

“Lógica de competencias” e individualización: un movimiento histórico en el trabajo

**“The Logic of Competencies”
and Individualization: A Historic
Movement in Labor**

Élodie Ségal

RESUMEN

La implementación del modelo de competencias en el sector industrial ha generado diversas prácticas de gestión, con diferentes denominaciones y herramientas según los centros industriales. Este artículo explora dicha diversidad y plantea varias preguntas clave: ¿Existe una lógica transversal en los enfoques de competencias? ¿Se observan especificidades nacionales o lógicas comunes a nivel internacional? ¿Qué empleados son los más afectados y qué cambios ocurren en sus actividades laborales? Analizando el movimiento general hacia la individualización de la relación salarial, el artículo se enmarca en las transformaciones del sistema productivo y los debates clásicos en la sociología del trabajo. Las competencias laborales deben entenderse desde una perspectiva histórica, considerando las circunstancias económicas y sociales que influyen en las necesidades empresariales y las cualidades demandadas a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: competencias blandas, gestión por competencias, modelos productivos, individualización salarial, perspectiva histórica, sociología del trabajo.

* Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, plantel Cuajimalpa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Estudios Institucionales. Correo electrónico: <segalelodie@yahoo.com>. ORCID: < <https://orcid.org/0009-0008-1078-6197> >.

ABSTRACT

The implementation of the competencies model in industry has generated diverse management practices using different names and tools, depending on the industry. This article explores this diversity and puts forward several key questions: Is there a logic that crosses all the competencies approaches? Can national specificities or common logics be observed internationally? Which employees are the most affected and what changes take place in their work activities? Analyzing the general trend toward individualized wage relations, the article is framed in the transformations of the productive system and classical debate in the sociology of labor. Labor competencies must be understood from a historical perspective, taking into account the economic and social circumstances that influence management's needs and the skills required in the long term.

KEY WORDS: soft competencies, management by competencies, productive models, wage individualization, historical perspective, sociology of labor.



INTRODUCCIÓN

La adopción del modelo de competencias en el sector industrial ha generado diversas prácticas de gestión, bajo términos como enfoques o gestión por competencias y competencias blandas. Este concepto, originado en los años ochenta por una organización sindical francesa, se centra en evaluar características personales más que habilidades técnicas, y se ha globalizado desde entonces. La digitalización de la economía y del trabajo ha intensificado la necesidad de desarrollar habilidades simbólicas y relacionales. Lejos de ser

una preocupación reciente, estas cuestiones han sido fundamentales para la construcción de la sociología del trabajo en Francia. Con el tiempo, estos debates han encontrado nuevas perspectivas y aplicaciones. En México, los nuevos estudios laborales han recurrido a la sociología del trabajo francesa para desarrollar categorías de análisis que contribuyen a comprender la degradación del trabajo (De la Garza, 2005).

Las competencias laborales deben analizarse desde una perspectiva histórica, ya que las necesidades empresariales varían según las circunstancias económicas y sociales. Las cualidades exigidas a los trabajadores responden a un proceso histórico a largo plazo. Este artículo aborda la historia del trabajo, su medición, remuneración y las transformaciones del sistema productivo. Las tablas de clasificación, introducidas en Francia en los años ochenta, incluyeron las competencias blandas, permitiendo investigar tanto las empresas como su marco legal. Aunque la digitalización y la pandemia no han generado cambios legales significativos, han intensificado la necesidad de desarrollar habilidades simbólicas y personales. Desde esta perspectiva, los cambios actuales no se interpretan aquí como algo completamente novedoso, sino como una forma de intensificación y degradación del trabajo a nivel internacional. Se propone analizar la “lógica de la competencia” en relación con las transformaciones del sistema productivo. Los enfoques que hemos estudiado se verán enriquecidos por los debates clásicos que han impregnado la sociología del trabajo.

La obra de Alain Touraine (1955) da cuenta de la evolución de la cualificación y su estrecha correlación con la historia industrial francesa. A cada periodo económico significativo corresponde una figura central: la artesanía, sus trabajadores profesionales; la empresa de productos en serie, trabajadores calificados; y la industria de masas, trabajadores especializados. Hoy, la empresa digitalizada y financiariza-

da daría paso al operador (Vidal, 2013). Así, en cada periodo económico se encuentra una figura dominante en la que se mantienen características de los viejos modelos productivos mientras se prefiguran modelos nuevos. Por tanto, no es sorprendente encontrar una aparente diversidad en nuestros campos de investigación. El presente trabajo arrojará luz sobre la diversidad empleando para ello una serie de preguntas.

¿Es posible identificar una lógica transversal en los enfoques de competencias estudiados? ¿Nos encontramos frente a especificidades nacionales o, por el contrario, podemos reconocer lógicas comunes a escala internacional? ¿Cuáles son los empleados afectados por la gestión por competencias? Con base en una cuidadosa presentación de nuestros campos de investigación, se buscará indagar sobre el movimiento general que sostiene la “lógica de las competencias”: la individualización de la relación salarial.

El objetivo es analizar la “lógica de la competencia” en relación con las transformaciones experimentadas por el sistema de producción. Esta lógica se examina aquí como un proceso que introduce formas de individualización de la relación salarial. El enfoque de competencias consagra un nuevo modelo de producción y a la vez forma parte de un movimiento histórico de larga duración. Cada proyecto de racionalización del trabajo se basa siempre en un proyecto anterior. La implementación de competencias blandas, simbólicas y personales debe remitirse al toyotismo, que, a su vez, forma parte de las prácticas participativas (Stewart y Martínez, 1998). La participación, por otro lado, no puede considerarse descuidando las experiencias de enriquecimiento de tareas arraigadas en la crisis de los regímenes taylorista y fordista. De esto dan testimonio los análisis tanto del trabajo industrial como de la evolución histórica de su medición y de su evaluación.

EN LA DIVERSIDAD DE PRÁCTICAS, UNA TENDENCIA A LA INDIVIDUALIZACIÓN DE LA RELACIÓN SALARIAL

Besucco *et al.* (1995) han destacado las consecuencias de la negociación empresarial sobre las clasificaciones. Estas autoras intentan captar la complejidad presente en las respuestas de las empresas a las transformaciones que han tenido lugar en el sistema de producción. Para ello, consideran nueve acuerdos relativos al sistema de clasificación profesional suscritos en la industria de procesos. En ellos están representadas cinco ramas: papel, cartón, productos químicos, tejas y ladrillos, metalurgia y agroalimentación en el periodo de 1991 a 1992.

Para esta investigación, se ha ampliado el corpus para la mayoría de las empresas estudiadas, antes de la negociación y después de la aplicación de acuerdos inherentes a las clasificaciones. Destaca una primera observación: la gran diversidad visible en los grupos analizados, la cual responde al hecho de que los directivos tienen autonomía relativa sobre tecnologías, modos de organización de la producción y gestión de la mano de obra. No obstante, se aprecian tres tendencias comunes. En primer lugar, la reducción de la línea jerárquica, como consecuencia de la tecnificación de la herramienta de producción. La introducción de máquinas cada vez más complejas en la empresa hace que se concentren diferentes operaciones y los trabajadores deben seguir este movimiento, el de la integración de varias tareas antes separadas por la máquina. Necesariamente, esto lleva a la reducción de la línea jerárquica, ya que resulta demasiado rígida para una organización de este tipo. En segundo lugar, al momento de contratar personal se hace cada vez más hincapié en el valor de los títulos profesionales y la formación. Por último, cabe hacer una observación más cuantitativa: “la importancia creciente de las cuestiones relacionadas con la gestión de las competencias individuales en las negociaciones sobre clasificaciones y formación”

(Besucco *et al.*, 1995: 9). Se privilegiará este último punto, ya que permite destacar el rasgo dominante de la “lógica de la competencia”: la individualización de la relación salarial.

DIVERSIDAD DE LUGARES EN LOS QUE SE REALIZÓ LA ENCUESTA

Hemos comparado empresas que utilizan la gestión basada en las competencias laborales en su fase de aplicación. Para comprender la aparente diversidad de esta lógica, se ampliaron los sectores industriales considerados, el tamaño de los emplazamientos, las ubicaciones geográficas (Ségal, 2022). En este sentido, esta investigación no adopta un enfoque nacional, sino internacional, y se centra en grupos de alcance transnacional. El objetivo era identificar a los grupos que estaban rediseñando sus tablas de clasificación en función de las competencias. Es decir, su marco legal dentro del ámbito de la negociación colectiva. Este requisito condujo a centrar las investigaciones en los grupos que poseían los recursos financieros y humanos necesarios para aplicar este tipo de enfoque. Se llevaron a cabo visitas y entrevistas con el personal de recursos humanos en más de veinte centros industriales de alcance internacional: Xerox Francia, Renault, Microelectronics, Coca Cola, Thomson Télévision, Ajinomoto Euro Aspartame, Entreprise Sollac, Pechiney, Vibrachoc, RCO Venizel, Thales, LU France, Danone Bélgica, Danone España, Opavia, Danone Italia, Linneo, Usine de Sant Hilari, Rhodia, Ervaf, L'Oréal, Vibrachoc. Esta metodología ofrecía la ventaja de adoptar una perspectiva comparativa centrada en las cualificaciones, la remuneración y la clasificación, abarcando un periodo de análisis de veinte años.

Cuatro sectores están especialmente representados: agroalimentario, automotriz, metalurgia y electrónica. Por ello el enfoque aplicado reveló una aparente diversidad. Por un lado, los objetivos de los proyectos varían de acuerdo con el contexto económico en que se encuentran emplaza-

dos los lugares estudiados. Por otro, las herramientas desarrolladas y aplicadas son específicas para cada emplazamiento industrial.

Contextos económicos y sectores de actividad

Uno de los elementos de la diversidad tiene que ver con los sectores de actividad. Esto hace que los objetivos desplegados por los grupos sean múltiples. En general, las empresas utilizan un enfoque basado en competencias por dos tipos de razones. El primero es que quieren desempeñarse mejor en su mercado. Para cubrir este rubro, se hacen preguntas sobre las competencias. Es el caso del grupo Usinor-Sacilor en Francia, que ha llevado a cabo uno de los primeros proyectos de competencias conocido con el nombre de A. Cap 2000. Una responsable de recursos humanos del grupo, que desde entonces se ha convertido en ArcelorMittal,¹ dio cuenta del problema de la competencia económica que afectó al grupo. Durante ocho años, ella misma había aplicado el enfoque en uno de los centros.

El segundo tipo de motivos está relacionado con las competencias laborales de los empleados de la empresa (Ségal, 2011). Aunque los casos son variados, se han identificado cuatro principales.

En primer lugar, los grupos pueden tener escasez de personal cualificado. Un miembro del equipo de recursos humanos del grupo Arcelor precisa al respecto:

En esa época, además de salidas masivas, hubo jubilaciones anticipadas antes de los 50 años debido a reestructuraciones en los años ochenta, lo que resultó en una pérdida significativa de “saber hacer” no prevista. Este conocimiento no se encuentra en el mercado laboral ni se

¹ La fusión del grupo Usinor-Sacilor, Aleralia, Arbed y tres grupos europeos se hizo efectiva el 18 de febrero de 2002 bajo el nombre de Arcelor. Sin embargo, Arcelor, que era una empresa siderúrgica francesa al momento de empezar esta investigación, se fusionó en 2006 con Mittal Steel, una compañía india, para formar Arcelor-Mittal. Desde esa fusión, Arcelor ya no existe como una entidad independiente. ArcelorMittal es ahora el segundo mayor productor de acero del mundo, con una producción anual de setenta y ocho millones de toneladas métricas en 2022.

aprende en la escuela; se adquiere trabajando en la empresa. La dirección general se convenció de la importancia de concentrarse en las competencias laborales debido a estos factores (RR. HH., Arcelor).

En segundo lugar, la empresa puede querer conservar competencias estratégicas. Este argumento se utiliza en un contexto muy específico, dado por el deseo de estandarizar las tablas de clasificación y los salarios después de las fusiones y adquisiciones. Este es el caso de dos de los grupos: Thales y LU France (filial de Danone).

Thales es una empresa multinacional que según las entrevistas realizadas, centra sus operaciones principalmente en Inglaterra y Francia. Tiene una fuerte presencia internacional. También está presente en Corea, Australia y Estados Unidos, entre otros países. Sus principales actividades son defensa, aeronáutica y seguridad, con un enfoque en sistemas aeroportuarios de alta tecnología para aviones de combate. En Francia, emplea a cinco mil personas, de las cuales tres mil laboran en la región de París. La mayoría de los empleados son ingenieros y directivos (60 por ciento), seguidos de técnicos (30 por ciento) y personal administrativo. La empresa subcontrata personal cuando necesita aumentar la producción.

Su decisión de adoptar una gestión basada en las competencias fue motivada por la fusión de tres empresas en 1999: Thomson-CSF RCF, Thomson Missile Electronique y Dassault Electronique. Thomson y Dassault eran dos empresas que llevaban más de treinta años compitiendo, cuyas culturas eran muy diferentes, lo que puede explicarse en gran parte por el estatus nacionalizado de Thomson-CSF. Además, en 2000, Thomson compró una empresa inglesa con diez mil empleados, Racal Electronics, que tenía sus propias particularidades, no sólo en lo que atañe al grupo, sino también al país.

LU France tiene un perfil completamente diferente al de Thales. Esta empresa se caracteriza por una gran producción en serie que involucra actividades poco calificadas, a menudo realizadas por mujeres. El emplazamiento de Château-Thierry, que nos interesaba especialmente, se encuentra en una zona

rural en la que el empleo sigue siendo de difícil acceso para las poblaciones menos cualificadas. Tras las fusiones entre distintas empresas impulsadas por el grupo Danone –Alsacienne, Belin, Heudebert, LU France y Vandamme (que ya se había fusionado con La Pie qui Chante)–, LU France se enfrenta a la misma situación que Thales. El 2 de junio de 2003, todos los sindicatos firmaron un acuerdo que incluía las secciones tituladas “Armonización de las escalas salariales” y “Gestión por competencias”.

Este acuerdo es aún más importante pues se negoció en un periodo de fuertes tensiones sociales, tras los cierres de fábricas anunciados a principios de 2001 y el intenso conflicto que siguió. Ambos fenómenos están vinculados. Sin ser la causa, el conflicto que se instaló ante la perspectiva del cierre de las fábricas de Calais y Evry [...] paradójicamente favoreció la conclusión de este acuerdo, centrado en un enfoque de desarrollo de competencias laborales.² (Zarifian, 2001: 16).

En tercer lugar, hay grupos que desean desarrollar competencias en un contexto de cambio tecnológico. Es el caso del proyecto de competencias Blédina (también filial de Danone). La cuestión de la motivación es fundamental en este caso.

El grupo Renault también sigue esta configuración. Se trata de un nuevo sistema de gestión para operadores que se está implantando gradualmente. El acuerdo inherente a la profesionalización mediante competencias de los operadores de producción de Renault, explica un director de recursos humanos del sector manufacturero, debería permitir dos tipos de evolución de las competencias: la modificación de las funciones de los operadores y la renovación de los operadores de fabricación. Este acuerdo, vigente desde el 1 de enero de 2001, fue firmado por FO, CFE-CGC y CFTC, pero no por CFDT ni la CGT (organizaciones sindicales locales).

Por último, la incorporación de un enfoque por competencias se sustenta en el deseo de superar “dificultades en la armonía del diálogo social interno” (director de un sitio industrial, LU France).

² Las traducciones en el artículo son realizadas por la autora.

En este caso, el argumento esgrimido para adoptar un enfoque basado en competencias es el clima social. Esta es también la premisa utilizada por la empresa Ervaf, filial del grupo Mecaplast, especializada en la industria del plástico. Dicha empresa es subcontratista directa de fabricantes de automóviles o ensambladores. Sus principales clientes son PSA, Renault, Toyota, Daimler-Chrysler, y éstos fueron los que decidieron que el grupo adoptara un enfoque basado en habilidades. Interesaba en este análisis un emplazamiento en particular: Valréas, en Vaucluse (Francia), que emplea a doscientas veinte personas, principalmente técnicos e ingenieros. El enfoque por competencias, cuyo objetivo central “es que cada empleado invierta como si fuera un accionista, propietario de su herramienta de producción” (RR.HH., Ervaf), se puso en marcha en 1997, con la llegada de un nuevo director de planta. Era una empresa “en mal estado cuando llegó el director de la planta. Por tanto, la situación era propicia para impulsar cambios importantes” (RR.HH., Ervaf). Además, el director de la planta tenía experiencia en la implantación de un enfoque similar. Las tensiones existentes en la fábrica en aquel momento hicieron que la dirección aprobara el proyecto. “El proyecto comenzó incluso con la partida de quienes no quisieron o no pudieron sumarse al proceso. Mucha gente se fue y quienes se quedaron tuvieron que hacerse cargo de las tareas de sus colegas” (RR.HH., Ervaf). Tras haberse opuesto al proyecto durante dos años, la CGT (sindicato considerado de izquierda radical en Francia) es ahora, según la dirección, uno de sus principales impulsores.

Características de los enfoques e instrumentos utilizados

Al igual que los objetivos declarados por los grupos estudiados, las características de los proyectos de competencias laborales y las herramientas utilizadas están marcadas por una gran diversidad. Entre todos los enfoques identificados por su integración al nivel internacional, se examinará el caso de Re-

nault. Durante mucho tiempo, el sector automotriz ha sido particularmente activo en la aplicación de enfoques participativos (grupos semiautónomos, círculo de calidad, método 5S, etcétera). La gestión por competencias se presenta como uno de los medios privilegiados para gestionar el rendimiento.

El enfoque de Renault

El acuerdo de profesionalización por competencias de los operarios de producción de Renault se firmó el 13 de julio de 2001 y entró en vigor el 1 de enero de 2002. Este acuerdo afecta principalmente a los operadores de producción. La gran mayoría de los sitios franceses de Renault están incluidos en el proceso, que involucra a más de diecisiete mil trabajadores.

TABLA 1.
RENAULT

<i>Características del dispositivo</i>	<i>Instrumentos utilizados</i>
Objetivos: poner las competencias al servicio del rendimiento industrial; formación de operadores al “sólo necesario” en relación con la necesidad de renovar los operadores de fabricación, excluyéndose las negociaciones salariales. Principios: cursos de formación, desarrollo de competencias progresivas y adaptadas a las necesidades de la unidad básica de trabajo; sólo se reconocen las competencias adquiridas y ejercidas durante un mínimo de un año.	Una opción para mantener un fuerte control del sistema tomando en cuenta cuatro criterios: requisitos previos en términos de formación general; puestos disponibles; validación de las competencias ejercitadas; marco presupuestario. Dado que las clasificaciones datan de 1984, el acuerdo permite trasladar las dieciocho categorías existentes a dos: el sector de operación industrial y el sector de operación de la planta. En estos dos sectores, los niveles de remuneración son estrictamente equivalentes.

Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan a detalle los objetivos de los talleres de competencias, se puede advertir que la mayoría de las veces responden a diferentes motivos y que las empresas los implementan para alcanzar diversos objetivos. Se ha visto, por

ejemplo, que algunos grupos se centran en la producción, otros en la calidad y otros en la autonomía. En general, para las empresas estudiadas, se trata esencialmente de poner a los trabajadores en relación con la estrategia de negocios de la empresa. Se trata, pues, de una política impulsada por las necesidades de producción, que conduce a la individualización de la relación salarial.

“Lógica de competencias” e individualización de la relación salarial

A pesar de la diversidad de enfoques de competencias observados, se identifican tres etapas comunes a todos ellos: la formulación de un proyecto de desarrollo estratégico, el objetivo organizativo que la empresa quiere establecer y la elaboración de una reflexión en torno a la identificación de competencias laborales con miras a su transformación. Dichos planteamientos han dado lugar a trabajos que han tenido en cuenta su potencial en términos de renovación laboral (Le Boterf, 1997; Zarifian, 2001). Estos últimos han considerado particularmente el peso de las situaciones y de la organización en la actividad laboral. Sin embargo, es difícil demostrar que no se rigen por las mismas premisas que la empresa taylorista. La hipótesis es, por tanto, que el quiebre introducido por la “lógica de la competencia” es de otro orden: consiste en una evaluación de lo informal mediante la exposición a criterios individuales, estableciendo, así, un proceso de individualización de la relación salarial.

Identificación de competencias

El primer paso que dan las empresas es esencialmente político. Tiene que ver con la preparación o formulación de un proyecto de desarrollo estratégico. Las decisiones involucradas se toman a nivel de la administración general. El planteamiento supone responder a la pregunta: ¿la organización actual es

coherente con los cambios que implica la implementación del proyecto de desarrollo estratégico? Tomando en cuenta esta organización y para responder a los cambios en la estrategia, ¿cuál es el objetivo organizativo que la empresa quiere poner en marcha?

El segundo enfoque se sitúa a nivel del objetivo organizativo y es una dimensión principalmente estratégica. Su objetivo final es que la organización de la producción y la organización del trabajo sean óptimas. Las respuestas dadas por las empresas van desde la implantación de islas de producción a la autonomía de los departamentos, pasando por la externalización de determinados centros de producción o el desarrollo de profesiones específicas.

El último enfoque tiene un objetivo operativo: salir de los objetivos políticos y estratégicos para trazar el mapa de las competencias laborales con que cuenta la empresa y de aquellas que deberán evolucionar. En esta fase se desarrolla una reflexión en torno a la identificación de competencias. Toda la batería de herramientas varía, por tanto, en función del objetivo estratégico y de la situación económica y social específica de cada empresa: realización de entrevistas individuales de posicionamiento, establecimiento de trayectorias profesionales, implementación de cursos de formación y evaluaciones.

Aunque estos talleres de competencias no cuestionan la idea de que exista una constancia prescrita en el trabajo, sí asumen que una diferencia importante frente al cliente está en lo aplicado entre el trabajo prescrito y el trabajo real. En general es en este margen que las empresas estudiadas deseen basar su competitividad en la actualidad.

La importancia de las tres dimensiones –política, estratégica y operativa– llevó a Philippe Zarifian a formalizar estos planteamientos bajo la denominada “lógica de competencia” o “modelo de competencias” (Zarifian, 2001). El autor desarrolló su tesis sobre la emergencia del modelo de competencias durante la década de 1980, tomando en cuenta las

fuerzas renovadoras inherentes a este modelo. Según su opinión, estamos viviendo un periodo de profunda transformación del proceso de cualificación, que el modelo de competencias pone de manifiesto. El modelo de cualificación del puesto de trabajo está entrando en crisis, cuestionándose, sobre todo, el uso del trabajo prescrito. La competencia puede definirse de tres maneras:

La competencia es la toma de iniciativa y la responsabilidad del individuo ante las situaciones profesionales a las que se enfrenta [...] La competencia es una comprensión práctica de las situaciones que se basa en conocimientos adquiridos y los transforma con mayor fuerza a medida que la diversidad de situaciones aumenta [...] La competencia es la capacidad de movilizar redes de agentes en torno a las mismas situaciones, para compartir problemas, para asumir ámbitos de responsabilidad (Zarifian, 2001: 77).

Así, el primer elemento clave de la competencia es la responsabilidad, pero una responsabilidad que supone una ética profesional y no en moralidad, cuyos excesos podrían dar lugar a juicios excesivamente personales, los cuales son temidos por Zarifian. Lo que está en cuestión es la conciencia profesional, la inversión individual que se expresa en la preocupación por los demás y en el ejercicio de la propia responsabilidad en un ámbito concreto. El segundo elemento de la definición de competencia es la noción central de “situaciones”. Éstas se caracterizan tanto por su redundancia como por su eventualidad, la novedad del modelo de competencias. Para Zarifian, las situaciones dan lugar a un nuevo sistema de evaluación: a la tradicional evaluación de resultados se añade la del registro profesional. Por último, el tercer elemento del modelo de competencias es la información. Ésta se entrelaza fuertemente con las situaciones laborales, ya que inducirá características específicas de la acción.

En resumen, para Zarifian, el concepto de competencia está vinculado, por una parte, a la noción de “situaciones” y, por otra, a la organización del trabajo. La primera es en gran medida productora de competencias, mientras que la segun-

da es el soporte (colectivo) de las mismas. Los dos elementos son inseparables: en una organización el individuo se hace cargo de la situación.

Aunque Zarifian se posiciona reiteradamente en contra de la evaluación de las cualidades personales, esta cuestión debe ser planteada de manera explícita, pues este componente se está convirtiendo en la fuerza motriz de la gestión por competencias.

Valoración de criterios individuales

Es difícil distinguir lo que está cambiando de lo que siempre ha caracterizado a la producción capitalista. La situación, la organización, como la describe Zarifian, ¿también desempeña un papel en el modelo de calificación del puesto de trabajo? Esto es, en efecto, lo señalado por las críticas dirigidas a la organización científica del trabajo (OCT) ya en los años sesenta. Georges Friedmann lo recuerda en su libro *Le travail en miettes* (Friedmann, 1964). Al separar las tareas de diseño de las de ejecución, el taylorismo redujo, al mismo tiempo, el campo de posibilidades individuales y colectivas. La simplificación de las tareas limitó, por un lado, las posibilidades de cooperación, de solidaridad colectiva, la transmisión e intercambio de experiencias y, por otro, la iniciativa individual, la satisfacción personal, el interés y la necesidad de entender y de dar sentido al trabajo realizado.

Así pues, los numerosos intentos de reorganización del trabajo han tratado de responder a estos avatares del taylorismo: baja cooperación colectiva y disminución de la implicación personal. La gestión por competencias aborda frontalmente este problema proponiendo una organización que orienta a los individuos hacia la movilización de sus recursos personales y colectivos.

Al respecto, cabe destacar tres rasgos característicos de la “lógica de la competencia”. En primer lugar, la inclusión de lo informal en la organización del trabajo y, especialmente, en

la prescripción del mismo. De hecho, lo descrito en el análisis de los puestos de trabajo se formalizó mediante prescripciones, tarjetas de trabajo escritas por las oficinas de métodos. Sin embargo, los trabajadores añadieron muchas habilidades a la realización de su trabajo. La racionalización taylorista adolece, pues, de una incoherencia. Aunque permite una rentabilidad óptima, no sabe evaluar el corazón mismo de lo que contribuye a la creación de riqueza: lo informal, los aportes individuales, el compromiso, etc. La aplicación de las descripciones de puestos de trabajo se vio limitada por la regularidad de las incertidumbres y las averías. El primer rasgo característico de la “lógica de la competencia” es, en nuestra opinión, una nueva forma de racionalización del trabajo. Esta racionalización amplía la de la OCT, pues reintroduce lo informal en la descripción del trabajo y el análisis de las contribuciones personales. Hoy en día, lo que más se tiene en cuenta en la noción de competencia es la contribución individual real (Grugulis, 2007). De ello dan cuenta los proyectos de competencias descritos en el apartado anterior. En los objetivos del proyecto LU France, por ejemplo, se busca estandarizar las tablas de clasificación reconociendo las contribuciones personales. El proyecto de Danone España, por su parte, tiene el objetivo explícito de aumentar la motivación de los operadores. El proyecto de Arcelor promueve una política de cualificación que reconoce las competencias individuales. Por último, el grupo Renault prevé poner las competencias laborales al servicio del rendimiento industrial, formando a los operarios “sólo en lo necesario” en relación con la necesidad de la empresa.

En segundo lugar, la “lógica de la competencia” transforma la interpretación del trabajo, valorando y evaluando todos los criterios e individualizando el puesto de trabajo. En consecuencia, las direcciones de las empresas tienden a reducir lo informal a la única dimensión de “competencias interpersonales”. Y es sobre todo en torno a esta noción y sus sinónimos —comportamiento, competencias blandas, movilización, implicación— que

los empresarios reorientan sus proyectos de competencias laborales. Sin embargo, la observación de las situaciones de trabajo muestra que lo informal también está en el núcleo del “saber hacer”, de la transferencia de experiencia de los antiguos empleados a los nuevos, de los “trucos del oficio”, y los “consejos”, de una formación que tiene lugar en el puesto de trabajo, que se aprende haciendo. Modos de gestión como los que se han observado son ocultados mediante el uso de la noción de “saber ser”, los conocimientos y el “saber hacer”. Así, la dirección de las empresas estudiadas sostiene que el trabajo se volvería más conductual y relacional. Las otras dimensiones del trabajo informal, vinculadas a la técnica, la experiencia y la formación, pasan al segundo plano. Lo novedoso es que las competencias blandas, que anteriormente se desarrollaban principalmente entre una población específica, como los directivos, ahora se han convertido en un requisito también para los niveles más básicos de la empresa, incluyendo a la población obrera no calificada.

Por último, el tercer rasgo característico de la “lógica de la competencia” tiene que ver con la cristalización de las “competencias blandas”, el “saber ser” en los requisitos laborales, sustentándose en cambios en la propia organización del trabajo. No sólo se están modificando la codificación y la prescripción del trabajo, sino también y, sobre todo, el trabajo en sí mismo. El uso de las tecnologías de la información, como la gestión a partir de nuevas tecnologías, la digitalización y la producción “justo a tiempo”, plantean más exigencias a las empresas, la necesidad de establecer formas innovadoras de cooperación en el trabajo. Los plazos, aunados al aumento de los requisitos de calidad, son cada vez más limitados, por lo que la empresa hace recaer en el individuo la exigencia de que realice una contribución personal inequívoca. En este sentido, la “lógica de la competencia” puede entenderse como una forma de individualización del trabajo (Stroobants, 2003). Esta individualización permite hacer inteligible la naturaleza de la racionalización que subyace en la “lógica de la compe-

tencia”: una racionalización de la subjetividad consistente con una organización del trabajo “justo a tiempo” y digitalizado. Esta última requiere toda la cooperación necesaria para su funcionamiento. La “lógica de la competencia” parece ser la herramienta de gestión de recursos humanos más adecuada.

COMPETENCIA: UN *CONTINUUM* EN LA HISTORIA DE LA EVOLUCIÓN DEL TRABAJO

La individualización de la relación salarial sustentada en la “lógica de la competencia” debe situarse en una perspectiva histórica. El debate en torno a las competencias no puede entenderse sin hacer referencia a una cuestión que ha dominado durante mucho tiempo la sociología del trabajo, la de la calificación (Carrillo e Iranzo, 2000). Una lectura cruzada de los trabajos de Georges Friedmann y Pierre Naville muestra la importancia que las competencias personales ya estaban adquiriendo en la lógica del puesto de trabajo. El desplazamiento del modelo de cualificación del puesto de trabajo al modelo de competencias es atestiguado por la evaluación de la dimensión del comportamiento en las tablas de clasificación.

LA PROBLEMÁTICA DE LA CUALIFICACIÓN

La sociología del trabajo se institucionalizó en Francia al finalizar la Segunda Guerra Mundial, bajo la acción de dos figuras emblemáticas, Georges Friedmann y Pierre Naville. Sus problemáticas de investigación se centraban, en un primer tiempo, en las posibilidades de cambio que podría traer consigo la automatización de la industria (Neffa, 2000). En particular, examinaron las repercusiones del progreso técnico en la organización científica del trabajo. Como la racionalización taylorista produjo una fuerte alienación en las personas, Friedmann y Naville veían en la máquina un medio para libe-

rarlas. Paralelamente al estudio de las potencialidades emancipadoras de las máquinas, estos autores ampliaron su observación para analizar sus consecuencias en términos de la descalificación de la actividad de la clase trabajadora. Las problemáticas de la liberación y la descalificación del trabajo no se abandonaron en la sociología, a pesar de que hoy en día se utiliza una terminología ligeramente diferente. Así, se habla menos de liberación, alienación y descalificación, y más de autonomía, coacción, o “competencias blandas” y simbólicas.

Friedmann (Friedmann y Reynaud, 1958) se propuso definir la cualificación utilizando cuatro elementos: la competencia técnica (medida en tiempo de formación, distinguiendo entre formación general, formación técnica y entrenamiento); la posición en una escala de prestigio; la frecuencia relativa de las cualidades requeridas y la responsabilidad en la producción.

Su enfoque de la calificación giró en torno al estudio de las relaciones observables entre mecanización y calificación. En 1946 construyó una tipología de niveles de mecanización y automatización en la que distingue tres épocas, o eras de mecanización (Friedmann, 1946). En el centro de la primera era identifica a la máquina semiautomática. Ésta simplifica el trabajo y, por ende, la actividad del trabajador, cuya tarea se limita sólo a alimentar las máquinas. La segunda época corresponde a la automatización. Quienes trabajan recibieron formación para adaptarse a máquinas más complejas. Esta época es, por tanto, más elaborada, pero no deja de ser un periodo que llevará al pleno desarrollo de la automatización, a su apogeo. La tercera era conducirá, según el autor, a la desaparición del ser humano en las tareas de ejecución. Hasta 1946, pensaba, como Naville, que la cualificación podía medirse por la duración de la formación necesaria para acceder a un puesto. Más tarde, adoptó otra posición, afirmando que ésta no podía medirse de manera cuantitativa, sino que tenía que observarse cualitativamente. Este desacuerdo prin-

principal entre ambos autores dio lugar a dos vertientes en los debates científicos sobre la cualificación: relativista (la de Naville) y sustancialista (la de Friedmann) (Campinos Dubernet y Marry, 1986).

Naville considera que la valoración social del aprendizaje es un componente esencial de la calificación. Por ello intenta establecer una relación causal entre el tiempo dedicado a la formación y la estructura de cualificación de toda la población activa de la región parisina. Entiende que el salario es fundamental para la calificación, lo que hace que la considere como conocimiento y poder. Por eso, en Naville, la cualificación aparece esencialmente como una construcción social. Él analiza la evolución de la división del trabajo (Naville, 1965) y la consiguiente aparición de conflictos en el seno de la empresa. Por ello, propone incorporar un nuevo análisis que tenga en cuenta las condiciones técnicas, económicas y sociales del trabajo con el fin de hacer inteligibles los principales antagonismos que atraviesa la empresa. Al respecto, destaca tres tipos de conflicto. El primero es causado por la extensión de la automatización. La división de tareas aisladas ha sido suplantada por un sistema mecánico autónomo que las reúne. La cooperación en el trabajo se ha visto perturbada porque se introdujo una función de movilidad en la actividad del trabajador. El segundo conflicto se deriva del anterior y opone el principio de división al de la distribución de tareas, porque la división ya no puede hacerse tan claramente. Se está, pues, en un momento en que la distribución de tareas se vuelve más incierta. El tercer tipo de conflicto tiene que ver con la oposición entre división y organización de la empresa. Abarca los dos conflictos anteriores y avanza en la idea de que los departamentos de gestión de las empresas se benefician de la división de quienes trabajan.

A pesar de estas diferencias, clásicamente planteadas, es posible identificar observaciones comunes en Friedmann y Naville. La cualificación del trabajo es presentada como una cuestión central en la transformación del trabajo. Ambos

autores prevén la llegada de transformaciones técnicas que tendrán repercusiones en la gestión de las personas y, sobre todo, en su cooperación. A la cualificación exigida, la requerida por el puesto de trabajo, se sumará la cualificación acreditada por el nivel de formación. Los dos autores describieron las premisas de un mecanismo que seguirá afirmándose a partir de entonces, el paso del modelo de cualificación del puesto de trabajo al que se ha llamado modelo de competencias laborales o competencias blandas. En otras palabras, las competencias de comportamiento, las aptitudes personales, las cualidades requeridas por el trabajo han estado durante mucho tiempo en el centro de la actividad productiva (Dubar, 1996).

En efecto, para los dos investigadores la producción depende cada vez menos de factores procedentes únicamente de la ejecución, sino de parámetros cada vez más vinculados al individuo y su compromiso, su movilidad, polivalencia, capacidad de iniciativa y de comunicación. Al constatar estas transformaciones, Naville intenta medir la polivalencia de quienes trabajan, apoyándose para ello en la movilidad interna de éstos dentro de la misma organización. Así, trata de captar todo lo relativo al desplazamiento entre puestos de trabajo, la rotación de equipos, los ascensos, pero también las contrataciones, los despidos e incluso las vacaciones. Para él, como se ha observado, la movilidad es inducida por los cambios que provoca la división del trabajo, reificado ahora por la introducción de la máquina. Naville va más lejos en su apreciación de las transformaciones experimentadas por las calificaciones, situando la base de estas últimas en la noción de habilidad, la cual define como ligada al comportamiento de los individuos. “La habilidad es una noción que, como muchas otras, y casi todas las utilizadas en psicología, puede aplicarse a cualquier forma de actividad humana. Como hemos dicho, está relacionada semánticamente con la manera de ser y de adaptarse” (Naville, 1965: 28). Así, incorpora las características de aptitud y maniobrabilidad a

su definición, bajo el entendimiento de que implican la idea de poseer talento, habilidad, competencia y destreza. Friedmann, por su parte, subraya la importancia de las “cualidades requeridas”, las cuales están relacionadas con el puesto, con la experiencia en éste. Estudia la dimensión de la capacitación en la producción, demostrando que se está volviendo necesaria incluso a nivel del trabajo manual.

Estas investigaciones pioneras serán confirmadas posteriormente. La lenta desaparición del modelo de la cualificación debido a la implementación del modelo de las competencias laborales seguirá su curso. Pero la gran diferencia es que la evaluación de las cualidades personales ya no está vinculada a un estatus profesional. De hecho, al alejarnos de la lógica de la cualificación, nos apartamos también del reconocimiento de títulos y de ciertas garantías salariales. La evolución de las tablas de clasificación ilustra el paso del modelo de cualificación profesional al modelo de competencias laborales. En el contexto de los recientes estudios laborales desarrollados en nuestra región, resulta relevante analizar cómo se degrada el trabajo en los países llamados centrales, así como comprender los marcos legales que lo configuran y regulan (Alonso y Fernández, 2018). La cristalización de las competencias blandas desempeña un papel clave en la intensificación y degradación laboral, fenómenos que han adquirido mayor relevancia recientemente, tanto con la digitalización del trabajo como en otros sectores, particularmente en las relaciones de servicio.

TABLAS DE CLASIFICACIÓN:

DE LA CUALIFICACIÓN A LA COMPETENCIA

La intervención del Estado francés en los sistemas de clasificación dio lugar a una evolución “en acordeón”. Aunque los años veinte anunciaron la aparición del primer código institucional de convenios colectivos (ley del 25 de marzo de 1919), las negociaciones sectoriales no condujeron a convenios colectivos sino hasta 1936. El Frente Popular avanzó

considerablemente con la ley del 24 de junio de 1936, que hizo obligatoria la negociación colectiva. La Segunda Guerra Mundial supuso un serio desafío a los logros anteriores. El gobierno de Vichy limitó el desarrollo de la política contractual en Francia, por un lado, suprimiendo las confederaciones patronales y sindicales³ y, por otro, congelando los convenios colectivos. A partir de la liberación, después de la guerra, las negociaciones entre empresarios y sindicatos dieron lugar a los decretos Parodi-Croizat.⁴ El texto clave de la época es el Decreto Parodi, del 11 de abril de 1945, el cual condujo al establecimiento de cualificaciones y salarios en la industria metalúrgica de la región parisina. El segundo texto clave es el del 17 de julio de 1945, que definió una doble lógica de las calificaciones, por un lado, mediante el reconocimiento del título y por medio del salario real, que permite diferenciar a la propia categoría. Esto posibilita entender qué está en juego en el potencial de negociación presente en los distintos grupos profesionales, así como la importancia de su reconocimiento por la organización (Saglio, 1987). Estos sistemas de clasificación proporcionan un formidable indicador en términos de calificación, cuya relevancia puede comprenderse en el conflicto y la negociación entre la cualificación como propiedad del individuo y aquella que emana de una posición determinada por el puesto de trabajo (Paradeise, 1988).

Considerando la calificación como resultado de una relación conflictiva, el objetivo de este análisis es captar de qué tipo de representación de la sociedad da cuenta la división entre las tablas de clasificación y el contenido técnico y social del trabajo. Por lo tanto, se informará sobre la importancia social de la evolución de los distintos tipos de clasificación (los acuerdos de Parodi [1945], las tablas de criterios de clasificación [1970] y las nuevas revisiones solicitadas por las

³ CGT, CFTC y CGPF fueron disueltas el 9 de noviembre de 1940.

⁴ Estos decretos combinan dos lógicas. El primero permite el monopolio nacional de la fijación de salarios, mientras que el segundo retoma los convenios de 1936 para determinar jerarquías salariales y agrupaciones por oficios.

leyes de Auroux [1982]). Esta evolución cristaliza, a largo plazo, el desplazamiento del modelo de cualificación de los puestos de trabajo al de competencias blandas, que valora al individuo y sus características personales.

Las tablas Parodi: reconocimiento de calificaciones

Las clasificaciones tipo Parodi (1945) ilustran un compromiso basado en la fijación de salarios mediante la prescripción de tareas. La lógica en juego es la del oficio, en la que la lógica de la calificación adquiere todo su significado.

Los acuerdos piloto para la industria metalúrgica firmados el 12 de junio de 1936 sirvieron como texto fundacional para la elaboración de las clasificaciones Parodi de 1945 (Denimal, 1996). El propósito de estas tablas era enumerar y prescribir las distintas tareas para proporcionar un mapa de las actividades existentes. La primera clasificación incluye once denominaciones, con una tabla salarial construida siguiendo una doble consideración. En primer lugar, se mencionan grandes categorías como “trabajador profesional” o “trabajador especializado”, que son definidas en forma amplia. En segundo lugar se enumeran ocupaciones más específicas, como “ajustador de máquinas” o “profesional de máquinas herramientas”. Estos acuerdos –rápidamente percibidos por los interlocutores sociales como logros colectivos– fijan un salario mínimo a escala nacional para cada rama profesional.⁵ No se cuestionaron las categorías existentes, ya que las negociaciones se centraron principalmente en las garantías colectivas en materia salarial. En este sentido, la construcción de las clasificaciones tipo Parodi caracteriza una lógica de oficio.

En *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Alain Touraine (1955) describe detalladamente el vínculo entre la

⁵ El proceso implementado consiste en definir una tabla jerárquica de puestos de trabajo a los que se asigna un coeficiente, el cual tiene un equivalente en puntos y, finalmente, en salario. Esta construcción remite a una lógica de reproducción de los oficios existentes.

evolución industrial y el desarrollo profesional, poniendo especial atención a la calificación de los trabajadores. Según él, tres fases particulares caracterizan la evolución profesional. De una primera, denominada fase A, en la que la acción del trabajador cualificado sería esencialmente autónoma, se pasa a una fase B, definida por una “organización centralizada” que daría lugar al suministro de trabajo de ejecución. La última fase correspondería a una separación entre actividad laboral y actividad productiva directa.

Lo que Touraine denomina fase B parece caracterizar las cuestiones presentes en las clasificaciones Parodi. En esta fase surge una paradoja, porque la mecanización y la profesión se oponen. Estas dos tendencias son ilustradas por el obrero especializado y el OS (obrero especializado superior). De este modo, las actividades consisten en la ejecución directa —el ritmo de producción regula el ritmo de trabajo que, a menudo, consiste en alimentar, cargar y descargar las máquinas—; al mismo tiempo, el trabajador tiene cada vez más control indirecto y de previsión sobre el proceso de producción, para gestionar una producción continua. Además, las tareas están muy diversificadas. Van desde ajustar la configuración de las máquinas hasta su mantenimiento, lo que incluye también las tareas de ejecución y supervisión.

Así, en esta fase concreta, se observa el desarrollo de una figura, el OS, que es polivalente y, por tanto, capaz de sustituir a su equivalente en la cadena de producción. Los trabajos de Touraine demuestran que se trataba de lo que hoy se llama “competencia”. De hecho, el trabajador especializado se define por su puesto de trabajo y, al mismo tiempo, por su capacidad para adaptarse a las diversas situaciones de la producción mecanizada. En esta configuración surge un tipo de calificación particular: “la calificación social” (Touraine, 1955: 405). Claude Dubar (1996) retomó esta tesis para mostrar la fragilidad que implica la sustitución del modelo de calificación por el modelo de competencias. Desde su perspectiva, este último “no es nuevo ni más racional que los

demás” (Oiry, 2003: 190). En efecto, no se está hablando de la sustitución de un modelo por otro. No obstante, el análisis histórico de las tablas de clasificación subraya que se está produciendo un cambio que permite a estos dos modelos cohabitar de forma desigual.

*El lugar de la autonomía y la movilización,
la paradoja de los criterios de clasificación*

El término calificación, que tomó forma al final de la Segunda Guerra Mundial en Francia con las clasificaciones Parodi, establece una relación estable entre valor de uso y valor de cambio de la fuerza de trabajo. Esta relación puede concebirse dentro de una producción y consumo de masas estandarizados. Gradualmente, la desestabilización de la economía provocada por la globalización neoliberal y la producción “justo a tiempo” están dando lugar a diferentes reivindicaciones. La cualificación, es decir, los conocimientos técnicos vinculados a un puesto de trabajo, y sobre todo el aparato productivo que le corresponde, ya no permiten seguir siendo competitivos en un mercado globalizado. Por tanto, se promueve la valorización progresiva, no sólo del “saber hacer”, sino sobre todo del “saber actuar” y, en última instancia, del “saber reaccionar” en una situación de trabajo, que se valida en la actividad diaria de fabricación de los empleados del sector manufacturero. Incluso antes del despliegue de la “lógica de la competencia”, las tablas de criterios de clasificación son una primera ilustración de ésta.

La negociación de nuevas tablas de clasificación en la industria metalúrgica tuvo lugar de 1968 a 1975 y allanó el camino a las demás ramas de la industria francesa (Denimal, 1996). De hecho, las clasificaciones Parodi se habían vuelto obsoletas, dada la precisión con la que enumeraban las actividades. Por tanto, las tablas de criterios de clasificación deben ofrecer un marco más flexible y evolutivo, que pueda adaptarse a posibles cambios en la producción. En este sen-

tido, proporcionan criterios para definir cada categoría profesional (trabajadores manuales, técnicos y administrativos, y supervisores): autonomía, responsabilidad, tipo de actividad y conocimientos adquiridos.

Se observa, pues, que estas nuevas tablas crean un marco más flexible, alejándose de una simple clasificación de “oficios” existentes, para integrar las denominadas competencias blandas, como la autonomía y la responsabilidad. De manera progresiva se va pasando de una valoración implícita de estas competencias, como hemos demostrado anteriormente, a su validación explícita y, en cierto modo, a su cristalización en las tablas de clasificación.

Los efectos de las tecnologías de la información y la comunicación (tic) sobre las calificaciones nos parece una explicación pertinente de estas transformaciones, como también señala Benjamin Coriat (1992). Así, la microelectrónica llegó masivamente a la empresa en los años setenta. Tuvo una influencia considerable en la situación real de los trabajadores del sector manufacturero y provocó la disociación entre el trabajo indirecto y directo. De esta separación se derivan tres categorías de impactos. La primera se refiere a los avances relacionados con la creciente abstracción de las actividades laborales. La segunda tiene que ver con la redistribución de las ventajas específicas de cada categoría profesional. A partir de los años setenta, con el crecimiento de la robotización, los OS (las categorías con bajos niveles de escolarización inicial) se vieron amenazados de despido. Los empleados afectados no son sólo los menos cualificados, sino también los obreros de oficio, dado su bajo nivel de formación inicial. Los administradores y los obreros profesionales están protegidos por el papel que desempeñan en la organización, en el primer caso, y por sus conocimientos técnicos adquiridos en la organización, en el segundo. A su vez, quienes operan los sistemas automatizados son valorados por sus calificaciones, que están en consonancia con los avances técnicos. La última categoría de impacto se relaciona con la organización: sería

posible un modelo distinto del taylorismo, que sumergiría al trabajador en el trabajo abstracto. Coriat diagnostica desde ese momento un desplazamiento del trabajo hacia la abstracción y la complejidad asumida.

Las tablas de clasificación adoptadas en 1975 en la industria metalúrgica francesa son un ejemplo perfecto de una tendencia que más tarde se generalizará en el sector industrial global: se da la concreción de estos nuevos sistemas de clasificación de competencias más genéricas, transversales y relacionales. Estas transformaciones son paralelas a la evolución del sistema productivo en su conjunto. Se observará que este proceso apenas empieza, se intensifica en la digitalización del trabajo, por ejemplo, y se globaliza.

*De la autonomía a su prescripción:
la “lógica de la competencia”*

Las leyes Auroux de 1982 obligaron a los sectores profesionales a revisar sus criterios de clasificación cada cinco años. En este contexto, el inventario de proyectos de clasificación/remuneración/competencias que se ha identificado para esta investigación en una veintena de empresas cobra todo su sentido (Ségal, 2022). Estos proyectos ponen de manifiesto la existencia de una prescripción de las denominadas competencias blandas, la que se lleva a cabo bajo el impulso conjunto de los departamentos de recursos humanos y las personas empleadas en fabricación. Los primeros esperan una mayor productividad gracias a la estrecha correspondencia entre las personas y el rendimiento, mientras que las últimas, ante las crecientes exigencias en términos de autonomía, tienen cada vez más dificultades para percibir la naturaleza de sus tareas. Esto explica su participación en la definición de las competencias.

La presente investigación muestra que, en general, hay dos tipos de cuestiones que atraviesan el rediseño de los criterios de clasificación. El primero tiene que ver con los

resultados económicos en el mercado y, el segundo, específico de la empresa, con los conocimientos utilizados por los asalariados.

Como parte de esta indagación se siguió un taller de competencias (Thales) cuyo objetivo es el rediseño de las tablas de clasificación. El núcleo del proyecto supone vincular la remuneración con las competencias requeridas. Nuestro estudio muestra que en las tablas de clasificación se valoran y validan tres tipos de competencias: técnicas, genéricas y comportamentales. Las primeras son más bien aptitudes profesionales, capacidades para aplicar los conocimientos a fin de producir un resultado concreto. Las competencias genéricas corresponden a la capacidad para desarrollar un proyecto según una metodología determinada. Son transversales a los diferentes sectores profesionales. Aunque estos dos tipos de competencias son imprescindibles, ahora los equipos de recursos humanos entrevistados establecen la distinción entre dos individuos considerando su capacidad para aplicar las aptitudes blandas. Los grupos industriales estudiados han optado por valorar aquellas normas de comportamiento que sean acordes a su cultura corporativa y su estrategia económica. Se ha visto que estas normas, antes reservadas a los directivos, se han ampliado a las categorías de manufactura. Por ejemplo, Thales ha definido tres categorías de valores necesarios: compartir, orientación al cliente y trabajo en equipo. Asimismo, se observa que en el proyecto de rediseño de las tablas de clasificación de LU France las orientaciones estratégicas son: gestión del progreso, gestión de la comunicación-información, gestión del rendimiento, formación, gestión de competencias y dirección de equipos. En ambos casos, la validación de estas competencias específicas se realiza mediante evaluaciones individuales llevadas a cabo en forma de entrevistas anuales. En cuanto al reconocimiento, se realiza mediante la remuneración de estas competencias conforme lo establecido en las tablas de clasificación.

Existe, por tanto, un discurso predominante que se refiere regularmente a estas competencias, a menudo descrito como relacional. Hoy en día, estas competencias específicas parecen ser una preocupación central en la empresa, porque facilitan la apropiación de reflejos, del “saber hacer” y de prácticas comunes que transmiten la política de resultados promovida por la empresa. Los empleados del sector manufacturero también demandan la prescripción de sus nuevas tareas. Éstos perciben una especie de “flotación en sus actividades”.

Esta doble expectativa, la redefinición de las actividades (en el lado de la gestión) y la prescripción de tareas (por parte de la población trabajadora) cristaliza en torno a la cuestión del “oficio”. Los sistemas de clasificación cuya construcción se han seguido en el marco de esta investigación recurren ampliamente a esta noción. En la empresa Blédina, los departamentos de recursos humanos establecen sistemas de clasificación para los distintos oficios, por ejemplo, en el sector manufacturero (maquinista) o en el sector logístico (operador de montacargas). Las jornadas de formación presencial realizadas en el centro de gestión por competencias también pusieron de relieve las expectativas en relación con los oficios. Su principal objetivo eran los “oficios y habilidades”.

Estos métodos de gestión de recursos humanos impactan el trabajo colectivo e intensifican la carga laboral. De hecho, los empleados deben desarrollar actitudes relacionales y se valora ante todo la comunicación, la circulación e intercambio de información, al tiempo que el entorno evoluciona para ser más competitivo. Una de las reacciones de los empleados del sector manufacturero es una fuerte demanda de prescripción de sus nuevas asignaciones. Éstos sienten una ambigüedad, que sus actividades parecen estar flotando. Existe una aparente contradicción entre la autonomía y la prescripción de la autonomía.

La evaluación de características de comportamiento impulsada por los grupos estudiados anuncia una nueva forma de estandarización del trabajo. Estas innovadoras maneras

de racionalización de la actividad de los trabajadores matizan las tesis que consideran a la “lógica de la competencia” como “una devolución del trabajo al trabajador” (Zarifian, 2001: 5). Zarifian afirma que “el trabajo ya no tiene significado y eficacia para ser descrito de forma objetiva, independientemente de la persona que lo realice, en forma de lista de tareas o funciones. El trabajo se convierte y vuelve a ser la expresión directa de las capacidades de pensamiento y acción de los individuos en una situación profesional” (Zarifian, 2001: 5). En nuestra opinión, la “lógica de la competencia” se refiere más a una nueva forma de racionalización del proceso de trabajo y no a una devolución del trabajo al trabajador; esta nueva forma de racionalización tiene que ver con la subjetividad de la población asalariada, y explica en gran parte, por un lado, la desvalorización del título y, por ende, la desestabilización del sector educativo y de la formación, al tiempo que, por otro lado, se desestabiliza al sector productivo, lo que tiene por consecuencia la crisis del trabajo y su degradación.

CONCLUSIONES

*En talleres de herramientas, mantenimiento o reparación,
o al menos en el propio taller,
¿no tiende la propia evolución de las máquinas a crear,
tras una fase de descomposición del trabajo,
nuevas formas de cualificación, o más exactamente,
a exigir al operador cualidades que no son necesariamente
'profesionales', sino que pueden ser 'sociales' o 'morales',
y, bajo ciertas condiciones, confieren un
interés renovado al propio trabajo de manufactura?*
(Touraine, 1955:16).

El problema planteado por Alain Touraine no ha perdido un ápice de actualidad, ya que se propone captar la naturaleza de las cualidades movilizadas por los trabajadores en relación con la evolución del sector industrial. Setenta años después, es posible arrojar nueva luz sobre esta perspecti-

va. Partiendo de la idea de que la competencia debe considerarse en relación con las transformaciones en el sistema productivo, Touraine demostró tres argumentos. En primer lugar, el sector industrial francés sigue caracterizándose por una gran diversidad. Los enfoques por competencias están determinados por la variedad de proyectos industriales, sus características y las herramientas que se despliegan allí. Sin embargo, y este es el segundo punto, esta diversidad sugiere un proyecto de racionalización muy específico, con su propio proceso y lógica. Dicho proceso puede desglosarse en tres dimensiones: política, estratégica y operativa. La lógica, en cambio, y es el tercer argumento, consagra formas de individualización de la relación salarial. Las mismas deben considerarse en un *continuum* históricamente identificable, especialmente a través de la evolución de los modelos productivos, que consagran lógicas que validan la subjetividad.

Este artículo ha permitido situar la “lógica de la competencia” dentro de un proceso general que engloba el análisis del sistema productivo y sus transformaciones. Un desvío a través de la contextualización histórica permite proponer una lectura de la “lógica competencia” como vector de un proyecto de racionalización del trabajo. Este proyecto afecta las dimensiones política, estratégica y operativa de la empresa e inculca formas de individualización de la relación salarial en la actividad asalariada. Las nuevas tablas de clasificación cristalizan estas transformaciones mediante el reconocimiento y la codificación de criterios subjetivos. Además, estas formas de individualización pueden observarse a escala internacional. De hecho, en la escena internacional pueden identificarse estrategias competitivas comunes: creación de valor para el accionista, valor para el cliente y fidelización del cliente. En este contexto, los márgenes que deben alcanzarse se basan esencialmente en los empleados y su implicación efectiva.

Ante estas transformaciones, no se puede plantear el problema de las cualidades movilizadas en el trabajo en términos de dualidad: por un lado, un trabajo monótono que se ha vuelto no calificado y, por otro, un trabajo interesante que se ha convertido en social o moral. Porque la complejidad y sobre todo las contradicciones inherentes a la “lógica de la competencia” radican en la forma en que vincula la intensificación del trabajo y el interés por el trabajo, la descalificación y los juicios sociales o morales a través de la aplicación de una nueva movilización de los trabajadores. Sin duda, un análisis en otro campo, como el de la economía digital, revelará hasta qué punto estas lógicas se entrelazan e intensifican. Un estudio riguroso en este ámbito permitirá profundizar de manera crítica en la noción de competencias blandas o simbólicas y, al mismo tiempo, plantear nuevas preguntas sobre cómo un sistema digital puede contribuir a mejorar el trabajo en lugar de limitarlo, controlarlo o fragmentarlo.

REFERENCIAS

- ALONSO, Luis Enrique y Carlos Javier Fernández Rodríguez (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI. Disponible en: < <https://www.re-dalyc.org/journal/818/81861610012/html/>>.
- BESUCCO, Nathalie, Françoise Calabrese, Nathalie Quintero y Michèle Tallard (1995). *Gestion des carrières et négociation d'entreprise sur les classifications*. París: Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
- CAMPINOS Dubernet, Myriam y Catherine Marry (1986). “De l'utilisation d'un concept empirique: la qualification. Quel rapport à la formation ?”. En *L'introuvable relation formation/emploi: un état des recherches en France*, editado por Lucie Tanguy, 197-232. París: La Documentation Française.

- CARRILLO, Jorge y Consuelo Iranzo (2000). "Calificación y competencias laborales en América Latina". En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, editado por Enrique de la Garza, 179-212. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- CORIAT, Benjamin (1992). *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- DE LA GARZA Toledo, Enrique (2005). "Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado". En *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*, compilado por E. de la Garza Toledo, 9-17. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- DENIMAL, Philippe (1996). *Les classifications professionnelles*. París: PUF.
- DUBAR, Claude (1996). "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du travail* 38 (2): 179-193.
- FRIEDMANN, Georges (1946). *Machine et humanisme : problèmes humains du machinisme industriel*, t. 2. París: Gallimard.
- FRIEDMANN, Georges (1964). *Le travail en miettes*. París: Gallimard.
- FRIEDMANN, Georges (1978). "Sociología del trabajo y ciencias sociales". En *Tratado de sociología del trabajo*, editado por Georges Friedmann y Pierre Naville, 66-95. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- FRIEDMANN, Georges y Jean-Daniel Reynaud (1958). "Sociologie des techniques de production et du travail". En *Traité de sociologie*, editado por Georges Gurvitch, 441-458. París: Presses Universitaires de France.
- GRUGULIS, Irena (2007). *Skills, Training and Human Resource Development: A Critical Text*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- LE BOTERF, Guy (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. París : Éditions d'Organisation.

- NAVILLE, Pierre (1965). *¿Hacia el automatismo social? Problemas del trabajo y de la automatización*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- NEFFA, Julio (2000). *Las innovaciones científicas y tecnológicas*. Buenos Aires: Lumen /Humanitas.
- OIRY, Ewan (2003). *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité?* París: L'Harmattan.
- PARADEISE, Catherine (1988). “Faut-il repenser le concept de qualification?”, *Pour* 112 (1): 43-52.
- SAGLIO, Jean (1987). “Les négociations de branche et l'unité du système français des relations professionnelles: le cas des négociations de classification”, *Droit social* 1 (1): 20-33.
- SÉGAL, Élodie (2011). “Tipos de regulación productiva y su impacto sobre los recursos humanos”, *Economía informa* 370 (1): 14-38. Disponible en: <<https://biblat.unam.mx/es/revista/economia-informa/articulo/tipos-de-regulacion-productiva-y-su-impacto-sobre-los-recursos-humanos>>.
- SÉGAL, Élodie (2022). *Le dévoiement des “savoir-être” en entreprise. Usages sociaux et managériaux des compétences*. París: L'Harmattan.
- STEWART, Paul y Miguel Martínez Lucio (1998). “Collective Bargaining and Innovation in Britain and Spain: the Impact of the Enterprise on Industrial Relations”, *European Journal of Industrial Relations* 4 (1): 73-97. Disponible en: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/095968019841005>>.
- STROOBANTS, Marcelle (2003). “L'individualisation des relations salariales par la gestion des compétences”. En *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, editado por Arnaud Dupray, Christophe Guitton y Sylvie Monchatre, 43-52. Toulouse: Octarès.
- TOURAINÉ, Alain (1955). *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. París: Édition du Centre National de la Recherche Scientifique.

- VIDAL, Matt (2013). "Low-Autonomy Work and Bad Jobs in Postfordist Capitalism", *Human Relations* 66 (4): 587-612. Disponible en: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726712471406>>.
- ZARIFIAN, Philippe (2001). *Le modèle de la compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Paris: Éditions Liaisons.