



Saavedra 15 P.B.
1083 Capital Federal
tel. 4953 7651 - fax 4953 9853
E-mail: postmast@piette.edu.ar

Dirección postal:
Casilla de Correo 950 - Correo Central
1000 - Buenos Aires

Competencia y calificación:

cambios de enfoques sobre el
trabajo y nuevos contenidos
de negociación

*Documentos para el seminario del 13,
14, 15 y 17 de noviembre de 2000*

Yves Lichtenberger

Documentos para seminarios N° 7



Trabajo y Sociedad



El PIETTE tiene sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET y trabaja en estrecha colaboración con el Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine (CREDAL) URA N° 111 au CNRS.

Supervisión técnica: Julio C. Neffa

Corrección: Graciela Torrecillas

Traducción, diseño y coordinación editorial:
Irene Brousse

Noviembre 2000

El Programa PIETTE, con sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) fue creado oficialmente el 19 de mayo de 1992, mediante Resolución del Directorio del CONICET, N° 594/92. El actual Director es el Dr. Julio César Neffa, Investigador Principal del CONICET en el CEIL y del CNRS en el CREDAL (Centre de Recherches et Documentation sur l'Amérique Latine, URA N° 111 au CNRS, Universidad de Paris III).

El Programa concentra su actividad en el estudio sistémico de las interrelaciones generadas entre las innovaciones tecnológicas -derivadas de la investigación científica básica y sus aplicaciones- y las innovaciones organizacionales dentro de las empresas productoras de bienes y de servicios. El objetivo es facilitar una gestión eficiente y competitiva de las unidades de producción así como condiciones adecuadas para el uso y reproducción de la fuerza de trabajo. Esta delimitación del campo temático comprende naturalmente las articulaciones entre los sistemas científico, productivo y educativo en lo que se refiere a las clasificaciones y calificaciones profesionales.

Seminario Intensivo de Investigación

Competencia y calificación:

cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación

DR. YVES LICHTENBERGER

Profesor en la Universidad de Marne-la-Vallée e investigador en el Laboratorio Técnicas, Territorios y Sociedades (LATTS)

Temario:

1. La “gestión por las competencias”, ¿efecto de moda o nuevo valor del trabajo?
2. Desarrollo de los individuos y transformación de las organizaciones.
3. Calificación y competencia.
4. Contenido y modos de evaluación de las competencias.
5. La competencia en el debate social.

13, 14, 15 y 17 de noviembre de 2000

9:30 a 12:30

COMPETENCIAS, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y CONFRONTACIÓN SOCIAL*

La noción de competencias reviste actualmente la misma importancia que antes la de calificación, en boga hasta fines de los años 1980. El desarrollo de las competencias de los asalariados, a menudo presentado como un problema localizado de gestión de personal, demanda una reconstrucción de referencias sociales. La referencia al trabajo concreto, concebido como servicio y no como mercancía, emerge como una de las figuras de confrontaciones sociales por venir.

Ya no se cuestiona hoy que la emergencia de la noción de competencias en las relaciones laborales y en la gestión de recursos humanos no es un simple efecto coyuntural ligado a una moda de *management* o a una debilitamiento de las garantías adquiridas anteriormente, sino que es el signo de profundas transformaciones. F. Ropé y L. Tanguy (1994), al hacer el balance de la utilización de este término en las diferentes esferas de actividades de la economía, del trabajo, de la educación y de la formación, la consideran "*una de esas nociones testigo de nuestra época*". Sin embargo, retomada en el debate social, esta noción sigue estando tan llena de misterio como anteriormente la de calificación (Reynaud 1995), y los científicos se dedican, como ayer con la de calificación, a subrayar el carácter polisémico y las utilidades ideológicas (Courpasson y Livian 1991).

De la calificación a la competencia

La determinación, mediante las convenciones colectivas, de la contribución al trabajo de un asalariado en términos de calificación, está actualmente tan establecida que se llega a olvidar los tanteos y enfrentamientos que le permitieron imponerse, especialmente contra las anteriores referencias basadas en el reconocimiento de los oficios. Pierre Naville observa en 1956 en su *Essai sur la qualification du travail*: "*El vocabulario oficial en Francia no*

" Compétence, organisation du travail et confrontation sociale", *Formation Emploi* N° 67, julio-septiembre 1999. Traducción: Irene Brousse. Supervisión técnica: Julio César Neffa. Corrección: Graciela Torrecillas

conoce la noción de calificación para la que escoge la de trabajo 'profesional', pero agrega, *el término de calificación es de uso corriente en la industria*". En la misma época, en 1955, Alain Touraine en *La qualification, histoire d'une notion*, pone el acento sobre el cambio de la noción de "trabajo calificado" que involucraba en principio a los obreros calificados para los cuales *"calificación significa mando y facultad de organización"*, a la noción de "calificación" que involucra también a los obreros especializados a los que *"la organización científica del trabajo y el desarrollo de las tareas técnicas de supervisión [quitaron] este tipo de responsabilidad y llevaron a definir la calificación en términos de capacidades individuales [...] requeridas por el sistema técnico"*.

Del oficio a la calificación

El sustantivo "calificación" designa entonces lo que el adjetivo no reconocía: la calidad del trabajo industrial de ejecución definido por la complejidad del puesto ocupado y no por el oficio. Permite incluir en la misma grilla aportes de obreros industriales sin oficio y los de profesionales de oficio que continuarán llamándose "compañeros". Para comprender la amplitud de tal reconstrucción de las referencias sociales, hay que recordar el largo trabajo social necesario para llegar en los años 1950 a nuevas grillas de calificación tanto eficaces como legítimas. A menudo presentadas como surgidas de una voluntad política luego de la Liberación, las grillas Parodi son de hecho el fruto de una larga confrontación (Saglio 1986) que tiene su origen a comienzos del siglo XX y se acentúa en el período entre guerras con el desarrollo de la racionalización industrial y la transformación de un sindicalismo de oficio en un sindicalismo de masas y de clase. Una vez establecidas, serán un vector importante del crecimiento de los "Treinta Años Gloriosos": manual de organización del trabajo que permite transponer las formas de racionalización elaboradas en las grandes empresas hacia las medianas y pequeñas, elemento de paz social que explicita un compromiso francés sobre el valor del trabajo medido por la duración de la formación y la experiencia, y soporte de una articulación entre sistema productivo y sistema educativo. *"El término calificación, recuerda J. M. Barbier (1996), está vinculado con el modelo social de los Treinta Años Gloriosos caracterizado por el desarrollo de grandes firmas industriales, una organización taylorizada del trabajo, un management centralizador, negociaciones salariales en la cima, una gestión de la mano de obra por antigüedad, un sindicalismo fuerte"*.

En este sentido, la calificación se construye como una modalidad clave de la relación salarial industrial mediante la cual el asalariado pone a dispo-

sición del empleador capacidades requeridas identificadas a cambio de un estatus y de una identidad social: legitima un modo de subordinación al trabajo (es decir una forma de especialización del trabajo y un modo de mando), un sistema de remuneración directa (la entrada de las masas laboriosas en la sociedad de consumo) e indirecta (la protección contra la precariedad garante del respecto de la dignidad de los individuos en la sociedad).

La sustitución del oficio por la calificación como referencia profesional traduce esta preeminencia adquirida por la organización que actualmente llamamos tayloriana (para una visión más compleja de estas evoluciones, ver Moutet 1997), remitiendo la contribución reconocida del asalariado a la parte prescrita por su jerarquía. Como tal, será combatida en primer lugar por un sindicalismo de oficio, que verá en ella una pérdida de autonomía, antes de ser reivindicada finalmente como contrapartida y reconocimiento de la especificidad del trabajo industrial. ¿No asistimos hoy a un proceso parecido en las confrontaciones en torno de la competencia, tanto combatida como signo de una desagregación de las conquistas anteriores y reivindicada como reconocimiento de un valor desdeñado, la implicación personal de los asalariados en su trabajo, *"la parte del hombre en el trabajo"* según la fórmula de un sindicalista?

La reivindicación sindical de un reconocimiento de la competencia estalla luego de mayo de 1968, en el corazón de las huelgas de los obreros no calificados de la metalurgia, como exigencia de que se tomen en cuenta *"el trabajo real y no solamente el trabajo prescrito"*, *"la competencia y no solamente la calificación"* (Libro blanco de los Obreros no calificados FGM-CFDT 1973; Bouguereau, Boulu 1976). Este movimiento llevará a hacer admitir el carácter positivo de la parte de iniciativa y responsabilidad asumida por los trabajadores de ejecución en el trabajo industrial, parte que no sólo se negaba en las convenciones colectivas, sino que también los organizadores del trabajo¹ consideraban contra-performante. Llevará a *"elaborar un sistema enteramente nuevo"* (acuerdo de la metalurgia del 21 de julio de 1975) que define los niveles de calificación a partir de *"cuatro criterios: autonomía, responsabilidad, tipo de actividad y conocimientos requeridos"*. Los dos primeros criterios, hasta el momento reservados a la apreciación del trabajo de concepción y dirección, son precisamente los que se encuentran en

¹ Ver en 1973, en respuesta a una huelga de obreros no calificados, la creación en la grilla Renault de una nueva categoría obrera, el P1 de fabricación -PIF-, más que un obrero no calificado y no todavía enteramente profesional, que traducirá un compromiso entre la dirección y los obreros no calificados así como el embarazo de los profesionales tradicionales, también sindicalizados, ante el reconocimiento de esta profesionalidad "en línea" como equivalente a la suya.

el centro de los debates actuales sobre competencias. Su utilización se ha generalizado a tal punto en la mayoría de las convenciones colectivas que es difícil medir la transformación provocada por su agregado, tanto para los organizadores acostumbrados a basar la performance sobre la calidad de la prescripción y la conformidad de la ejecución, como para los sindicalistas apegados a una definición del valor del trabajo basada en el nivel de conocimientos requeridos y la medición de la complejidad de la tarea. De hecho, más que una nueva medición, este "nuevo sistema" instauró un nuevo procedimiento que descentralizó la evaluación de la calificación en el nivel de la empresa; es lo que cuestionaron los sindicatos, que pidieron y obtuvieron en la mayoría de las convenciones colectivas, que se fijaran empleos de referencia que sirvieran como patrón, en contradicción con la lógica adoptada. Más que una solución y una resolución de los conflictos en torno del valor del trabajo, la introducción de criterios clasificantes es sobre todo el resurgimiento de la aceptación de su carácter conflictivo. Ahí donde la estandarización de los empleos había producido la sensación de una medición objetiva, se reconoció la necesidad de debatir y decidir de manera descentralizada teniendo más en cuenta la parte de la decisión que comporta todo trabajo de ejecución. El nuevo sistema puede leerse así como una transferencia del poder efectivo de clasificar desde la rama hacia la empresa y como una individualización negociada de los salarios en el nivel de los establecimientos (Eyraud, Jobert, Rozenblatt, Tallard, 1989).

Al igual que la generalización del término de calificación en los años 1950 para designar al conjunto de las cualidades de un asalariado reconocidas como útiles en una rama profesional, la del término "competencia" a partir de fines de los años 1980 traduce así un intenso trabajo social de rearticulación de los modos de rendimiento de las empresas y de las capacidades individuales que valorizan. Vivimos nuevamente, como escribía Pierre Naville en 1956, *"una de esas épocas en las que las viejas nociones de oficio, profesión y empleo subsisten aún, en la mayor confusión por otra parte, pero en la que su redefinición anuncia la aparición de estatus inéditos, para los que no es fácil prever una forma final"*.

La competencia como nueva forma de rendimiento productivo

La búsqueda de un desarrollo de las competencias de sus asalariados se manifiesta particularmente en las empresas más directamente confrontadas con una transformación de exigencia competitiva que pone en dificultad a las organizaciones taylorianas y lleva a imaginar formas más reactivas y más

cercanas al cliente. La exigencia de competencia traduce esta búsqueda de una movilización más descentralizada de los recursos a partir de nuevas definiciones de empleos y tareas. Aparece así en el debate social como el indicio de un nuevo desafío productivo: hacer de la iniciativa y la creatividad de los asalariados una fuente de rendimiento, inclusive en las actividades de ejecución.

En los sectores en los que el servicio brindado al usuario y al cliente cuenta más que la conformidad del producto a la norma de calidad, donde el aprendizaje colectivo del manejo de nuevas tecnologías cuenta más que las gamas establecidas, el empleador y su modo de organización ya no bastan para garantizar el rendimiento de la empresa respecto de sus clientes. Esta implica, además, que los asalariados, generalmente en los niveles bajos de calificación, integren las necesidades del cliente en sus maneras de hacer². El trabajo de ejecución, si no integra una parte de decisión y resolución de problemas, tiende a automatizarse e informatizarse, y a desaparecer. El trabajo humano se desplaza hacia empleos con más iniciativa. Lo que cuenta ya no es esencialmente las capacidades requeridas incluidas en la calificación del asalariado y definidas en función de una racionalización abstracta del trabajo, sino el trabajo concreto y la implicación de los asalariados en sus tareas. El trabajo real desborda más ampliamente aún las tareas prescritas; ya no se trata solamente de adaptar la acción en situación, sino de definir y planificar la organización de manera más autónoma³.

Esta nueva exigencia de tener que organizar por sí mismo el trabajo, y para eso reapropiarse de las finalidades, se contradice con los modos de organización anteriores en los que se pedía sobre todo respetar consignas de las que no se explicaba demasiado ni el sentido ni las posibles latitudes. Esto desorienta a los asalariados que, sabiendo que serán juzgados por los resultados, están preocupados por tener que tomar decisiones de las que hasta el momento los habían tenido apartados. Esto desorienta también a su jerarquía inmediata, confrontada con una profunda redefinición de su misión. No es sorprendente entonces que se mencionen tan a menudo a propósito de la

² "Integrar al cliente en la producción": es la definición misma de la noción de servicio ampliamente reivindicada hoy por empresas industriales "orientadas hacia el cliente".

³ Nuestra intención no es entrar aquí en el debate acerca del carácter post o neotayloriano de estas formas de organización. En muchos aspectos puede vérselas como una prolongación del trabajo de racionalización emprendido por Taylor, si no se olvida la atención constante que prestó al análisis del trabajo concreto y a las cooperaciones para la producción de saber entre conceutores y ejecutantes. Algo parece seguro: este desarrollo de las competencias cuestiona los excesos de un taylorismo a la francesa particularmente despreciativo y descalificante.

competencia las nociones de carga de trabajo, responsabilidad, stress y desgaste mental (Dejours 1993). En positivo, tal evolución comporta también el retorno de una valorización del trabajo concreto que la fase industrial había reducido a una abstracción deshumanizada: cuando el servicio brindado y la pertinencia de las decisiones cuenta más que el producto realizado, el trabajo puede recuperar un valor y un sentido como actividad concreta útil en un colectivo, y ya no solamente como acción abstracta subordinada, esencialmente valorizada por su duración.

Tal evolución comporta también una redefinición de las convenciones de calificación. Al dar vuelta el reconocimiento profesional del oficio para convertir la calificación en una herramienta de organización del trabajo y del *management*, las convenciones industriales habían tomado nota de cierta desresponsabilización de los operadores en beneficio de la organización, que se convertía en amo para ordenar aquello por lo que pagaba. Al buscar nuevamente cierta autonomía, que constituía precisamente el desempeño de los oficios, el empleador se encuentra sin armas para imponer por la vía jerárquica lo que lograban los gremios artesanales. La exigencia de competencia asume entonces la forma de exhortaciones paradójicas: "*¡Sean autónomos, así lo quiero!*", "*¡Innoven según las reglas!*", "*¡Decidan sin correr riesgos!*"...

Como recuerda C. Dubar (1994): "*La calificación no es una simple etiqueta [...], es una dimensión esencial de las identidades sociales, incorporadas en las personalidades y exteriorizadas en las prácticas*". La desestabilización de la calificación es al mismo tiempo una desagregación de las identidades sociales que constituía. Estas identidades no están simplemente orientadas hacia el exterior donde marcan un lugar en la sociedad, sino que también son una interiorización de restricciones colectivas que guían los modos de trabajo, ya estén basadas en el respeto de una tradición profesional o en obligaciones de subordinación vinculadas a un estatus social. Tal desagregación de las identidades, Durkheim no cesaba de repetirlo, es también una desagregación de las restricciones laterales que hace pesar un grupo profesional sobre sus miembros; deja subsistir como modo de mando solamente la presión vertical de la jerarquía, que siempre se sufre y no tiene legitimidad propia. De ahí la mayor importancia, tanto para los empleadores como para los asalariados, de recuperar modos de reconocimiento legítimo del aumento de exigencia y de implicación en el trabajo de los asalariados.

La competencia: ¿qué es?

No hay que equivocarse: antes de ser una solución, la competencia es el indicio de problemas. Esta noción, que pertenece ahora al lenguaje común de todos los actores aunque cada quien le dé una inflexión particular, traduce la vuelta de un triple interrogante dirigido tanto a los responsables de empresas como a los interlocutores sociales y al sistema educativo. Interrogante en primer lugar sobre la naturaleza de las adquisiciones movilizadas en el trabajo que la noción de calificación ya no logra captar de manera pertinente. Interrogante luego acerca de la manera en que tales adquisiciones se constituyen, que ya no se logra tan fácilmente mediante la formación y la costumbre, como era el caso de los saberes y saber hacer detectados anteriormente. Interrogante, finalmente, sobre el reconocimiento de estas adquisiciones cuando se ponen en acción, que no se lleva a cabo de manera adecuada según las formas colectivas en vigor, de remuneración y de gestión de las carreras.

Es en tal contexto que el término competencias, utilizado en el discurso sindical a fines de los años 1960 como contrapeso del taylorismo triunfante, tomado de los lingüistas por los formadores en los años 1970 (Stroobants 1993) para instrumentar el auge de la formación profesional inicial y continua, se generaliza en el vocabulario de los organizadores y administradores de recursos humanos a lo largo de los años 1980, bajo la presión de una competencia que deja menos y menos lugar a las empresas que no hayan aprendido a sacar partido de la iniciativa de sus asalariados.

¿Qué es un asalariado competente?

En una primera acepción bastante amplia del término, evoca ese algo más que se le pide al asalariado y que su calificación no llega a nombrar no a garantizar. Un asalariado competente deviene para el empleador aquel que resulta performante en las nuevas condiciones de exigencias productivas que requieren capacidades de apreciación, de decisión y de intervención autónoma y ya no sólo una obediencia ciega a las directivas fijadas. Inversamente al término calificación, la competencia designa sin ambigüedad una caracterización del asalariado y no del puesto. Se puede hablar de un puesto o de un empleo calificado, pero no de un puesto o de un empleo competente, ya que el término implica la intervención de un actor humano.

Este enfoque aparece en las definiciones de la mayoría de los autores; entre las más citadas está la de M. de Montmollin (1986): "*Conjunto estabilizado de saberes y saber hacer, de conductas tipo, de procedimientos están-*

dar, de tipos de razonamiento que se pueden aplicar sin aprendizaje nuevo. Sedimentan y estructuran la experiencia personal". Otras, más recientes, la completan poniendo el acento justamente en la necesaria efectividad de la aplicación de estas capacidades. Así, N. Mandon (1990) define la competencia como "saber en acción", o G. Malglaive (1990) como "la aplicación dinámica de una combinación de saberes teóricos, saberes procesuales, saber hacer y saberes prácticos en la realización eficaz de una acción precisa en una situación dada, con los medios disponibles". Para M. Huteau (1985), "la competencia es la característica positiva de un individuo que da testimonio de su capacidad para cumplir ciertas tareas". Para C. Levy-Leboyer (1996), "las competencias son repertorios de comportamientos que ciertas personas manejan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, y también en situaciones test. Aplican, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos".

Pero, al reducir la competencia a una suma de capacidades aplicadas independientemente de su modo de valorización, ¿no se crea una ficción? Por una parte, tal suma es infinita, pero se podría seleccionar solamente las más significativas (Vergnaud 1998); por otra, la manera de combinar es tan importante o más que la suma de los elementos, pero se podría ver en eso una competencia suplementaria a agregar a las otras (Savoyant 1996). Una visión similar de la calificación en la que las capacidades reconocidas por el empleador se supone abarcan todas las capacidades movilizadas en el trabajo, ya demostró su falta de riqueza porque naturaliza una convención y, más en profundidad, porque es la negación de lo que la intervención humana en el trabajo aporta como sentido y valor.

De cierta manera, con el término competencia vuelve a representarse una historia ya conocida con el término calificación: la preocupación por objetivar los aportes de los individuos termina por dejar de lado la dimensión social del proceso. La apreciación de la calificación de un individuo, como la de su competencia, es un proceso sintético en el que el todo es cualitativamente más y cuantitativamente diferente a la suma infinita de sus componentes. Volvemos a encontrar aquí un debate de Friedmann y Naville en la posguerra, reactivado en los años 1970, en torno de los efectos de la introducción de las nuevas tecnologías informáticas (Freyssenet 1977; CGP 1978): entre una concepción "sustancialista" de la calificación como conjunto de cualidades de los individuos, más o menos reveladas y remuneradas en un modo de organización del trabajo particular, y una concepción "relativista" para la que la calificación es una apuesta, altamente conflictiva y variable,

cuya resolución no permite prejuzgar una preeminencia de la situación de trabajo (Campinos-Dubernet, Marry 1986). Estos debates habían atraído la atención sobre una necesaria complementariedad de los análisis psicológicos y sociológicos, debates que conservan toda su pertinencia en la confusión a menudo operada entre el análisis de las competencias (en plural) requeridas para una actividad dada, que corresponde más bien a psicólogos y ergonomos, y el reconocimiento de la competencia (en singular) atribuida a un asalariado, resultado de una jerarquización sintética que corresponde más bien al análisis económico (Stroobants 1991). La calificación y la competencia son realidades complejas que requieren un enfoque pluridisciplinario que permita delimitar el proceso de movilización de sus capacidades por el individuo en situación de trabajo real y el proceso de valorización que permite su reconocimiento.

La competencia como modelo de relaciones laborales

Estas observaciones recuerdan la tesis central de Naville (1956) para el que la calificación no es una característica inherente a los individuos, sino "una relación social compleja entre operaciones de trabajo y la estimación de su valor social", tesis que precisó y desarrolló abundantemente luego Jean-Daniel Reynaud: "La calificación, caracterización de las cualidades del trabajo, se sitúa en la convergencia del sistema productivo y del sistema educativo". "Explicita un proceso de articulación de varios campos", cada uno de los cuales tiene su autonomía y que están ligados tanto al modo de adquisición y valorización de cualidades profesionales como a su utilización concreta por parte de las empresas. El análisis de las situaciones de trabajo y de las técnicas empleadas, no permiten explicar por sí solo las diferencias de clasificación y remuneración entre trabajadores; la calificación es siempre un intercambio negociado en el que los valores y el modo de organización social, especialmente de la organización de la formación, intervienen en el mismo nivel que los valores y modos de organización de la empresa o de la rama profesional (Reynaud 1997).

De hecho, lo que se atribuye al individuo como capacidades para actuar (la calificación como potencial), o como competencias de acción (la competencia como aplicación efectiva de estas capacidades) porque se lo ve actuar y se toma su actividad como el rastro de algo que le es propio y que puede reproducir, no describe una sustancia sino una relación. Una capacidad o una competencia no corresponden a una parte aislable del individuo, de la misma manera que lóbulos cerebrales, músculos, y dedos más o menos ágiles.

Las competencias no son facultades para las que, como para el olfato o la memoria, podrían delimitarse las papilas o neuronas involucradas. Evidentemente las competencias movilizan facultades y redes neuronales y musculares, variables entre los individuos e inclusive según los estados de los mismos individuos, que no están delimitadas *a priori* por fuera de la manera en que los aprehendemos. El punto estable de una competencia es exterior al individuo y concierne a al desempeño mediante la cual la aprehendemos. Las necesidades del análisis y los instrumentos del evaluador son los que diferencian diversos tipos de competencias. Son una relación determinada entre un individuo global y una clase de situaciones, acciones o actividades. Su existencia depende de las condiciones en las que se explicitan y miden, y especialmente de la manera en que se las valoriza.

La competencia, como la calificación, es así una apreciación sintética y parcial de estas capacidades o competencias en un espacio social dado, que va de lo muy localizado -el lugar de trabajo o el establecimiento- a lo más ampliado, del mercado local al mercado mundial pasando por la rama profesional. Estas apreciaciones sintéticas son referencias comunes que le permiten a un individuo y a un empleador saber lo que pueden esperar uno del otro en el marco del contrato de trabajo que los vincula.

Esto nos remite a lo que constituye la competencia de un asalariado y el valor de su trabajo en un colectivo de trabajo o una empresa. Si necesita un término diferente al de calificación, no es solamente porque nuevas competencias adquirieran importancia sino sobre todo porque el empleador espera que las capacidades del asalariado se movilicen de otra manera. La competencia expresa esta nueva relación social en la que el empleador ya no trata únicamente de recurrir a las ganas o a la obediencia del asalariado sino que se ve obligado a contar con su voluntad y su compromiso en la producción de valor por la empresa. Después de todo, el origen latino del término ya indica esto: *com-petere es "tratar de conseguir juntos"* (de *cum* con y *petere* que se encuentra en petición). Por su etimología, la competencia indica este movimiento de acción en común, de cooperación, que todos sabemos cuán conflictiva es siempre y cuánto requiere de diálogo para ser equilibrada y duradera. En una acepción más moderna, probada primero por los juristas (por ejemplo la competencia de un tribunal), la competencia designa "*la aptitud reconocida en ciertas materias que confiere el derecho de juzgar o decidir*". Esta última definición aclara el cambio operado de la noción de calificación a la de competencia: ya no una simple capacidad de hacer, que permite hablar en el mismo plano de la "*calificación de un individuo o de un aparato*" para garantizar "*su aptitud al cumplir la función para la que fue concebido*"

(Diccionario Larousse), sino la confianza que puede otorgársele a un individuo con saberes y una experiencia reconocida para "*juzgar y decidir*" en el ámbito que le es propio.

Estas dimensiones de la competencia -acumulación de saberes y experiencia, confianza otorgada a un individuo para apreciar, decidir y actuar- ponen en evidencia lo que constituye la fuerza del término en sus nuevas utilidades y permite comprender su generalización en el mundo del trabajo. Las múltiples definiciones y usos del término en las empresas tienen como punto en común su insistencia en dos puntos.

En primer lugar, la competencia sólo se aprecia en situación real. Es del orden de la aplicación efectiva y no únicamente de la capacidad, ni siquiera probada por un diploma o tests profesionales. El hecho de que un individuo haya aprendido a hacer ya no es garantía suficiente de que sabrá hacer en situaciones variadas y variables no predeterminadas. La apelación al término competencias es así la contrapartida de los límites del organizador para prescribir las tareas y su dependencia recuperada respecto de la profesionalidad de aquellos que ya no se pueden considerar simples "ejecutantes".

En segundo lugar, la competencia se aprecia individualmente. Mientras que a igual calificación dos asalariados supuestamente deben hacer lo mismo y ser intercambiables, se vuelve a una individualización, o más justamente, a una personalización de las maneras de trabajar. Además, el hecho de que un asalariado haya sabido hacer ya no es garantía de que en otra circunstancia hará, ni de que lo hará igual de bien: entran en juego la variación de las situaciones y de los medios acordados tanto como elementos de interés en el trabajo y de reconocimiento del trabajo hecho que desbordan ampliamente la situación misma de trabajo. "Iniciativa" y "motivación" aparecen con fuerza en las preocupaciones de los *managers* y expresan sus dificultades para que los asalariados se movilicen de manera autónoma, colectiva y congruente con la estrategia de la empresa. Es la ambigüedad del tema de los "recursos humanos": el hombre puede considerarse cada vez menos como "siendo" un recurso a disposición de la organización y debe cada vez más verse como "teniendo" recursos que es el único en poder movilizar y que no se movilizan por la demanda, ni por compra. Es lo que expresa claramente Philippe d'Iribarne (1989), el honor del profesional en Francia le impone resistir a que se le "mande", mientras está listo para dar pruebas de la mayor disponibilidad para todo lo que se le "pida".

La competencia como toma de responsabilidad

Las dimensiones que surgen del uso del término competencia indican que ésta no puede reducirse al único orden de los saberes y los saber hacer. Aun sofisticando y multiplicando al infinito su detección y la manera de denominarlos, se pasa siempre al lado de algo que les es consustancial y que es del orden de la acción y no de los saberes únicamente. Cuál puede ser el interés de la distinción entre saber actuar y actuar, sobre la que la competencia pone el acento, sino es la de hacernos salir de la situación en la que la noción de calificación limita al contrato de trabajo a una relación entre experiencia de los trabajadores y requisito de la organización, relación establecida no mediante la autonomía y la libre determinación del individuo sino por su subordinación al organizador. Ahí donde la conciencia profesional permite la autonomía del asalariado por un compromiso identitario respecto de sus pares, la calificación llega como contrapartida de una subordinación a la autoridad de la organización. El individuo es libre de establecer un contrato, pero su compromiso (su contratación) marca el fin de esa libertad.

Inscribir la competencia en el orden de la acción es definirla como exploración de una nueva vía, recolocar explícitamente en tensión, dentro mismo del contrato de trabajo, la relación entre la autoridad del empleador y la acción del asalariado, es decir el ejercicio de una voluntad autónoma, limitada por el alcance de sus saberes y la extensión de sus poderes. Estas tres dimensiones de la acción, de los saberes, del poder es decir de los medios para hacer, y del querer, son las que debemos explorar para comprender la formación de una competencia.

El apoyo de los saberes teóricos y prácticos

El ejercicio de una autonomía profesional en situaciones más complejas y organizaciones más interdependientes necesita apoyarse en saberes teóricos y prácticas más extendidas. Frente a la llegada de nuevas tecnologías, tema lancinante de los años 1980, hubo una fuerte tendencia a reducir estos saberes a los conocimientos escolares disciplinarios más profundos que estas tecnologías requerían, y a privilegiar una elevación masiva del nivel escolar tanto más urgente en la medida en que Francia tenía un claro retraso en la materia. Actualmente, gracias especialmente a las ciencias cognitivas, el acento está puesto más en saberes metodológicos y procesales, pero su adquisición corresponde a procesos bastante informales más segregativos socialmente. La exigencia de competencia sigue apartando del empleo a los trabajadores menos dotados escolarmente, porque el éxito escolar sigue siendo una referencia esencial de una buena socialización y porque empleadores

y formadores tienen dificultades al construir una alternativa para itinerarios profesionales calificantes. Comprender la naturaleza de lo que se expresa y adquiere por la experiencia representa una de las grandes aventuras científicas de nuestra época que permitiría avances democráticos comparables a lo que fue la generalización de la lectura en el siglo XIX, y que ampliaría considerablemente las posibilidades de una gestión más armoniosa de los empleos.

Los medios para actuar y tomar decisiones pertinentes

La competencia está en el cruce de las capacidades de un asalariado y los medios que le proporciona la empresa. Se trata, partiendo de lo más visible, los medios materiales inclusive los instrumentos de control y medida necesarios al asalariado para establecer un estado de la situación en la que se encuentra y un diagnóstico de los efectos de su acción; de la disposición espacial de los equipamientos que los hace más o menos accesibles y sobre todo que facilita u obstaculiza la cooperación. Se trata también del acceso a las formaciones y a las informaciones, así como a las redes de *expertise* útiles para el asalariado, y a todo lo que permite desarrollar la autoformación en el trabajo. Finalmente, y a menudo es el aspecto más descuidado, se trata de las indicaciones dadas al asalariado acerca de la finalidad y el valor de su trabajo en función de las apuestas y la estrategia de la empresa: claridad en la definición del perímetro de responsabilidad confiado, evoluciones deseadas e importancia relativa acordada a la calidad, la cantidad, al plazo, al consumo de energía, a la presentación del producto ... La diferencia constatada entre empresas capaces de ayudar a sus asalariados a desarrollar sus competencias y las otras reside generalmente en la capacidad de la directiva de declinar lo que está en juego, en términos de objetivos operacionales, hasta los niveles más bajos. La definición de lo que está en juego que dé lugar a un trabajo de reapropiación, que las soluciones predefinidas no permiten, resulta una condición de aprendizaje de profesionalidad.

Esta importancia de las informaciones y medios proporcionados tiene como corolario que la competencia sólo pueda evaluarse de manera recíproca entre un asalariado y su jerarquía (Zarifian 1993). También es posible ver el desarrollo cada vez más marcado de las entrevistas profesionales a los operadores (antes reservadas a los gerentes) como medio de ajuste para aprender del período pasado y redefinir los objetivos y la inversión de recursos para el próximo.

La voluntad supone motivos para actuar

La acción es también ejercicio de una voluntad. Esta dimensión, desde siempre considerada la marca de los "empleos superiores", deviene un elemento insoslayable de la actividad del personal llamado "de ejecución". Lo que se cuestiona no es simplemente el reconocimiento de lo que estas tareas de ejecución siempre comportaron de iniciativa personal, sino el hecho de que estas tareas requieren cada vez más decisión, ahí donde supuestamente sólo había adaptación. La cuestión de la movilización de las competencias de los operadores, a partir de su voluntad y ya no por efecto de la autoridad jerárquica, plantea una dificultad particular: la de su motivación, o para no sustantivar una relación, la de sus motivos para actuar. La abundancia actual de publicaciones y asesores sobre gestión de la motivación y el interés, muestra la importancia del tema y la confusión de los responsables de empresa en la materia (Levy-Leboyer 1993).

La literatura gerencial sobre la motivación, entendida ésta no en el sentido weberiano de lo que tiene sentido para el individuo, sino como una tendencia más pavloviana a buscar lo que le atrae, nos remite a menudo a una visión muy mecánica de la psiquis humana. Se resume a la denominación de una capacidad de actuar que sería desencadenada desde el exterior del individuo. Tal concepción evita la característica esencial de la acción, que es, como destaca con justeza Paul Ricœur, la de una toma de responsabilidad vinculada con el hecho de que la acción es primero compromiso e intervención de una voluntad en el curso del mundo que transforma.

La concepción de la competencia a la que llegamos como toma de responsabilidad de una situación profesional abre una vía diferente a la de la búsqueda de estimulantes. La incitación considera al trabajador en un encañamiento de causas y efectos que lo hacen reaccionar más que actuar; la responsabilidad pone el acento en la interrupción de esta cadena mediante la expresión de una decisión. Esto ilumina y al mismo tiempo vuelve más compleja la cuestión de la formación y del desarrollo de la competencia en el trabajo: la educación de la responsabilidad ¿no es tanto un proceso de profesionalización como un proceso de socialización?

Si creemos a B. Schwartz (1993) y su experiencia en los proyectos sobre "Nuevas calificaciones", aprendemos realmente a asumir una responsabilidad cuando se nos confía. Es la confianza que se le otorga a un trabajador y la presión que eso ejerce sobre él lo que le hace encontrar en él la fuerza y los recursos que le permiten responder. Es, en el sentido propiamente jurídico del término competencia, el acto de confianza y su reconocimiento sim-

bólico los que constituyen el hecho generador que permite el ejercicio de una competencia y una responsabilidad. Capacidad y reconocimiento están aquí en una relación invertida: el proceso de calificación reconoce la existencia de una capacidad, aquí es el hecho de reconocer una competencia lo que la hace existir.

Las aporías de la responsabilidad en el trabajo

Esta mayor importancia otorgada a la competencia de los asalariados y especialmente a los asalariados de ejecución dibuja el aprendizaje de un nuevo modo de rendimiento productivo. Sin embargo, sería un contrasentido deducir de esto la aparición de un nuevo paradigma único de relaciones de trabajo. Las observaciones realizadas, por el contrario, prestan atención a la coexistencia y a las idas y vueltas que pueden existir entre referencias más antiguas de oficio y de calificación y aquellas más recientes de competencia. Trazar algunos elementos de prospectiva invitan antes que nada a tratar de comprender mejor, a partir de terrenos privilegiados desde este punto de vista⁴, la novedad y las zonas de pertinencia de estas nuevas formas de desempeño. Las dificultades que surgen en su aplicación para articular modos de gestión localizados y referencias más amplias son un buen revelador de los cambios en el valor del trabajo, y más precisamente en la iniciativa y la implicación en el trabajo, y que conciernen tanto a las empresas como al sistema educativo, así como en más amplia medida al conjunto de las jerarquías sociales⁵.

⁴ Esta parte se basa principalmente en los resultados de investigaciones realizadas entre 1994 y 1999, que permitieron seguir durante varios años la aplicación de una reorganización del trabajo en tres grandes empresas y una decena de establecimientos de mediano tamaño de la industria plástica y la química. Las conclusiones son coherentes con las observaciones realizadas en otros marcos, pero siempre en grandes empresas, por colegas del Latts y especialmente F. de Coninck, C. Mounier y P. Zarifian.

⁵ Para dar una idea, constatemos en una fábrica química de la región parisina la transformación de obreros tradicionales -generalmente titulares de un CAP (Certificado de Aptitud Profesional), cuya tarea esencial es asegurar la continuidad de la marcha de su máquina frente a la que pasan el 90% de su tiempo productivo, para un coeficiente que va de 160 a 190 según su antigüedad -en "operadores", obreros que evolucionaron o jóvenes titulares de un bachillerato profesional, encargados junto con los servicios de soporte técnico de hacer evolucionar los desempeños de su taller, no quedándose "más de 70%" de su tiempo en un puesto (el resto dedicado a formación o trabajo en grupo), para coeficientes que van de 170 en la contratación a 205 actualmente, con operadores ya a 225 e inclusive 250 y perspectivas abiertas hasta 300.

El desplazamiento de la atención prestada a la calificación de los individuos hacia su competencia, particularmente en las empresas que apuestan a la mejora del servicio brindado a sus clientes, coreesponde así a un desplazamiento del trabajo humano en su conjunto hacia lo menos mecánico y más humano, que involucra no solamente al ejercicio de una facultad de razonar sino también al ejercicio de una voluntad que toma decisiones. Corresponde así a este movimiento en el que *"las actividades humanas adquieren su propia especificidad despegándose del sistema de las operaciones productivas en las que el hombre no es más que el soporte concreto, igual que un mecanismo o que una reacción química de transformación de una información en efecto productivo"* (Marquette 1989). Este movimiento invierte el que describió G. Friedmann (1964) en el tránsito del oficio a la gran industria: *"La espontaneidad en el trabajo tiende a desaparecer. Las mismas relaciones entre trabajadores son cada vez más dependientes, controladas, periódicamente modificadas por la organización experimental de la producción y la empresa ... Se sigue de esto una transformación de la noción de responsabilidad que (contrariamente a lo que muchos piensan), al tender a separarse de la iniciativa y la autonomía, se concentra en la ejecución correcta de las consignas, más o menos complejas cuya no observancia, en particular en equipamientos automatizados, puede provocar daños financieros considerables"*. No se puede ser más claro: la responsabilidad que evocaba iniciativa y autonomía queda reducida a una sanción de la falta de respeto de las consignas, sanción de la salida del papel de pura ejecución. Es lo que todavía se encuentra en la mayoría de las grillas de criterios clasificantes en vigor en las empresas: la responsabilidad se define por el costo de los errores potenciales de los asalariados sin una palabra sobre el valor que puede tener su aporte productivo. Inversamente, nos sorprendió en una investigación reciente en la industria del plástico, ver cómo este término responsabilidad era espontáneamente reivindicado por los operadores como un elemento de interés de su trabajo e inclusive como un elemento de demarcación entre aquellos *"que sólo vienen para cumplir con el horario"* y aquellos con los que se comparte una nueva forma de orgullo en el trabajo y una voluntad de progresar. No es sorprendente que en contrapartida se debatan nuevamente en estas empresas y ramas las cuestiones de clasificación que parecían resueltas de manera satisfactoria con las grillas de criterios clasificantes, y que se busquen otras maneras de plantear el problema del reconocimiento de los asalariados.

Este problema, por otra parte, no es propio de la empresa. En varios escritos recientes, Paul Ricœur hace la misma constatación de una desviación del concepto de responsabilidad hacia su sentido jurídico *"de obligación de reparar una falta cometida"*. Inversamente a esta tendencia, el filósofo se in-

terroga acerca de la posibilidad de desprender la noción de responsabilidad de su carácter normativo para recuperar su raíz originaria, la de una capacidad de iniciativa, expresión de una libertad humana de donde se desprende la idea de inimputabilidad de una acción a su autor: *"La relación de la acción con su agente opone a la reflexión una extrema opacidad. Hay que pasar por el choque de las causalidades e intentar una fenomenología de su entrecruzamiento. Lo que hace pensar entonces, son fenómenos como la iniciativa, la intervención, en donde nos dejamos sorprender por la inmisión del agente de la acción en el curso del mundo. Esta atestación del "poder hacer" no puede aprehenderse conceptualmente más que como concurso de varias causalidades, que hacen coincidir una acción en nuestro poder con las ocasiones de intervención que ofrece cualquier sistema físico terminado y relativamente cerrado."* (Ricœur 1995).

El orgullo de su trabajo experimentado por operadores que, debido a reorganizaciones vinculadas con operaciones de calidad, debían en adelante certificar y marcar con un sello su propia producción, muestra cómo las nociones de imputación y responsabilidad, tales como las propuestas por Ricœur, son valiosas para comprender lo que se juega actualmente en el trabajo como reconquista de identidades profesionales personales indispensables para hacerse un lugar en una sociedad tan incierta. Inversamente, los mecanismos de culpabilidad y de culpabilización mencionados en las entrevistas de empleadas y técnicas de administraciones burocráticas en respuesta al aumento de responsabilidades con las que se sentían cargadas, sin ningún reconocimiento de su aporte específico, muestra los efectos desagregadores de una organización impersonal que ya no garantiza la identidad social⁶.

La responsabilidad como imputación

Este trabajo social reemplazado en torno del reconocimiento de los aportes al trabajo de los asalariados choca con dos dificultades.

La primera dificultad proviene de la nominación de las competencias a reconocer. Es fuerte la tentación de mantenerse en formulaciones generales, *"estar atento al cliente"*, *"comunicar"*, *"cooperar"*, aparentemente simples

⁶ Esta es también, me parece, la principal dimensión de los fenómenos físicos que Dejours describe en su obra *Souffrance en France* (1998). En efecto, es posible sorprenderse por el hecho de que el miedo del empleo que menciona como causa de la indiferencia y de la *"banalización del mal"* que constata se desarrolla precisamente en sectores muy protegidos de cualquier amenaza directa sobre el empleo. El sentimiento de una ventaja adquirida se transforma en culpabilidad cuando aparece como un privilegio que ya no puede defenderse en nombre de una utilidad y una identidad social.

porque todo el mundo las comprende. Pueden proporcionar un punto de partida para discusiones contradictorias, pero se convierten en juicios arbitrarios y subjetivos cuando sólo los utiliza la jerarquía. La apelación al saber hacer se transforma rápidamente en una carrera hacia el hacer saber: *"Todo esfuerzo que el jefe no ve, ironizaba un asalariado, es tiempo perdido para la carrera"*. En el mismo espíritu, la moda de los saber ser, de tener *"iniciativa"*, *"responsabilidad"* o *"espíritu de cooperación"* se vuelve rápidamente un puro elemento de culpabilización si la dirección que la utiliza no hace su parte de trabajo permitiéndole al asalariado decidir cuáles son las iniciativas y formas de cooperación pertinentes (Bellier 1998). Así, constatamos que el reconocimiento en un colectivo de cierta capacidad para "animar" podía llevar a reconstituir formas jerárquicas que vacían de sentido la cooperación dentro del colectivo de trabajo al convertirla en asunto de una sola persona y al desconectar la actividad de animación de los problemas concretos que se supone contribuye a resolver, y que requerirían un liderazgo y una conducción de animación diferentes según la naturaleza de los problemas tratados.

El reconocimiento de una competencia es así, como hemos mostrado, tanto un acto de juicio que moviliza sentimientos y reacciones de equidad o iniquidad, como un acto de organización, que le indica a los asalariados el sentido y dirección de los esfuerzos que se esperan de ellos. Este segundo efecto se anula cuando la apreciación de las competencias no puede relacionarse con formas de rendimiento concretas y con itinerarios en la actividad que les permiten a los asalariados adquirirlas. Así, una de las empresas con la que trabajamos en la reelaboración de la grilla de competencias se había fijado como regla sólo seleccionar aquellas para las que era capaz de definir a qué actos profesionales correspondían y la manera en que podían adquirirse o desarrollarse (formación, itinerario profesional, aprendizaje). Con esta exigencia, la grilla se repensó partiendo de las finalidades mismas del trabajo, dejando de lado las cualidades de caracteres y los saber ser.

La segunda dificultad proviene de la relación entre la competencia de un individuo y los desempeños mediante los que se manifiesta. Como observaba P. Zarifian (1995), *"la competencia no puede evaluarse más que individualmente sobre la base de la experiencia; el desempeño sólo puede evaluarse colectivamente sobre la base de resultados que están vinculados por la calidad de la organización"*. Debido a la dificultad para apreciar justamente lo que puede imputársele a cada quien, la apreciación de una competencia no incluye otra medida objetiva más que los objetivos e indicadores de éxito fijados con anterioridad a la acción. La evaluación corresponde así, en la mayoría de los casos que hemos observado, a un proceso de discusión

recíproca para determinar la parte que cada quien asume de los objetivos definidos y de los medios otorgados, y es también iterativa. En estas condiciones, el proceso de evaluación deviene un momento fuerte, ya no de sanción positiva o negativa, sino de constitución conjunta de la competencia del asalariado y de la competencia de la organización.

Que la evaluación sea en primer lugar un proceso de discusión cuyo objeto es la situación y la acción profesional del asalariado es de primera importancia en la constitución misma de la competencia y, como lo subraya Ricoeur *"en la capacidad de un agente humano para designarse a sí mismo como autor de sus actos"*, susceptible por lo tanto de asumir deberes y reivindicar derechos. Esta dimensión es esencial para la constitución de lo que llama *"el componente narrativo de la identidad personal"*, esta *"identidad narrativa que distingue la identidad del sí de la de las cosas"* en que es esencialmente móvil y susceptible de evoluciones.

La competencia ¿revalorización del trabajo concreto?

Ser competente es finalmente y de manera trivial saber desenvolverse en situaciones críticas, confusas, enredadas o imprevistas. Desenvolverse es tomar de los recursos de formación y experiencia para reordenarlos de manera original en función de los acontecimientos; pero esto no basta siempre, hay que poder tomar riesgos y conocer los límites, hay que poder apelar a, y movilizar redes... No se es competente solo, tampoco en abstracto. Tratamos de mostrarlo, la competencia es una relación. Una relación entre capacidades movilizadas y medios proporcionados, entre objetivos fijados y razones para actuar que cada quien define a su manera. El desarrollo de la competencia se apoya en una cultura de la interacción y del intercambio y, en materia de relaciones laborales, todo intercambio es eminentemente conflictivo. Como lo subraya Danièle Linhart (1994), esto puede parecer contradictorio con la necesaria confianza, a menudo ausente de las empresas francesas, que implica una descentralización y un reparto de responsabilidades. Sería angélico hacer del consenso social una condición del desarrollo de "lógicas competencia". Los interlocutores sociales lo saben bien, la cooperación no excluye el conflicto, y éste no excluye la confianza. Lo que se cuestiona es la capacidad de construir en diferentes niveles compromisos que permitan la integración de lógicas de actores diferentes. La fuerza del sistema industrial ha sido transponer el conflicto al consumo y la protección del trabajo, que se separan explícitamente de los temas de organización del trabajo, abandonados al empresariado y al personal jerárquico, a la espera de un cambio de régi-

men. El desarrollo de la competencia reactualiza la conflictividad sobre las apuestas del trabajo y la manera en que lo individuos se comprometen con él. Que estos conflictos aparezcan hoy muy localizados y se expresen más bajo la forma de tensiones que de acciones abiertas no permite prejuzgar que siempre será así y que estos no son portadores de importantes apuestas sociales. Sin embargo, un punto aparece claro en las confrontaciones sociales que se bosquejan: es en torno de una redefinición del trabajo concreto, de su sentido, del valor de las diferentes formas de inversión, de las perspectivas de evolución ... que pueden explicitarse y anudarse nuevos compromisos. Las discusiones acerca de las 35 horas, focalizadas por el momento en las cuestiones de duración de presencia en el trabajo, dejando de lado en gran medida las diferencias de utilización productiva del tiempo según las diferentes naturalezas de los trabajos y las categorías (Veltz 1998), así como las cuestiones de redefinición de la autonomía en el trabajo o de rearticulación trabajo/modo de vida, podrían, de aquí a algunos años, convertirse en uno de los grandes espacios de reflexión para un esclarecimiento del lugar del trabajo en nuestras sociedades.

Esta revalorización del trabajo concreto producida por la atención prestada al desarrollo de las competencias humanas puede describirse así como una rehumanización del trabajo, en el sentido en que se hablaba de una mecanización del trabajo humano en la fase de racionalización industrial. Hay que comprender el término libre de connotaciones morales, no porque las condiciones de trabajo se volverían más humanas (nada puede asegurarse en la materia), sino en el sentido en que se busca nuevamente la intervención de una decisión humana en el proceso de trabajo, incluyendo los de ejecución. *"Un buen trabajo, dicen los sindicatos suecos que desde los años 1970 trabajaron por la transformación del trabajo industrial, es un trabajo que compromete al hombre total, tanto a sus músculos como a su cerebro"*.

* * *

¿El trabajo más allá del empleo? Tal cambio comporta también una modificación en profundidad de la naturaleza misma del contrato de trabajo. En un informe reciente, titulado "Más allá del empleo", redactado para la Comisión europea con un grupo de expertos de diez países, Alain Supiot (1999) muestra evoluciones similares en todos los países europeos. Frente a un modelo anglosajón más orientado hacia una individualización mercantil del contrato de trabajo (que llama recontractualización), un modelo más conforme a las tradiciones europeas continentales de redefinición de las obligaciones sociales de los asalariados y los empleadores (reinstitutionalización) está buscándose a sí mismo. Esto converge con nuestras propias observaciones.

Ya en 1994, Supiot había mostrado las principales evoluciones: la subordinación no ha dejado de diluirse, la organización concede una proporción creciente de iniciativa y responsabilidad, el vínculo entre trabajo y salario se afloja para darle lugar a una mayor continuidad del ingreso frente a los imprevistos de la vida profesional ... *"pero ninguna de estas tendencias está controlada verdaderamente, ya que se desarrollan aún en el marco del paradigma del trabajo abstracto del que minan la validez"*. *"La figura jurídica del trabajador que el derecho laboral había modelado, es reemplazada progresivamente por una figura de Jano, de la que una cara es la del profesional cuya identidad individual puede expresarse en el trabajo, y la otra es la del asalariado aislado o precarizado cuyo trabajo tiende a ser tratado nuevamente como una mercancía"*.

Pero aún si escapan a esta dualización del mercado de trabajo, el cambio de naturaleza del contrato de trabajo plantea los mismos problemas a los profesionales. Al mismo tiempo que sus responsabilidades en el trabajo aumentan, aumenta la presión de un reparto de riesgos sin que el reparto de las tareas haya sido establecido claramente. ¿No es cierto que vemos cantidad de empleadores con dificultades trasladando enteramente a sus asalariados, en nombre de la responsabilidad y la iniciativa, requerimientos de flexibilidad a los que una mejor organización del trabajo permitiría responder? ¿No se tiene también la impresión de que a falta de saber movilizar las competencias de sus asalariados, algunos empleadores con dificultades privilegian la búsqueda de culpables y la selección mediante despido, a veces inclusive por planes llamados "de descremado", de la misma manera que los romanos estimulaban a sus ejércitos vencidos que empezaban a rebelarse: el diezmo de uno de cada diez soldados supuestamente le daba valor a los otros? Actualmente sólo se puede medir la amplitud de las transformaciones a realizar. Lo que a menudo aparece como un problema localizado de gestión, especialmente del personal, implica una reconstrucción mucho más amplia de las referencias sociales. Este trabajo social se ha emprendido activamente dentro de las empresas, grandes y pequeñas, industriales y de servicios, pero los actores sindicales y las cámaras empresariales están poco involucrados todavía. La nueva referencia, la de un trabajo concreto, concebido como un servicio y no como una mercadería, conciente de su utilidad social y de su valor para los otros y no solamente para el empleador, la de una responsabilidad que no sea culpabilización sino implicación frente a los riesgos y los imprevistos, está solamente emergiendo como una de las figuras de las confrontaciones sociales por venir. Le corresponde al sociólogo, como al psicólogo del trabajo y al jurista, contribuir a indicar sus posibilidades y sus riesgos.

Bibliografía

- Alaluf M. (1992), "Peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux de la qualification?", *Formation Emploi* n°38, La Documentation française.
- Barbier J.M., Berton F., Boru J.J. (coord.) (1996), *Situations de travail et formation*, L'Harmattan, Paris.
- Bellier S. (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, Paris.
- Bouguereau J.M., Boulu P. (1976), La crise des systèmes de classification des qualifications. L'exemple de la production de papier-carton, Informe Cordes.
- Campinos-Dubernet M., Marry C. (1986), "De l'utilisation d'un concept empirique: la qualification, quel rapport à la formation?" en Tanguy L. (dir.), *L'introuvable relation formation-emploi. Un état des recherches en France*, La Documentation française, Paris.
- Commissariat général du plan CGP (1978), *La qualification, de quoi parle-t-on?*, La Documentation française, Paris.
- Courpasson D., Livian Y.F. (1991), "Le développement récent de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologie?", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1.
- Dejours C. (1993), *Travail, usure mentale*, Centurion/Bayard editions, Paris. (Existe traducción castellana: *Trabajo y desgaste mental*, Area de Estudios e Investigaciones Laborales/SECYT, CEIL/CONICET, Facultad de Psicología, Humanitas, Buenos Aires, 1990).
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, Ed. du Seuil, Paris.
- Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- Dubar C. (1994), Artículo "Qualification" en *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Ed. Nathan, Paris.
- Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise. Production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation française, Paris.
- Freyssenet M. (1977), *La division capitaliste du travail*, Savelli.
- Friedmann G., Naville P. (1964), *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, Paris.
- Friedman G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris.
- Huteau M. (1985), *Les conceptions cognitives de la personnalité*, PUF, Paris.
- Iribarne P. d' (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- Levy-Leboyer C. (1993), *La crise des motivations*, PUF, Paris.
- Levy-Leboyer C. (1996), *La gestion des compétences*, Ed. d'Organisation, Paris.
- Lichtenberger Y. (1999), "La compétence comme prise de responsabilité" en Vergnaud G. (dir.), *Entreprises et compétences, le sens des évolutions*, Ecrin ed., Paris.

- Lichtenberger Y. (1998), Compétences et dialogue social, Cahier n°9 des *Journées internationales de la formation*, CNPF.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris. (Existe traducción castellana: *La modernización de las empresas*, Trabajo y Sociedad, PIETTE/CONICET, 1997, Buenos Aires).
- Malglaive G. (1990), *Enseigner à des adultes*, PUF, Paris.
- Mandon N. (1990), Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences, *Céreq Bref* n° 57.
- Marquette C. (1989), L'émergence d'une science de la production, mimeo.
- Minet F., de Witte S., Parlier M. (coord.) (1994), *La compétence: mythe, construction ou réalité?*, L'Harmattan, Paris.
- Moutet A. (1997), *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre deux-guerres*, Ed. de l'EHESS, Paris.
- Montmollin M. (de) (1986), *L'intelligence de la tâche*, Ed. Peter Lang, Berna.
- Naville P. (1956), *Essai sur la qualification*, Rivière, Paris.
- Reynaud J.D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Ed. Octares, Toulouse.
- Reynaud J. D. 1997), *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris.
- Ricœur P. (1995), *Le juste*, Esprit, Paris.
- Ropé F., Tanguy L. (1994), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Saglio J. 1986), "Hiérarchies salariales et négociations des classifications, France 1900-1950", *Travail et emploi*, n°27.
- Savoyant A. (1996), "Une approche cognitive de l'alternance", *Céreq Bref*, n°118.
- Stroobants M. (1991), "Travail et compétences. Récapitulation critique des savoirs au travail", *Formation Emploi* n°33. (Existe traducción castellana en Calificaciones & Empleo n°21, PIETTE CONICET, Buenos Aires, 1999).
- Stroobants M. (1993), *Savoir faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Ed. de l'université de Bruxelles, Bruselas.
- Supiot A. 1999), *Au-delà de l'emploi, Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Informe para la Comisión europea, Flammarion, Paris.
- Schwartz B. (1993), *Moderniser sans exclure*, La Découverte, Paris.
- Tanguy L. (dir.) (1986), *L'introuvable relation formation-emploi*, La Documentation française, Paris.
- Touraine A. (1955), "La qualification. Histoire d'une notion", *Journal de psychologie normale et pathologique*, enero-marzo, pp. 97-112.
- Veltz P. (1998), "Quelle mesure du temps?", Intervención en el Congreso de la SELF.
- Vergnaud G. (1998), Les conditions de mise en oeuvre de la démarche compétences, Cahier n°3 des *Journées internationales de la formation*, CNPF.
- Zarifian P. (1993), *Quel modèle d'organisation pour l'industrie européenne?*, L'Harmattan, Paris.

Zarifian P. (1995), "Le modèle de la compétence: une démarche inachevée", *Le Monde*, 1 de marzo.

Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, París.

EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS*

Para aclarar lo que está en juego en el desarrollo de las competencias se realizaron tres ejercicios diferentes estos últimos años por iniciativa del CNPF (devenido Medef): grupos de trabajo con responsables de ramas de industria y empresas (generalmente encargados de recursos humanos) y de consultoras de las que surgió un documento de síntesis; un grupo que reunió a representantes de ramas, empresas y confederaciones sindicales que viajaron y confrontaron sus impresiones acerca de experiencias significativas en seis países diferentes; un intercambio con expertos y universitarios en ocasión de las jornadas europeas de la formación en Deauville, que dieron lugar a la redacción de cuadernos preparatorios.

Vale la pena destacar que estos tres ejercicios de naturaleza tan diversa llevan a resultados compatibles entre ellos: el desarrollo de lógicas de competencias es un proceso duradero; en todo el mundo se vuelve un desafío importante respecto de las transformaciones en curso del aparato productivo; es una respuesta constructiva a nuevas condiciones de competencia económica tanto nacionales como mundiales; representa una oportunidad tanto para los consumidores como para las empresas y los asalariados. También se expresan aquí preocupaciones similares sobre las condiciones y contrapartidas de tal desarrollo.

En esta perspectiva, las lógicas de competencias constituyen una fase de aprendizaje de nuevas formas de rendimiento. Corresponden a una redefinición de las relaciones con los clientes o usuarios que intervienen hoy más que ayer en la definición de los productos y servicios, y conducen a las organizaciones, y a los individuos a volverse necesariamente más reactivos en el trabajo. Así, inversamente a una visión muy difundida, las lógicas de competencias no son ni la causa ni el fruto natural de una desregulación de las relaciones entre la empresa y sus mercados, que por otra parte está comprometida y se repercute sobre los contratos establecidos con los asalariados. Por el contrario, se puede ver en las lógicas de competencias una respuesta a esta desregulación de los mercados y el inicio de una re-regulación centrada en una mejor utilización de los recursos de los asalariados y de su mayor im-

* Grupo Medef - organizaciones sindicales. Propuesta de balance, 4 de noviembre 1998. Traducción: Irene Brousse. Supervisión técnica: Julio C. Neffa. Corrección: Graciela Torrecillas.

plicación en la búsqueda de soluciones. En efecto, esta implicación no interviene de manera eficaz y no adquiere una legitimidad más que si está acompañada por la construcción de nuevas reglas referidas a las formas de movilización y valorización de las competencias aplicadas.

En sus viajes a Francia, Europa y Estados Unidos, el grupo de interlocutores sociales se vio confrontado con experiencias de desarrollo de las competencias, presentadas como significativas para las evoluciones en curso y por venir. Se pueden extraer algunas constataciones generales, que convergen con los análisis existentes, así como un conjunto de cuestiones no resueltas.

1. Un movimiento mundial bastante diversificado

1.1. La competencia en el centro de la creación de nuevas ventajas competitivas

Podemos constatar a la vez un movimiento mundial de búsqueda de valorización de la competencia de los asalariados y una diversidad de formas que dependen de las influencias, de la historia y de la cultura de cada país.

Este movimiento tiene fuentes múltiples: movimiento de humanización del trabajo a fines de los años 1960, transformación de las condiciones de mercado luego de las crisis petroleras, evolución de las modas de *management* ... Traduce un triple cuestionamiento del taylorismo: cuestionamiento social de un trabajo deshumanizante, cuestionamiento económico de una organización contra-performante dejando de lado lo esencial de los recursos humanos de sus asalariados, cuestionamiento comercial de productos y servicios estandarizados desadaptados.

Frente a estas nuevas exigencias, el recurso a una mayor autonomía y a más iniciativa de parte de los asalariados aparece como una riqueza productiva hasta el momento demasiado descuidada, o combatida para los asalariados de ejecución debido a las formas anteriores de racionalización industrial. La competencia se vuelve así el corazón de la creación de nuevas ventajas competitivas en el plano mundial. La movilización de las competencias se vuelve un imperativo de supervivencia de la empresa y una palanca de defensa de los empleos.

Sin embargo este movimiento, que se generaliza, no se expande de manera homogénea ni uniforme. La racionalización industrial sólo se expandió en el planeta asumiendo formas apropiadas para cada país, y había dejado

subsistir en gran medida, inclusive dentro de la industria, formas de organización más artesanales o de oficio. De la misma manera, la competencia encuentra formas propias de movilización y valorización según las culturas y sistemas sociales, y los modos de organización taylorizados seguirán desarrollándose ahí donde resulten más performantes.

Así, aunque toda actividad está confrontada en la actualidad, directa o indirectamente, con condiciones de competitividad mundial, el desarrollo de las competencias no es algo ineluctable. Representa una oportunidad que será aprovechada diversamente según las empresas y los países. No todos serán afectados, pero todos deberán demostrar que el modo de organización que elijan sea por lo menos igualmente competitivo!

1.2. Una transformación de la organización del trabajo y la empresa

El tránsito de la racionalización industrial a la lógica de competencias representa una verdadera inversión de los objetivos de la organización: ahí donde primaba la aplicación de estándares casi inmutables, ahora predomina el ajuste competitivo coyuntural.

Asistimos así a una triple modificación de las orientaciones de la empresa. Los servicios brindados a clientes personalizados cuentan más que los bienes y productos proporcionados. La calidad de la cooperación establecida dentro y fuera de la empresa cuenta más que la precisión de las prescripciones jerárquicas. Aún en tareas de ejecución supuestamente simples, es más performante innovar o mejorarse continuamente que aplicar sin discutir un buen método bien probado.

La organización se vuelve reactiva y "orientada al cliente" (*no plans, no rules* dicen los estadounidenses, "el sabio no tiene ideas preconcebidas", dicen como eco los japoneses), evolutiva y en aprendizaje (*learning organization*), descentralizada para encontrar una coherencia entre actores muy diversificados (*empowerment* = poder en la base), y ajustada, es decir capaz de ajustarse contando con lo más justo (*lean production*).

Al pasar de la producción de bienes estándar a la realización de servicios ajustados, se puede constatar que estas "justo-organizaciones" (en el sentido de justo a tiempo o *lean production*) están siempre buscando nuevas formas de justicia en las relaciones de trabajo que permitan asentar su legitimidad y también ser consideradas como simplemente justas.

1.3. Una nueva forma de inversión

Aunque no puede prescindir de conocimientos, la competencia no se detecta en los diplomas. Aunque se apoya en experiencias, rara vez se encuentra construida completa en el mercado de trabajo. La adquisición y aplicación de competencias requieren un trabajo conjunto del asalariado y la empresa, cuya importancia a menudo se desdeña.

Así, la empresa Ericsson tardó cuatro años en poner a punto sus instrumentos para el desarrollo de las competencias y considera que necesitará otros cuatro para que se utilicen comúnmente en el grupo.

Un proyecto de competencias no puede dirigirse más que como un proyecto de toda la empresa, que implica en primer lugar a la Dirección general y a todos los asalariados presentes. Como todo proyecto industrial, requiere que se libere tiempo para su formalización (3 años completos de 8 ingenieros para Acap 2000 en Usinor), y más aún para su implementación que involucra a todo el mundo. Es un proyecto que no se agrega ni sustituye a otros, implica un cambio profundo y duradero de los modos de organización y de los instrumentos de gestión utilizados.

Un proyecto de competencias es una inversión grande, grande en tiempo de preparación, en tiempo de asociación de todos en el proceso, en tiempo de formación y en tiempos liberados del trabajo directo para reflexionar y ganar la distancia necesaria para hacer evolucionar la actividad, grande en funcionamiento de nuevos instrumentos de evaluación, de gestión de los reclutamientos, de las movilizaciones y las carreras ... Pero, como no ha habido experiencia contraria, puede traer muchos beneficios!

2. Un cambio de contenido de trabajo y de relaciones profesionales

2.1. La competencia como expresión de una responsabilidad

Puede parecer sorprendente que aunque ninguna definición clara sea unánime en ningún país para definir lo que cada quien llama competencia, no hay dudas en considerar que todos hablan de lo mismo. La competencia es uno de esos conceptos que definen relaciones más que estados, y que como tales integran una multiplicidad de dimensiones diferentes. No es sorprendente que su definición misma pueda ser objeto de debates sociales; y es tranquilizador constatar que cuanto más se habla más debe integrar cada interlocutor las dimensiones que le son menos familiares.

Si se trata de delimitar el núcleo común a las diferentes definiciones, la competencia reconoce el valor de la implicación personal del asalariado en su actividad. Es también el fruto de una acumulación de conocimientos y experiencias que le permiten al asalariado juzgar y decidir lo que hay que hacer, y se manifiesta por una acción específica adaptada a los desafíos de una situación profesional.

En todos los países, se encuentra así una especie de trilogía que diferencia:

- en primer lugar, los conocimientos aprendidos que correspondan a saberes específicos y técnicos formalizados, adquiridos más bien en los estudios escolares y reconocido por diplomas;
- en segundo lugar, las capacidades y los saber hacer correspondientes a prácticas y habilidades físicas y mentales incorporadas, adquiridos más bien en situación de trabajo mediante la alternancia y el aprendizaje y reconocidos como elementos de una calificación;
- en tercer lugar, las competencias implementadas que ponen el acento en lo que los individuos aportan de original en situaciones poco formalizadas y poco estabilizadas que requieren inteligencia de la tarea que se les confía y capacidad para responder a ella.

2.2. La competencia como expresión de una personalidad

La utilización de la competencia en tareas de ejecución acompaña una inversión en las relaciones entre la organización y los asalariados, y al mismo tiempo entre lo individual y lo colectivo.

Ahí donde, en las organizaciones tayloristas, los individuos supuestamente eran intercambiables en función de calificaciones estándares definidas por convenciones de rama, el desempeño mediante competencias valoriza actualmente la particularidad y las maneras de hacer personales de los sujetos.

Ahí donde la acción del individuo era en primer lugar resultado de una organización pre-ordenada y en donde el individuo mismo sólo aparecía como una fracción de esta organización, actualmente es la organización y su eficacia las que aparecen constituidas por la cooperación de sus miembros. La organización es más aprehendida hoy como una construcción colectiva siempre en curso, que no encuentra existencia y coherencia más que por las interacciones que se desarrollan en el trabajo.

Ahí donde cada uno sentía que pertenecía a un colectivo ordenado y sentía que su acción era guiada por ese colectivo, hoy debe determinar su acción de manera más autónoma y es reconocido en el trabajo de manera más personal, tanto por la jerarquía como por sus colegas. Resulta de esto una desestabilización de las identidades colectivas, forjadas por culturas de oficio o por referencias de rama, y las formas de desempeño y solidaridades colectivas asociadas.

La utilización de la competencia plantea así la cuestión de la reconstrucción de identidades profesionales. ¿Pueden ser a la vez colectivas y más personales? Nos recuerda que tener una identidad es necesario para encontrar un lugar en una sociedad, y que una identidad resulta siempre de la fusión de derechos (atribuidos en función del estatuto que confiere) y deberes (obligaciones ligadas a un rango). Actualmente ni unos ni otros son claros y permiten tanto menos a los individuos proyectarse e implicarse en su trabajo en la medida en que falta una seguridad a largo plazo acerca de los compromisos que la empresa deberá respetar colectivamente.

2.3. La competencia como desarrollo

La competencia no es un estado, no existe más que dentro de una dinámica de acción y desarrollo: no hay ejercicio de la competencia sin apertura de un espacio de realización de sí mismo y de desarrollo para el individuo. Es lo que los suecos expresaron al decir que un "buen trabajo" es un trabajo bueno para el hombre, el que moviliza a todo el individuo, su cerebro y no solamente sus brazos.

La competencia como desarrollo se inscribe así en una triple dinámica:

- de desarrollo de los conocimientos y capacidades de los individuos, y de reconocimiento de lo que han adquirido;
- de desarrollo de vínculos y redes que le permiten a cada individuo extender su base social y los recursos que puede movilizar en cooperación;
- de desarrollo personal que implica una mayor visibilidad sobre lo que constituye las identidades profesionales, tanto como reconocimiento colectivo de la actividad de cada quien, y como posibilidad de evolucionar y proyectarse hacia nuevas actividades.

3. Las cuestiones abiertas por el desarrollo de las competencias

Más allá de este diagnóstico general sobre las evoluciones en curso, es posible identificar algunos puntos de tensión real a debatir luego de haber tratado de apartar lo que puede aparecer sólo como un malentendido.

3.1. Las falsas oposiciones

A menudo éstas son las más presentes en los debates mediáticos en torno de las competencias, pero no resisten un examen riguroso, ni inclusive una discusión de buena fe.

- *falsa oposición entre calificación y competencia*

Es cierto que la noción de competencia y la vaguedad que permite puede utilizarse para escapar del reconocimiento de las calificaciones. Sin embargo, se constata que es sobre todo en los países en los que las calificaciones no tenían base social contractual bien establecida, o bien ahí donde la ausencia de diálogo las había vuelto obsoletas, que las definiciones de competencias sustituyen las de calificaciones. En otras partes se asiste más bien a una articulación entre las dos: la calificación como base común con un valor transversal en las empresas (reconocida en las convenciones colectivas), y la competencia como reconocimiento de un aporte más personal en una situación de trabajo particular.

Así el reconocimiento de las competencias no pretende reemplazar el reconocimiento de las calificaciones. Por el contrario, es portador de exigencia de actualización de las definiciones de las calificaciones (que algunas ramas pueden llamar competencia, pero ¿qué lugar le dejan entonces a la apreciación de las diferencias entre individuos en la manera de ocupar un mismo puesto de trabajo?), al mismo tiempo que es portador de exigencia de procedimientos que escapan a lo arbitrario para reconocer y desarrollar en las empresas la implicación de los individuos en su trabajo.

- *falsa oposición entre competencia y formación*

Es cierto que la competencia, en la medida en que supera la implementación de una calificación, remite a características personales que es tentador reducir a rasgos de carácter innatos difíciles de adquirir mediante la formación. Es el reproche que justamente se le hace al agregado del saber ser a los saberes y saber hacer. Quedarse en esto incita a hacer de la definición de las

competencias un instrumento de selección, inclusive de exclusión, y no la palanca de un desarrollo de las personas.

Es entonces más pertinente para desarrollar las competencias tratar de comprender cómo se adquieren en el curso de una vida profesional y extra-profesional. Se observa entonces que, aunque se adquieran más en el trabajo y a lo largo de un recorrido que en de manera instantánea, es poco frecuente que no necesiten apoyarse en conocimientos y formaciones para desarrollarse.

Así, la definición del asalariado competente como aquel que no se necesitaría formar, que comprendería todo sin haber aprendido y sabría hacer inclusive antes de que se le pidiera es una figura tipo muy buscada en la Agencia Nacional para el Empleo (ANPE) pero que, cuando se la encuentra, resiste muy pocas veces un uso prolongado.

Inversamente, una capacitación sólo tiene sentido si permite la adquisición de nuevas competencias.

3.2. Las cuestiones vinculadas a apuestas sociales

Las verdaderas cuestiones giran en torno de las diferenciaciones y jerarquizaciones establecidas entre conocimientos, capacidades y competencias. Pueden ser aclaradas por aportes de la sociología y la psicología cognitiva, pero como plantean cuestiones de valores, no pueden resolverse más que mediante negociaciones entre interlocutores sociales, los únicos susceptibles de integrar en un mismo procedimiento aspectos económicos y sociales fundamentalmente diferentes. Finalmente, implican una articulación con la acción de los poderes públicos en materia de formación profesional y empleo.

- *¿Cómo nombrar a las competencias?*

De la manera de describir y nombrar las competencias se desprenden modos de gestión de los empleos que privilegian la selección o la formación, las movi­lidades internas o externas ... Es por otra parte el interés de la cuestión. Si sólo se tratara de describir una actividad, se podría dejar a los expertos. Pero tal descripción vale sobre todo por las consecuencias que se producirán en materia de distribución de empleos, de organización del trabajo, de remuneración y carrera. Una grilla de competencias es una herramienta de gestión y es deseable que cada actor tenga presente en la discusión el conjunto de estas dimensiones.

Delimitar las "competencias" de un individuo puede simplemente remitir a la preocupación por nombrar las diferentes "capacidades para" que mani-

fiesta en situación de trabajo. En este sentido, se trata de poner el acento de manera analítica en los saberes y saber hacer físicos y mentales movilizados en su actividad que pueden ser objetivamente medidos. La cuestión será sobre todo la elección de las competencias a seleccionar como las más específicas de su actividad y de su manera de trabajar, y sobre la forma de valorizarlas.

Pero "la competencia" de un individuo es también algo más que la suma de "sus competencias". Es una manera a menudo particular de asociarlas y de ponerlas en práctica. En este sentido, es una fuente de identidad profesional y una referencia sintética útil como elemento de gestión del empleo. Las cuestiones se referirán sobre todo a la manera de establecer tal síntesis (a partir del empleo ocupado, del oficio, de las actividades ejercidas...?) y sobre su lugar en una grilla jerárquica y en sectores de empleo.

- *¿Cómo y dónde se producen las competencias?*

Si no se reducen las competencias a rasgos de carácter más o menos innatos, se vuelve esencial explicitar la manera en que se producen. Puede ser también muy útil ponerse la exigencia de retener como "competencias" sólo aquellas de las que puede decirse en qué dinámica se adquieren.

En las definiciones de calificación (la base) y de competencias (el desarrollo), el peso relativo otorgado a los conocimientos, saber hacer y competencias privilegia diferentes vías de formación: escolar, en alternancia, en el trabajo. Así se plantea esencialmente la cuestión de la articulación de estas diferentes vías a lo largo de un itinerario profesional y del lugar otorgado a la formación inicial y a la formación continua.

Tal reparto compromete también una distribución de responsabilidades entre la empresa y el asalariado acerca de los esfuerzos y medios a acordar, tomando en cuenta los intereses de todos. ¿Qué parte debe ser asumida por cada quien, qué parte debe ser asumida conjuntamente?

Si la empresa es el lugar privilegiado de desarrollo de las competencias, se plantea finalmente la cuestión de un derecho general de todo individuo a evolucionar, en particular para aquellos a los que la empresa no propone, o no tiene la posibilidad de proponer, una evolución. ¿Qué compromisos colectivos pueden tomarse? ¿Qué parte puede mutualizarse?

- *¿Cómo y dónde reconocer las competencias?*

Como la competencia de un asalariado se expresa más allá de su calificación de base, es inútil precisar, excepto para desacreditar el procedimiento, que el reconocimiento de las competencias no puede ser una manera de es-

capar a las grillas surgidas de convenciones que establecen valores mínimos referidos a la fuerza de trabajo empleada. Y de todos modos, para esto habría que poder evaluar claramente dentro de la empresa en qué condiciones el desarrollo de las competencias conlleva el cruce de un umbral de calificación.

Si la competencia resulta en primer lugar de la implicación del asalariado en las finalidades productivas de la empresa, el reconocimiento de la competencia involucrará de manera simétrica las modalidades de implicación de la empresa en el devenir de sus asalariados. El reconocimiento de la competencia se juega así mucho más allá de la cuestión de la remuneración. Esta no es más que un árbol del bosque que comporta cuestiones de estabilidad y evolución del empleo, de movilidad y carrera, de tiempo de trabajo, de interés del trabajo, de involucramiento en los resultados ... Así, un segundo orden de discusión se referirá a las modalidades y arbitrajes, colectivos e individuales, a establecer en función de estos diferentes registros.

El hecho de nombrar competencias y atribuirles a un individuo constituye una primera forma de reconocimiento por parte de la empresa, pero esta sólo tiene sentido inscrita en una jerarquía social. Es su inscripción en tal jerarquía lo que le permite a los individuos, más allá de los acuerdos particulares y siempre coyunturales que pueden obtener, saber lo que se espera de ellos y lo que pueden esperar a cambio de sus esfuerzos. Esta cuestión de las jerarquías, que apela a la recomposición de identidades profesionales nuevas, es una de las cuestiones más difíciles de resolver hoy. Muchas empresas constatan que no pueden contentarse con individualizar la remuneración, ni siquiera en detalle, para suscitar la motivación de sus asalariados. Del mismo modo, una refundición de la grilla de criterios clasificantes considerada insatisfactoria por todos induce a veces en pocos años nuevas rigideces y efectos de desmotivación imprevistos. A falta de nuevas referencias sociales, igualmente fuertes que las que se constituyeron en torno de los oficios o de las ramas, debe prestarse mucha atención a los procedimientos internos de las empresas, estableciendo necesarias evaluaciones y discriminaciones que influyan sobre las remuneraciones y las carreras, para darles un máximo de legibilidad y legitimidad.

Así, más que un buen modelo, es un buen sistema de ajuste recíproco lo que más necesitan hoy los asalariados y las empresas. La competencia de los asalariados no se desarrollará más que si las empresas desarrollan su competencia en la materia.

DE LA CALIFICACIÓN A LA COMPETENCIA Y VICEVERSA

CUESTIONES ACERCA DE LA TRANSFERIBILIDAD Y EL RECONOCIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS MOVILIZADAS EN EL TRABAJO*

Entre 1997 y 1999 un grupo de trabajo compuesto por responsables del Medef (organización patronal profesional e interprofesional) y de las cinco confederaciones sindicales de asalariados se reunió para confrontar sus análisis sobre el desarrollo de los nuevos modos de "gestión por las competencias". La primera etapa realizada bajo la forma de un viaje de estudios en Europa y Estados Unidos había puesto el acento sobre:

- el carácter mundial del desarrollo de las competencias como palanca de creación de nuevas ventajas competitivas. Al mismo tiempo, se puede constatar cierta diversidad de las elecciones de empresa y de los contextos institucionales nacionales en su realización. Un reciente informe hecho para la comunidad europea (Informe Supiot: "Más allá del empleo"), opone así una visión mercantil de la competencia centrada en una redefinición del contrato individual de trabajo, y una visión profesional que apela a una reconstrucción de reglas institucionales colectivas.
- El carácter pluralista de estos movimientos: es de interés para la empresa, como para el asalariado y la sociedad. El desarrollo de las competencias impulsa a reencontrar una articulación virtuosa entre estos diversos intereses.
- La necesidad de no oponer competencia y calificación, o competencia y formación, y de tratar de comprender la manera en que la primera se ejerce basándose en los recursos constituidos por la segunda.

De todos estos puntos de vista, el reconocimiento en situación de la competencia de un asalariado y de los recursos que moviliza en el trabajo, así como

* "De la qualification à la compétence et vice versa. Questions sur la transférabilité et la reconnaissance des compétences mobilisées au travail?", Groupe Medef/Organisations syndicales, reunión del 22 de septiembre de 1999. Traducción: Irene Brousse. Supervisión técnica: Julio César Neffa. Corrección: Graciela Torrecillas

mo el reconocimiento perenne de lo que ha aprendido y de su desarrollo, devienen cuestiones centrales de una redefinición de las relaciones laborales y de una legitimidad de las exigencias vinculadas a la competencia.

1. Calificación y competencia, cuestiones de definición

Los términos tienen una historia, en este caso la de las evoluciones de la organización del trabajo y de las relaciones laborales. Esta historia estuvo presente en el grupo, haciendo que en algunos momentos, más bien en las fases de descripción, todos pusieran lo mismo dentro de la misma palabra, y en otros, más bien en las menciones de procesos, algunos destacaran sentidos diferentes. El interés de las definiciones no es fijar nuestra visión de lo real, sino ponerse de acuerdo acerca de términos comunes para actuar sobre estas evoluciones.

Desde este punto de vista, es importante para aclarar las ambigüedades entre calificación y competencia, partir de la base que comparten -la de los recursos que poseen los individuos- y diferenciar luego diferentes maneras de detectarlas:

- calificando aquellas consideradas esenciales en un oficio o una profesión. La calificación depende entonces tanto de las cualidades intrínsecas de un individuo como del dispositivo de reconocimiento propio de una empresa, una rama o una institución, que seleccionan las más útiles. Su carácter estable les permite ser al mismo tiempo una referencia para el empleador al contratar, organizar y remunerar el trabajo, y para el asalariado para orientarse y conocer sus derechos y obligaciones.
- Detectando en situación de trabajo aquellas movilizadas por un asalariado "competente" que colaboran con el desempeño de conjunto de la organización. Su carácter situado, teniendo en cuenta los objetivos y medios proporcionados al asalariado, permite a la vez un mejor reconocimiento de los aportes propios y de las acciones sobre las posibilidades de mejora y desarrollo.

1.1. Los recursos que un individuo moviliza en el trabajo son infinitamente diversos por su naturaleza, así como por sus modos de adquisición y sus formas de reconocimiento:

- saberes y conocimientos, reconocidos en un diploma cuando se aprendieron en el sistema escolar, y técnicas, representaciones y vocabularios pro-

prios de un grupo, una empresa o un sector de la empresa;

- saber hacer, validados por pruebas y tests profesionales, incluidos o no en un diploma profesional o una certificación profesional de rama o empresa, y que pueden tener un valor reconocido de manera general, o propio de una profesión o un oficio, o ser específicos de una empresa o de situaciones particulares más o menos identificadas;
- comportamientos profesionales (actitudes o disposiciones), cuya pertinencia y utilidad pueden ser reconocidas en la práctica en las empresas, o validadas más ampliamente como fuente de saberes (que pueden ser objeto de una validación como se menciona más arriba);
- gustos, aptitudes físicas, redes, experiencias extraprofesionales que aportan recursos inhabituales en itinerarios típicos y elementos complementarios de socialización y confianza en sí mismo ...

Tal tipología no puede ser exhaustiva. Tampoco puede corresponder a categorías naturales, ya que cada quien debe redefinirlas de manera diferente según el uso al que apunta, interno o externo a la empresa, respondiendo por ejemplo a objetivos de organización del trabajo o de formación, de remuneración o movilidad ...

Lo importante es aceptar esta multiplicidad y precisar, cada vez que sea posible y útil, la naturaleza de los recursos buscados, su modo de adquisición y de reconocimiento.

1.2. La calificación de un asalariado se basa esencialmente sobre los saberes, saber hacer y comportamientos reconocidos como útiles en una profesión u oficio y valorizados en función de una situación tipo. Reconoce también un itinerario escolar o profesional que implica la adquisición de actitudes de rigor, de conciencia profesional ...

Garantiza un potencial puesto a disposición del empleador por un lado, y por otro un nivel de empleo y una remuneración mínima. Según las ramas, las calificaciones se definen de manera precisa respecto de contenidos de trabajo, o se indican de manera general respecto de niveles de exigencias sobre la base de criterios, dejándoles a las empresas el cuidado de evaluar estos niveles en función de sus actividades concretas.

La calificación se constata *a priori*, en la firma del contrato de trabajo, y evoluciona generalmente en el momento de un cambio o de una redefinición del empleo. En principio permanece estable en un cambio de empresa den-

tro de la misma profesión; y constituye, inclusive sin obligación convencional, una referencia social fuerte de nivel profesional válido de una profesión a otra.

1.3. La competencia de un asalariado se establece en la acción. Reconoce la manera en que un asalariado combina un conjunto de conocimientos, saber hacer, experiencias y comportamientos, etc. en situaciones de trabajo dadas. Se apoya en su calificación, que constituye su base y por lo tanto no se le opone.

Depende concretamente del individuo (el hombre en el trabajo), y no abstractamente de su categoría. Reconoce lo que hace realmente y no solamente lo que se le puede pedir. Indica la toma de responsabilidad efectiva por parte de un asalariado de la situación profesional que se le ha confiado (responsabilidad asumida y responsabilidad confiada).

Depende también de los medios proporcionados por la organización (incluyendo las indicaciones sobre las finalidades de su acción y los modos de reconocimiento que fijan obligaciones y estímulos). La competencia es siempre una construcción conjunta del individuo, del colectivo de trabajo y de la organización. Se evalúa en situación en la empresa a partir de los éxitos alcanzados y de las dificultades superadas por el individuo tomando en cuenta estos diversos elementos.

1.4. Para comprender cómo una competencia puede adquirirse o desarrollarse, resultaría útil descomponer la actividad de un asalariado en subconjuntos de clases de situaciones que requieran la misma combinación de recursos, y definir así **las competencias** que ejerce. Este enfoque es desarrollado especialmente por los psicólogos del trabajo y los ergónomos y resulta particularmente útil para describir referenciales de actividad y definir itinerarios de formación (en el trabajo y fuera de él) y de movilidad profesionales.

Sin embargo, este enfoque no debe hacernos olvidar el carácter global y personal de la competencia de un individuo. La competencia de un individuo, que distingue su particularidad en un colectivo de trabajo, no es la simple suma de las competencias que ha demostrado ser capaz de ejercer. Es también una manera propia de cada individuo de movilizarlas y sintetizarlas. Así, reconocer o remunerar la competencia de un individuo no consiste en sumar el valor de cada competencia ejercida, es un proceso de evaluación global y sintética que lleva a reconocer un nivel de responsabilidad teniendo

en cuenta la dificultad del contexto, la de los recursos movilizados y la del compromiso del individuo.

2. Calificación - competencia - organización - calificación: un proceso dinámico

Se puede recordar que la competencia entró en el debate social como una demanda de los asalariados de ejecución que pretendían que se les reconociera la parte de responsabilidad e iniciativa que asumían en su trabajo. Estos dos criterios entraron de manera pionera en 1975 en la nueva grilla de la metalurgia francesa, permitiendo superar un antiguo conflicto que oponía clasificaciones de las personas y de los puestos (adquiridas/requeridas), y calificaciones aplicadas y reconocidas (real/prescripta), debate particularmente vivo en Francia, donde las clasificaciones de empleo estaban fuertemente desconectadas de los oficios para asemejarse más a la separación de puestos propia de las organizaciones tayloristas. Las grillas de criterios clasificantes creaban así la herramienta para una mejor aprehensión del valor de las cualidades aplicadas de manera regular por los asalariados, al mismo tiempo que la evolución de las calificaciones seguía sometida a una demanda del empleador.

El interés de los procedimientos "competencias", prosiguiendo esta evolución, es de cierta manera, "liberar el sistema" (como en la empresa Usinor) abriéndole a los asalariados la posibilidad de volver reconocibles un máximo de sus competencias cambiando su situación de trabajo. Lo que se reconoce no son nuevas capacidades generales sino una capacidad particular para asumir la responsabilidad de una situación (si no, sigue siendo un reconocimiento de calificación). El reconocimiento no puede ser más que local y reversible; se plantea entonces, evidentemente, la cuestión de una inscripción de estas capacidades en el tiempo y en un espacio más amplio; dicho de otra manera, la cuestión de la transferibilidad de lo que se ha adquirido de una actividad a otra y de una empresa a otra.

Las discusiones del grupo y las experiencias relatadas permitieron así dibujar una suerte de círculo virtuoso (en el sentido en que cada etapa beneficia a las demás) de calificación y competencia; ésta es la ocasión de nuevos aprendizajes que pueden consolidarse mediante la asunción de nuevas responsabilidades y la mejora de la situación de trabajo en función de los desafíos enfrentados. La flexibilidad de la organización, su capacidad de obtener beneficios de las iniciativas de los asalariados, de describir más detallada-

mente los elementos y los medios que son fuente de competencia, devienen escalones y balizas en este camino de la competencia, y palancas de desarrollo común de la empresa y los individuos. Es lo que el cuadro siguiente trata de esquematizar:

El ciclo de la calificación a la competencia y viceversa

Los recursos de un individuo	cualidades del individuo evaluadas a priori	relación individuo medios evaluada en situación	efectos individuo + colectivo evaluados <i>a posteriori</i>
Enfoque sintético y global	La calificación, un signo de profesionalidad	La competencia, una asunción de responsabilidad	El desempeño, una medida de logro de los objetivos colectivos
Enfoque analítico y parcial	capacidades reconocidas como útiles en un tipo o clase de situación	competencias r efectivamente ejercidas en una situación particular	resultados obtenidos medidos mediante indicadores

El camino de la calificación a la competencia es directo, se pasa de una potencialidad a una realización.

El camino de la competencia a la calificación es más complejo, se trata de analizar una realización desprendiendo las competencias significativas ejercidas, deduciendo las que no son ocasionales y pueden considerarse capacidades duraderas del individuo y evaluando si estas nuevas capacidades detectadas justifican un cambio de grado de calificación.

3. Reconocer la competencia para desarrollarla

El primer punto fuerte de las experiencias analizadas (y casi se podría decir vividas en la jornada pasada en Usinor-Isbergues) es el vínculo que la competencia establece (reestablece) entre las dimensiones técnicas, organizacionales, económicas y sociales del trabajo. Ahí donde se había instituido la aceptación de una subordinación a la organización del empleador como único portador del riesgo económico, a cambio de una protección y de una negociación de las remuneraciones, la organización del trabajo se vuelve un terreno de negociación social y la negociación social un terreno de eficacia económica. Los asalariados recuperan un papel activo en la evolución de su

carrera. Al confrontarse con desafíos productivos y con las necesidades de los clientes, el trabajo recupera un sentido y una utilidad social que se habían debilitado para los asalariados de ejecución. Vuelve a ser fuente de orgullo e identidad, inclusive entre los más contestatarios.

El segundo punto fuerte es la necesidad de todo procedimiento "competencia" de partir de la actividad real lo más cerca posible del terreno, desconfiando de los agregados artificiales (por ejemplo, una "competencia redaccional" no abarca las mismas actividades ni justifica los mismos aprendizajes según se trate de completar una grilla preestablecida o de redactar un informe). La actividad real integra también las grandes orientaciones y los objetivos colectivos (en materia de seguridad y calidad, así como de ganancias y de mejoras a realizar) y vincula al individuo con el colectivo.

Partir de la actividad real implica entonces este doble movimiento de apropiación de objetivos colectivos por parte del asalariado para inferir la organización de su trabajo, y de atención de la organización a las necesidades en medios y en apoyo del asalariado, para mejorar los desempeños colectivos. La competencia individual se inscribe siempre en un desempeño colectivo.

Este desarrollo de la competencia de los individuos y de la performance de los colectivos se acompaña, ahí donde tiene éxito, con nuevos instrumentos y modos de gestión. En primer lugar, una explicitación y una declinación de su estrategia por parte de la dirección, para permitirle a los asalariados en cada nivel organizarse de manera autónoma en función de una orientación colectiva. La construcción, luego, de referenciales de actividades que son la concreción de una estrategia, la indicación de cooperaciones y la definición de obligaciones recíprocas del asalariado y de la organización. La realización, finalmente, de entrevistas profesionales regulares orientadas hacia la evaluación de los éxitos y dificultades encontrados y hacia los medios de mejorar el porvenir y no de sancionar el pasado.

4. Reconocer la calificación contruida en la empresa

Reconocer, a partir de la empresa, la competencia de un asalariado ¿no es reconocerlo como susceptible de evolucionar y de hacer evolucionar su contexto? En este sentido, el reconocimiento de la competencia es, en primer lugar, sentido por los asalariados como una ampliación de sus responsabilidades y de los medios puestos a su disposición, y al fin de cuentas en términos de carrera y por lo tanto de evolución de su calificación. Esto opone una vi-

sión del *management* de empresa por las competencias a una visión taylorizada del *management* de competencias mediante primas.

4.1. En la empresa el reconocimiento de la competencia es, en primer lugar, la determinación de una profesionalidad y de un nivel que expresa un consenso, antes que una fórmula matemática de medición. Esto se dijo claramente en UGINE: "todo el mundo participa en la definición del referencial construido sobre la base de un consenso y no de un 'yo mido y aplico'", "es el consenso obtenido sobre un coeficiente lo que federa todo el resto y hace que las poblaciones se reconozcan en un oficio y asuman individual y colectivamente las responsabilidades" (consenso que, se observa, es más difícil de obtener en las categorías elevadas y en las actividades comerciales). Tal jerarquización de los empleos y oficios teniendo en cuenta su complejidad, autonomía, etc. resulta generalmente más fácil de realizar de lo que podría suponerse *a priori*, con la condición de que exista un debate.

La competencia tendrá tanta más facilidad para desarrollarse en la medida en que se explicita claramente lo que se espera del trabajo real y que se pueda discutir acerca de lo que realmente hace cada asalariado, tratando de comprender lo que viene de él y lo que le aporta la organización o el colectivo de trabajo.

También se verá facilitada por el hecho de inscribir las huellas de los progresos del asalariado ('cuaderno de aprendizaje', 'contrato de progreso', 'pasaporte competencias', CV, etc.). Así, las empresas que han desarrollado este tipo de dispositivos crean una mejor visibilidad sobre la calificación y la empleabilidad de sus asalariados.

4.2. De una empresa a la otra.

Pero este reconocimiento vinculado a un contexto dado no resuelve la cuestión del establecimiento de referencias más estables, y por lo tanto, de la transferibilidad de una competencia de una situación a otra para consolidarla como una adquisición de calificación. Esta transferibilidad se plantea, por otra parte, de manera diferente en términos de mantenimiento de un nivel global y en términos de contenido que requiere una descomposición analítica de las competencias para delimitar las capacidades reactivables de una situación a otra. Se dieron varios ejemplos en el grupo:

- un capataz de obra competente tiene grandes posibilidades de serlo en otra obra, pero ¿será automáticamente un buen jefe de sección en un comercio?

Para saberlo hay que realizar una descomposición de las capacidades manifestadas por el capataz y compararlas con las esperadas del jefe de sección. Esto será tanto más fácil si los dos referenciales de oficio están formalizados. Por el contrario, cuanto más implícita sea la dimensión profesional más se privilegiará un progreso interno en un mismo sector.

- Un conductor de autobús no tendrá las mismas competencias según conduzca el autobús solamente, o lo haga estando atento a sus pasajeros. De la misma manera un piloto de avión no tendrá los mismos objetivos en una compañía que en otra.
- Una cajera de hipermercado, con la misma calificación, no ejercerá las mismas competencias según las empresas y la atención dedicada a la rapidez o al contacto y la ayuda al cliente. Si cambia de empleo, se la interrogará sobre sus capacidades manifestadas en sus competencias. El hecho de que no haya tenido que ayudar a los clientes y que se haya centrado en la rapidez no querrá decir que no es capaz de hacerlo.

Así, las ramas de actividad tienen un papel propio para ayudar al desarrollo de modos de gestión más *performantes* por medio de las competencias, y facilitar las movilidades mediante la elaboración de referenciales de empleos y la detección de competencias clave, articuladas con diversos modos de adquisición de capacidades mediante la formación inicial, el aprendizaje y la formación continua, y la validación de la experiencia profesional.

Esta responsabilidad se plantea evidentemente de manera diferente en ramas como la construcción, donde los oficios conservaron una relativa estabilidad y donde la convención colectiva sigue muy vinculada, especialmente gracias al desarrollo de los CQP (certificación de calificaciones profesionales), con la organización del trabajo real. En ramas como la metalurgia y la química, con una fuerte cultura profesional y donde criterios clasificantes homogéneos para toda la rama permiten tener una misma concepción de los niveles de profesionalidad suficiente como para indicar la naturaleza de los empleos que pueden ser ocupados por un asalariado. O en ramas correspondientes a actividades en emergencia, o que tienen cambios rápidos. Evidentemente, una parte de la respuesta reside en la capacidad de estas ramas para delimitar mejor sus actividades esenciales. Pero esto implica una cierta estabilidad de los empleos y los sectores, que no necesariamente está garantizada. Se puede estimar, inclusive, que tales situaciones de incertidumbre aparecerán cada vez más en la mayoría de las ramas, especialmente en las PyME.

4.3. Legibilidad y coherencia de los sistemas nacionales de certificación

La persistente importancia del sistema escolar y del nivel de diploma en Francia, y la tendencia a una elevación continua de las formaciones iniciales generales que se desprende de ello, se explica a menudo por la debilidad de los otros modos de certificación demasiado fragmentados, poco considerados por los propios empleadores, inclusive cuando han estado involucrados en su definición.

Las discusiones del grupo a menudo mencionaron la necesidad de una revalorización de las formaciones profesionales a lo largo de la vida y de un mejor reconocimiento de la experiencia profesional. En este sentido, ¿es posible salir de la competencia existente entre diploma, título y CQP; entre sistema escolar, sistema de aprendices, formación continua e itinerario profesional; entre conocimientos, experiencias y competencias, y movilizar de manera coherente estos dispositivos existentes en beneficio de un mejor reconocimiento de lo que hacen los asalariados?

Índice

Competencias, organización del trabajo y confrontación social

De la calificación a la competencia	5
Del oficio a la calificación	5
La competencia como nueva forma de rendimiento productivo ...	8
La competencia: ¿qué es?	11
¿Qué es un asalariado competente?	11
La competencia como modelo de relaciones laborales	13
La competencia como toma de responsabilidad	16
Las aporías de la responsabilidad en el trabajo	19
La responsabilidad como imputación	21
La competencia ¿revalorización del trabajo concreto?	23
Bibliografía	26

El desarrollo de las competencias

1. Un movimiento mundial bastante diversificado	30
1.1. La competencia en el centro de la creación de nuevas ventajas competitivas	30
1.2. Una transformación de la organización del trabajo y la empresa	31
1.3. Una nueva forma de inversión	32
2. Un cambio de contenido de trabajo y de relaciones profesionales	32
2.1. La competencia como expresión de una responsabilidad ...	32
2.2. La competencia como expresión de una personalidad	33
2.3. La competencia como desarrollo	34
3. Las cuestiones abiertas por el desarrollo de las competencias ..	35
3.1. Las falsas oposiciones	35
3.2. Las cuestiones vinculadas a apuestas sociales	36

De la calificación a la competencia y viceversa.

Cuestiones acerca de la transferibilidad y el reconocimiento de las competencias movilizadas en el trabajo

1. Calificación y competencia, cuestiones de definición	40
2. Calificación - competencia - organización - calificación: un proceso dinámico	43
3. Reconocer la competencia para desarrollarla	44
4. Reconocer la calificación contruida en la empresa	45