaciones tanto como de disposiciones legales, que proponen "asegurar las trayectorias" de empleo, dentro y fuera de la empresa.

El aumento del poder de la empresa no significa la declinación del rol del sector o ramo, sino una recomposición de las relaciones entre los niveles de regulación (Lallement y Mériaux, 2002: 171-210). El reconocimiento de las competencias adquiridas se inscribe, de hecho, en una regulación que opera en un doble nivel, donde el ramo encuadra el reconocimiento de las competencias adquiridas bajo la forma de un derecho de acceso a un procedimiento de evaluación ejecutado localmente (Tallard, 2001). Pero la gestión de las competencias se traduce igualmente en nuevos "derechos individuales" definidos por el legislador: derecho a un cómputo de competencia, a la validación de los logros profesionales –leyes de 1985 y 1992–, a la validación de la experiencia –ley de 2002–

y el derecho individual a la capacitación –ley de formación profesional de 2004. Éstos buscan dotar a los individuos de trayectorias profesionales que la empresa no es capaz de garantizar de manera estable. La relación de empleo tiende así a ser llevada por fuera de los vínculos de subordinación (Monchatre, 2007: 514-530) a favor de una gran flexibilidad de la mano de obra en un mercado de trabajo ampliado.

LA LÓGICA DE LA COMPETENCIA EN LA SIDERURGIA: ¿FLEXIBILIDAD DE LOS SERES HUMANOS Y RIGIDEZ DE LAS ORGANIZACIONES?

¿Cómo se traducen estas evoluciones al interior de la empresa? Presentaremos aquí el caso de una empresa siderúrgica, en la cual se puso en marcha un acuerdo sobre competencias considerado como emblemático. En efecto, ha sido precursor de numerosos cambios en materia de gestión de la mano de obra con "lógica de competencias". Hemos estudiado los efectos de su aplicación diez años después de su puesta en marcha, lo que permite extraer, con cierta distancia, las evoluciones más significativas. La "lógica de competencias" conduce, de hecho, a crear las condiciones de una gestión individualizada de la trayectoria laboral. Modifica las reglas que controlan la gestión de los seres humanos con miras a una mayor fluidez, sin lograr superar las rigideces estructurales de los mercados internos de trabajo. Presentaremos, en primer lugar, el convenio y sus principales modalidades, para señalar a continuación las incidencias de su ejecución sobre la participación obrera en la empresa y, finalmente, sobre las condiciones del desarrollo de las carreras. Podremos entonces interrogarnos sobre las evoluciones del intercambio salarial resultantes.

La institucionalización de una lógica de trayectorias

La siderurgia forma parte de los sectores de la industria pesada que han sido los primeros y más afectados por la crisis económica derivada de los dos conflictos petroleros de los años 70. Los numerosos cierres que tuvieron lugar llevaron al Estado francés a poner en marcha políticas de empleo que buscaban convertir a los desempleados, pero sobre todo colocar en condiciones de prejubilación a los mayores de cincuenta años, quienes eran considerados próximos al retiro, legalmente accesible a los sesenta años. Este sistema, extremadamente costoso, finalizó en 1990 en la siderurgia. Se puso en marcha una nueva política de empleo para conservar a los mayores de cincuenta años, pero a tiempo parcial –80 por

ciento entre 50 y 55 años, 50 por ciento entre 55 y 60 años. El acuerdo "ACAP 2000",[2] firmado en 1990, se inserta en la estela de esta nueva política y pretende regular la situación de los asalariados no calificados que permanecían empleados, lo que involucraba a más de 60 mil trabajadores.

En efecto, el sistema de prerretiro había creado una dinámica sin precedentes. La salida de los trabajadores de mayor edad, generalmente ubicados en los coeficientes más elevados, entrañaba promociones en cadena, a tal punto que los promovidos no estaban siempre lo suficientemente preparados para sus nuevas funciones. Ahora bien, con la detención de las salidas de quienes estaban en prerretiro, los de mayor edad permanecían en el trabajo y las perspectivas de promoción se reducían considerablemente. ACAP 2000 colocó las bases de un progreso en la carrera basado en la adquisición de competencias y no en la existencia de puestos vacantes. Más allá de este efecto correctivo, el convenio tenía también como meta engendrar una nueva dinámica de gestión de los recursos humanos. Se trataba de alentar los aprendizajes en el trabajo para adaptar a los trabajadores a las nuevas situaciones creadas por la evolución de las técnicas y de las organizaciones. Dicho de otra manera, impulsar nuevas prácticas de "conducta de la actividad profesional" para una mayor flexibilidad interna.

Puesto que las competencias se convierten en un nuevo apoyo para la evolución profesional, un nuevo rol debe asignarse a la jerarquía inmediata. Ésta debe mostrarse más como un entrenador (*coach*)[3] que como un supervisor. Debe favorecer el desarrollo de competencias y asumir la responsabilidad de su evaluación. Ahora bien, hasta aquí, la jerarquía inmediata no había tenido que asumir formalmente la elección para la promoción, sino que sólo había sido consultada. En realidad, su opinión tenía un gran peso ya que, aun cuando se basaba en criterios algo oscuros, éstos estaban al menos relativamente formalizados. En lo sucesivo, se colocaría en primera línea y sus arbitrajes serán controlados en dos niveles: más arriba de las decisiones, deben apoyarse en una panoplia de instrumentos de evaluación, generalmente validados por los sindicatos, que le imponen los criterios sobre los cuales debe fundamentar sus apreciaciones. Por ejemplo, no puede juzgar las competencias en términos de "saber-ser" con el fin de no otorgar valor a una evaluación de los comportamientos o de la buena voluntad en detrimento del profesionalismo. Debe solamente apoyar sus juicios sobre los "saberes" y el "saber-hacer" puestos en el desempeño. Luego, el control de

[2] ACAP 2000: convenio sobre el comportamiento de la actividad profesional rumbo al año 2000.
[3] En inglés en el original (n. del t.).

los arbitrajes jerárquicos se ejerce como aval de las decisiones tomadas. En caso de litigio, los asalariados pueden interponer un recurso, que será examinado por una comisión que reúne los equipos sindicales firmantes del acuerdo y la Dirección de Recursos Humanos.

Esta comisión tiene otro papel: también vigila el respeto de las "trayectorias mínimas" de carrera de los asalariados para los cuales nunca se les reconocen las competencias. En efecto, el acuerdo garantiza de manera incondicional un aumento del salario mínimo. Se trata de la única regla "sustancial" que contiene. La regulación organiza, de esta forma, las evaluaciones y las velocidades de la carrera de los asalariados con el fin de vigilar la equidad interna. Resta decir que la lógica de competencias no ha logrado nunca unanimidad en los equipos sindicales locales; conduce a nuevos compromisos, negociados o impuestos según las relaciones de fuerza locales. Ha permitido a los directivos, de manera notable, tal como lo veremos, flexibilizar los usos de la mano de obra. En contrapartida, los sindicatos han obtenido la garantía de continuidad de las carreras salariales en la empresa en el caso de reclasificación de los empleos con menor calificación. En efecto, al contrario de la lógica de puestos, toda competencia adquirida y reconocida en un empleo permanece en la empresa como "propiedad" de asalariado. La lógica de competencias permite así evitar las descalificaciones. Para las promociones, la situación es más compleja. En efecto, las nuevas exigencias de los empleos no siempre permiten la fluidez ascensional.

Una nueva disciplina del trabajo

El acuerdo favorece nuevos usos de mano de obra trabajadora. Hasta aquí, los puestos de trabajo eran definidos y evaluados según un método (la *Job évaluation*)[4] que se apoyaba esencialmente en criterios técnicos y ergonómicos. Pero la lógica de competencias ha introducido criterios de responsabilidad con un objetivo más económico, ya que el obrero es demandado para convertirse en un "socio" de la empresa y debe desarrollar un espíritu de "copropiedad" de las instalaciones. No debe contentarse con un saber-hacer técnico, estrictamente circunscrito a un puesto, sino que debe adquirir una visión de conjunto y tomar iniciativas. ¿Esto quiere decir que adquiere un poder de negociación en el seno de los talleres?

[4] Así en el original, mezcla de inglés y francés. En inglés, *job evaluation* se refiere a varios métodos de evaluación de los salarios con relación a la tarea, los cuales pueden incluir análisis comparativo de un puesto entre varias empresas u organizaciones, evaluación cualitativa de un puesto en sí mismo o evaluación del empleo incluyendo indicadores cuantitativos (n. del t.).

Nada es menos cierto. Se asiste más a una renovación de las formas de prescripción del trabajo que a un reforzamiento del habla de los obreros. Ciertamente, el límite de los empleos se ha ampliado y las competencias requeridas se han diversificado. Se han establecido, generalmente, nuevos menús de trabajo por reagrupamiento de los antiguos puestos laborales. Así, se ha podido pasar de mil puestos de trabajo a 33 "profesiones" (u "oficios") lo que da una idea de la medida de las liberalizaciones operadas. Cada "profesión" reúne todos los puestos de un mismo taller o servicio y posee su propia referencia de competencias. Éstas son clasificadas en diferentes dominios: técnico, relacional, económico, de seguridad, etcétera. Las competencias técnicas pierden su carácter preponderante en el salto de ciertas barreras promocionales, en particular en el seno de las "profesiones". En estas condiciones, la polivalencia, tanto como una participación ampliada en la realización de la actividad se convierten en la nueva norma de referencia para el mantenimiento de los empleos.

Así se desarrolla un modo de prescripción de los comportamientos, que se traduce en una disciplina de trabajo reorganizada (Monchatre, 2004: 69-102). Trata de obtenerse una verdadera cooperación de los obreros para la buena marcha del taller. Desde entonces, las tareas de coordinación no incumben sólo a la jerarquía, sino que se convierten en un asunto de todos: polivalencia entre instrumentos, tomar a cargo un mantenimiento de primer nivel, gestión de la relación cliente-proveedor con los servicios de apoyo, anticipación de los costos de funcionamiento, prevención de riesgos, generalización de una disciplina de *reporting*[5] y "burocratización" de la actividad, etcétera. Esta disciplina se dirige a inscribir al individuo en un colectivo donde él también debe asegurar la regulación. Se hace necesario despegarse de su instrumento y de su puesto con el fin de asegurar el buen funcionamiento del colectivo. La participación demandada a los obreros se inscribe más en una lógica de activación de la cooperación que de negociación o de capacidad de habla. La subordinación a la organización permanece íntegramente, a pesar de su rostro más humano. Se traduce por la obligación de hacer funcionar el colectivo de trabajo, con la ayuda de contribuciones que incumben a la jerarquía.

Tensiones sobre las carreras

El reconocimiento de competencias constituye el punto más delicado. El ambiente próximo debe incitar a los asalariados a dar pruebas de iniciativa y a

[5] En inglés en el original (n. del t.).

formarse para que se les reconozcan sus logros. Las direcciones de recursos humanos le exigen poner en práctica una individualización que hace una diferencia neta de salarios entre ellos. Por otra parte, los jóvenes esperan obtener beneficios. Habiendo sido a menudo los más descalificados con relación al nivel que sus estudios le prometían, se encuentran, legítimamente, en condiciones de tomar revancha. Ahora bien, en la práctica, es muy delicado para la clasificación separar a los jóvenes de los más viejos y distinguir la competencia de la experiencia, dado que también debe preservarse el buen funcionamiento de los equipos. Se tiende entonces a frenar la individualización distribuyendo los avances de manera igualitaria para evitar profundizar los abismos entre los asalariados. El criterio de antigüedad no desaparece jamás completamente en beneficio de las competencias "objetivamente" probadas, dado el riesgo de reforzar las frustraciones entre los asalariados.

La administración de las competencias introduce, en efecto, una lógica comercial del tipo "dando-dando" en el intercambio salarial (Richebé, 2002: 99-126). Ahora bien, la relación de empleo se inscribe en la duración temporal. Si las exigencias impuestas a los asalariados se refuerzan en el corto plazo, el reconocimiento de cuáles pueden beneficiarse presenta siempre un carácter diferido. La clasificación debe, por lo tanto, desbaratar las estrategias individualistas que pueden aparecer en el seno de los equipos. Además, según su edad y su posición en un ciclo de vida profesional, los asalariados pueden colocarse en las empresas competidoras o, por el contrario, retirarse. Así, la administración de competencias aviva la concurrencia interindividual tanto como es la portadora de una lógica de cálculo que puede rebelarse desmovilizadora. El riesgo es suscitar desde el comienzo demandas inmediatas de reconocimiento que no pueden satisfacerse. La igualdad interna debe, por lo tanto, ser objeto de una atención reforzada.

Por fin, el acceso a las promociones no es sólo un asunto delicado en el empleo, sino que está más allá del empleo ejercido. Hemos visto que cada "oficio" posee su propio horizonte de carrera, permitiendo ganar alrededor de tres coeficientes jerárquicos. Los obreros pueden encontrarse bloqueados cuando alcanzan el coeficiente-techo de su oficio, especialmente aquellos que ingresaron muy jóvenes. De la misma manera, los jóvenes diplomados pueden haber integrado su "oficio" en un coeficiente superior en el nivel de base y no disponer más que de una corta carrera en perspectiva. Ahora bien, los cambios de "oficio" con vistas a la promoción son difíciles, pues implican un cambio de categoría socioprofesional. Por otra parte, la renovación de los empleos en las categorías superiores no se hace siempre por reclutamiento interno. En particular, los puestos

técnicos son frecuentemente alimentados por reclutamiento externo de titulados en un primer ciclo de enseñanza superior. Los obreros se encuentran entonces en competición con asalariados que cuentan con más títulos que ellos.

En estas condiciones, las trayectorias están a menudo saturadas de obstáculos. Si la polivalencia es la condición para evolucionar en el seno de los "oficios", salirse releva de exigencias en el mercado externo. De hecho, el mercado interno de las empresas francesas no es un espacio continuo, en el seno del cual las evoluciones se harán en y para el compromiso con el trabajo. Por el contrario, está segmentado, es discontinuo, y la provisión de los empleos más calificados se efectúa prioritariamente en el mercado de trabajo externo. La gestión de competencias se inscribe por lo tanto en dinámicas de mercado de trabajo segmentadas, avaladas por diplomas. En estas condiciones, la administración de competencias permite el reconocimiento de competencias movilizadas en el interior del empleo ocupado, bajo la forma de avances y promociones. A falta de un *continuum* en el seno de las empresas, el reconocimiento de competencias más allá del empleo se vuelve problemático.

CONCLUSIÓN

Si el compromiso fordista indujo un intercambio salarial en términos de subordinación con seguridad en el empleo con miras a la estabilización de la mano de obra, su remisión conduce menos a una lógica liberal de libre asociación entre trabajadores y empleadores que a regulaciones renovadas a favor de una mayor flexibilidad de usos de la mano de obra. La gestión por competencias se inscribe en un movimiento de descentralización que confiere al empleador responsabilidades acrecentadas en materia de gestión de las clasificaciones y de las remuneraciones. Por lo tanto, puede practicar una flexibilidad cualitativa de los usos de la mano de obra que se traducen en una obligación de polivalencia y de cooperación en favor de la buena marcha de la unidad. Pero esta flexibilidad es asimismo cuantitativa. La gestión por competencias se inscribe en una gestión del empleo marcada por el recurso creciente a los apoyos precarios cuya utilización se ha duplicado en 20 años y, especialmente, entre la mano de obra joven. La subordinación en el trabajo no se ha aligerado: se ha endurecido con el aumento de la precariedad y de las exigencias de participación sin tregua.

Pero la gestión por competencias se practica también por fuera del lugar de subordinación. En efecto, la empresa no aparece ya considerada como un espacio protegido. La entrada en escena del legislador y de los ramos profesionales en mate-

ria de gestión por competencias atestigua el retroceso del compromiso del empleador para garantizar el destino de los asalariados más allá del puesto ocupado. La seguridad de las trayectorias ya no se ve más en el seno de la empresa sino con vistas al mantenimiento en el empleo apoyado en las movilidades externas. La circulación de competencias en el mercado de trabajo tiende a ser encuadrada en escala territorial o sectorial. Resta ahora saber si esos espacios de regulación están en condiciones de ofrecer garantías salariales a la altura de las que habían sido conquistadas en el ámbito de la empresa. En particular, el reconocimiento de las competencias adquiridas a lo largo de la vida, la contención de las carreras salariales, pueden ir peor allí donde la organización de la negociación social es muy endeble.

BIBLIOGRAFÍA

Baraldi, Laurence, Christine Durieux y Sylvie Monchatre (2002), "La gestion des compétences: quelle individualisation de la relation salariale?", en Damien Brochier (Coord.), *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Paris: Economica.

Castel, Robert (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris: Fayard.

Jobert, Annette (2007), "Transformations du salariat et nouveaux enjeux du dialogue social", en François Vatin (Dir.), *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris: La Dispute.

Lallement, Michel y Olivier Mériaux (2001), "'Tout n'est pas contractuel dans le contrat…' Relations professionnelles et action publique à l'heure de la refondation sociale", en *L'Année de la Régulation*, núm. 5, Paris: Association Recherche & Régulation.

Martin, Dominique (1994), *Démocratie industrielle*, Paris: PUF.

Monchatre, Sylvie (2004), "De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion", en *Revue Française de Sociologie*, vol. 45, núm. 1, Paris: RFS.

_____ (2007), "Des carrières aux parcours… en passant par la compétence", en *Sociologie du Travail*, vol. 49, núm. 4, Amsterdam: Elsevier.

Pillon, Thierrv y François Vatin (2007), "La question salariale: actualité d'un vieux problème", en François Vatin (Dir.), *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris: La Dispute.

Saglio, Jean (1991), "Les logiques de l'ordre salarial. Avenants classification et salaires dans le système de relations professionnelles", en *Formation Emploi,* núm. 35, pp. 35-46, Marseille: Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications.

Reynaud, Jean Daniel (1988), "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", en *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, núm. 1, Paris: RFS.

Richebé, Nathalie (2002), "Les réactions des salariés à la 'logique compétence': vers un renouveau de l'échange salarial?", en *Revue Française de Sociologie*, vol. 43, núm. 1, Paris: RFS.

Tallard, Michèle (2001), "L'introduction de la logique compétence dans les grilles de classification: genèse et évolution, en *Sociétés Contemporaines*, núm. 41-42, pp. 159-187, Paris: CNRS-IRESCO.

Tanguy, Lucie (2005), "De l'éducation à la formation: quelles réformes?", en *Éducation et Sociétés*, vol. 16, núm. 2, Paris: De Boeck Université.

Zarifian, Philippe (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris: Liaisons.

Recibido: septiembre de 2008
Aceptado: febrero de 2009