

LA INDIVIDUALIZACIÓN DE LA RELACIÓN DE EMPLEO EN LAS GRANDES EMPRESAS EN ESPAÑA

El caso de la industria del automóvil y el sector sanitario

THE INDIVIDUALIZATION OF THE EMPLOYMENT RELATION IN THE BIG FIRMS IN SPAIN

The Case of the Automotive Industry and the Sanitary Sector

MATILDE MASSÓ

Universidad de A Coruña. España

m.massó@udc.es

RESUMEN

La individualización de las relaciones de empleo constituye un proceso que, con distintas velocidades, viene desarrollándose en la mayor parte de los países europeos. En este contexto, la emergencia del concepto de "competencia" ha desempeñado un papel fundamental. Este artículo examina en qué medida los usos empresariales de la competencia constituyen un punto de inflexión ascendente en el proceso de individualización de la relación de empleo. En la actualidad, la transformación del concepto de "cualificación" tiene que ver con los cambios en las condiciones de utilización de la fuerza de trabajo, esto es, la gestión de los mercados internos, los salarios y otras formas de control del trabajo y los trabajadores. Este artículo analiza, teórica y empíricamente, estas dimensiones "dinámicas" de la cualificación y explora el impacto de los usos de la competencia en la definición de la relación de empleo.

PALABRAS CLAVE

Competencia, Cualificación, Flexibilidad, Gestión de los recursos humanos.

ABSTRACT

A process of individualization of employment relations has developed, albeit at variable speeds, in most European Economies. Within this process the emergence of a competence-based approach to skill has had an important role. This paper seeks to examine the contribution that a competence-based approach to management has made to the individualization of employment relations. Nowadays the changing meaning of skill has to do with the transformations of workforce uses, that is, the management of careers, wages and control forms over work. This paper analyses these "dynamic" dimensions and explores the impact of competences in the definition of the employment relation.

KEYWORDS

Competency, Flexibility, Human Resource Management, Skill.

INTRODUCCIÓN

La noción de competencia suscita en la actualidad numerosos debates en el campo de la formación y del empleo, dados los cambios que comporta con respecto a la definición y gestión del “viejo” concepto de la cualificación en el conjunto de los países europeos (Beduwé y Planas 2002; Bessy 2000; Lefresne 2001; Marsden 1998; Sala 2004). Dichos cambios no se circunscriben únicamente al campo del *management*, sino que la competencia ha pasado a considerarse un elemento clave de las políticas activas de empleo, la lucha contra la exclusión, la integración y la cohesión social.

En este artículo se analizan, desde un punto de vista teórico y empírico, las bases y dimensiones que sustentan la contraposición entre los “modelos de la cualificación” y el “modelo de la competencia”, así como también los rasgos característicos y diferenciadores de cada uno de ellos, teniendo en cuenta la especificidad del contexto normativo y sociolaboral en España. A su vez, se analiza el significado que los distintos actores sociales atribuyen a la identificación y evaluación del concepto de competencia y que explican en gran parte los distintos modos y estrategias de acción tanto sindical como empresarial.

La tesis principal que se plantea en este artículo es que la noción de competencia constituye un punto de inflexión ascendente en el proceso de individualización de la relación salarial que se viene produciendo desde la década de los 80. En el caso de numerosas grandes y medianas empresas en España, la noción de competencia desempeña en la actualidad las funciones de clasificación de empleos, personas y salarios históricamente asociadas al concepto de cualificación.

La investigación que se presenta se basa en un estudio comparativo de casos de tipo etnográfico realizado en un centro hospitalario público y en una factoría de carrocería y montaje de automóviles. En ambos casos se ha tratado de analizar, por un lado, la configuración particular que adoptaba el modelo de la cualificación y los cambios que comportaba la utilización de la noción de competencia en la relación de empleo. Estos cambios, así como los retos que comportaban para la acción de los distintos actores sociales ha sido el centro de atención de este artículo.

LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL DEBATE: ¿LA CUALIFICACIÓN A DEBATE?

A lo largo de la década de los ochenta la noción de competencia es considerada, por numerosos autores (Adler 1987; Evans 1982; Oliver and Turton 1982; Willis 1988) como un punto de partida para estudiar los cambios en los procesos de trabajo y en el contenido de las cualificaciones. Las diversas aproximaciones al estudio de los procesos de trabajo realizadas en este periodo constatan el uso frecuente del término competencia, sintetizado en el tríptico “saber, saber-hacer y saber-estar”, utilizado frecuentemente como un índice de cambio de los procesos productivos en su dimensión técnica y organizativa.

En el periodo siguiente, la década de los noventa, la misma noción de competencia aparece asociada, fundamentalmente en la literatura del *management*, a un modelo de cambio, “el modelo de la competencia”, relativo a un conjunto de prácticas en materia de organización del trabajo y gestión de los recursos humanos, que a su vez viene a contraponerse al denominado “modelo de la cualificación” basado en la utilización de la noción de puesto de trabajo como concepto de referencia para establecer la jerarquía de cualificaciones y salarios.

Ahora bien, ¿son coherentes los pronósticos de cambio que anuncian los usos empresariales de la competencia? ¿Cómo se relaciona el modelo de la competencia con los procesos de descualificación del trabajo y el aumento del nivel de instrucción general de la población?

En el presente apartado se analizan, desde diferentes ópticas, el significado y la supuesta coherencia del “modelo de la competencia” en contraposición al “modelo de la cualificación”, teniendo en cuenta los rasgos característicos y diferenciadores de cada uno de ellos en el contexto de las relaciones laborales en España, y tratando de señalar las consecuencias de su puesta en práctica para el conjunto de los trabajadores.

El concepto de cualificación: un término que articula múltiples dimensiones

La cualificación constituye un término polisémico cuya definición y contenidos han sido objeto de numerosas controversias en la sociología del trabajo desde los años setenta. Esta polisemia se refleja en las distintas acepciones de dicho término que habitualmente siempre se acompaña de un complemento del nombre. Siguiendo a Caillaud (2003) y Grugulis (2004), las distintas acepciones del concepto de cualificación recopiladas exhaustivamente en los trabajos de Freyssenet (1980) o Lope (1996), pueden sintetizarse en tres usos fundamentales del término:

1. La cualificación del empleo (o del trabajo): hace referencia al conjunto de conocimientos y saber hacer requeridos para el ejercicio de un puesto de trabajo.
2. La cualificación del trabajador: Designa los elementos que permiten a un trabajador acceder a un determinado empleo, sus títulos de formación y sus aptitudes personales.
3. La cualificación contractual: hace referencia a la relación contractual, fijada de común acuerdo, entre las cualidades de un trabajador y la actividad que desempeña. Esta acepción tiene que ver con la posición del individuo en un sistema de clasificación.

Como se observa, la cualificación es un término que abarca múltiples dimensiones. No se deriva mecánicamente del contenido del trabajo o de las características técnicas del mismo, sino que constituye articulación entre:

(a) las capacidades productivas adquiridas, fundamentalmente en el sistema educativo y a través de la experiencia profesional; (b) los procesos de valorización y jerar-

quización de las mismas a través de los sistemas de clasificación profesional; (c) las asignaciones de estas categorías a distintas funciones productivas y las recompensas en términos salariales y simbólicos.

Por tanto, es posible afirmar que la cualificación no reposa en criterios absolutos e invariables, sino que aparece como una construcción social (Castillo 1996; Castillo et al. 2000; Grugulis et al. 2004) relativa a las formas que adopta la organización social de la producción, las características del mercado de trabajo y las instituciones que habilitan a los sujetos para llevar a cabo dicha producción.

Si bien, durante la década de los 80 la discusión sobre el concepto de cualificación se centró sobre el “completo del nombre” que la acompañaba (¿la cualificación del puesto o del trabajador?) durante la década de los noventa esta discusión se ha hecho más compleja por la introducción de términos aparentemente sustitutivos, o bien, complementarios como es el caso de la competencia.

¿Descualificación o enriquecimiento de las cualificaciones?

¿El contenido de la cualificación puede reducirse a lo que se demanda en el mercado de trabajo? ¿Por qué determinadas capacidades se asocian con procesos de enriquecimiento de las cualificaciones y, a la inversa, otras se interpretan como indicadores de procesos de descualificación? ¿Cómo se definen los distintos niveles de cualificación?

El debate sobre los procesos de descualificación y enriquecimiento de las cualificaciones, tiene una larga historia en la sociología del trabajo. Frente a las tesis pesimistas relativas a la descualificación, predominantes en la década de los setenta (véase: Braverman 1976; Coriat 2001; Freyssenet 1977), encontramos, en la década de los ochenta, el predominio de aquellos enfoques que postulan el enriquecimiento de las cualificaciones (Adler 1987; Adler y Boris 1988; Oliver y Turton 1982). De entre las “nuevas exigencias productivas” que se mencionan en estos trabajos destaca el desplazamiento de una concepción de la cualificación fuertemente asociada a un modelo taylorista del trabajo a otra donde cobra más relevancia la aportación individual al proceso de trabajo o bien elementos como la capacidad para trabajar en equipo o resolver problemas. En estrecha relación con esta perspectiva, Castells (1999; 2000) subraya el papel que desempeña una fuerza de trabajo con una autonomía creciente y altas cualificaciones en el desarrollo de la productividad y la competitividad de la nueva economía informacional.

Ahora bien, como recuerda Castillo (1998b), frente a este panorama optimista, la realidad es otra y mucho más compleja. Por un lado, los nuevos requerimientos productivos no siempre tienen lugar en el contexto de un trabajo cualificado, como puede ser el caso de los numerosos puestos del sector servicios (Hurrell et al. 2009). En este sentido, un aparente proceso de enriquecimiento del trabajo no siempre va acompañado de un ascenso en la categoría ocupacional o, incluso, de una mejora de las condiciones de trabajo. Por otro lado, los procesos de enriquecimiento de las cualificaciones ligados al potencial de las nuevas tecnologías, van ligados habitualmente a procesos de descuali-

ficación y precarización del empleo (Castillo 2009). Son diversos los estudios realizados en España (Lope 1996; Martín Artiles 1999) que constatan la selectividad de los procesos de “recualificación” que se limitan al núcleo del empleo estable o estratégico, o bien a aquellos segmentos de trabajadores ya cualificados, mientras que aquellos sectores periféricos ven reducido el nivel de conocimientos aplicados al trabajo y el control que ejercían sobre el mismo.

Ahora bien, al margen de los cambios que se están produciendo en el contenido del trabajo, ¿cómo se establecen los distintos niveles de cualificación? En el caso de las grandes y medianas empresas, la cualificación se concreta a partir de los sistemas de clasificación, negociados colectivamente y que formalizan la división de trabajo característica de cada empresa, y en su caso, de los métodos de valoración de los puestos de trabajo cuya elaboración y aplicación es normalmente competencia de la empresa (Oiry 2003).

Ambas herramientas proporcionan para cada caso una “clasificación” consensuada de los diferentes puestos de trabajo así como también de los salarios y de los requisitos que han de tener las personas titulares de dichos puestos. En este sentido, la cualificación es indisoluble de una determinada organización y división del trabajo (Prieto 1993) en tanto que supone una clasificación de los puestos y de las personas que los desempeñan. En consecuencia, cuanto más flexible se diseñe dicha clasificación, más difusas, flexibles y polivalentes serán las obligaciones asociadas a cada nivel jerárquico (Marsden 2002).

Como veremos a continuación, la relación entre los conceptos de competencia y cualificación adquiere la envergadura de un debate sociolaboral y académico debido a la utilización de la noción de competencia como elemento clasificatorio y central de la organización del trabajo y la jerarquía de salarios. Esta evolución, que examinaré a continuación más detenidamente, es lo que nos permitirá afirmar que “la noción de cualificación evoluciona hacia noción de competencia” tal y como se refleja en los nuevos sistemas de clasificación profesional y en los métodos de valoración de los puestos de trabajo.

La noción de competencia: aproximaciones y elementos de debate

En el caso de la Sociología del Trabajo son numerosas las definiciones del concepto de competencia. En este artículo, entendemos que la competencia profesional, constituye una combinación de conocimientos (“saber”), aptitudes y experiencia (“saber-hacer”), y comportamientos (“saber-estar”), que se ejercen y manifiestan en un contexto y situación profesional precisos, en nuestro caso, en la práctica del proceso de trabajo. La competencia no se aprecia en sí misma sino a través de la acción y el desempeño, y por tanto, su existencia y visibilidad es inseparable de las condiciones en las que se ejerce, explícita, mide y, especialmente, se evalúa (Fletcher 1997; Lichtenberger 2003; Stoof 2002).

Las bases conceptuales de la noción de competencia se encuentran en los trabajos de Psicología Diferencial realizados en los Estados Unidos entre las décadas sesenta y setenta (Blanco Prieto 2007; Oiry 2003; Tremblay y Chenevert 1998). El objetivo de estos trabajos, muchos de ellos realizados en las grandes industrias, era identificar aquellos parámetros o características de las personas que influían en el desempeño del tra-

bajo. Asimismo, entre las investigaciones pioneras cabe citar los trabajos de McClelland (1973) sobre la relación entre el rendimiento en el trabajo y la identificación de determinadas características personales. Dichas investigaciones apuntaban que ni los diplomas académicos ni los test tradicionales de inteligencia permitían predecir de forma adecuada el rendimiento en el trabajo. Según McClelland (1974), es la “posesión” de una serie de competencias lo que conduce con más probabilidad a un alto desempeño en el trabajo.

Ahora bien, la identificación y evaluación de las competencias no es una tarea exenta de dificultades. Hay numerosas razones: en primer lugar, se ha de tener en cuenta que la distinción entre los rasgos de personalidad y las competencias es frecuentemente una frontera laxa; en segundo lugar, la identificación de las competencias no constituye un proceso mecánico, sino que, es el resultado de un complejo proceso de selección que al mismo tiempo puede tomar formas variables en función de las relaciones de fuerza existentes entre los distintos actores sociales (Combes 2004).

En definitiva, es posible afirmar que la competencia es el resultado de una relación entre las capacidades movilizadas por los trabajadores, las condiciones y medios proporcionados por la empresa y la estimación de su valor diferencial. Ello significa que no todas las competencias requeridas para realizar una tarea son significativas para la empresa. He aquí la dimensión socialmente negociada (y en consecuencia objeto de conflictos y consensos sociales) de la competencia, y las “instrumentaciones diversas” que permite.

LAS RELACIONES ENTRE LOS MODELOS DE LA CUALIFICACIÓN Y LA COMPETENCIA

La contraposición entre los modelos de la cualificación y de la competencia comienza a generalizarse durante la década de los noventa. El modelo de la competencia hace referencia a un conjunto de prácticas organizativas y de gestión de los recursos humanos basadas en la evaluación individualizada de las competencias, la implicación de los trabajadores y la descentralización del *management*, y cuyos antecedentes se encuentran en las políticas gestionarias de los años 80 de las grandes y medianas empresas. Al mismo tiempo, dichas prácticas instauran nuevas reglas de juego, que suponen un cambio relevante en la definición de la relación de empleo. Cambios que en el caso de España, aparecen todavía de manera emergente.

En tanto que modelo, y no sin una cierta abstracción y generalización, la “lógica de la competencia” se contrapone al “modelo de la cualificación” o “lógica del puesto de trabajo”, caracterizado por la utilización del puesto de trabajo como concepto estructurante de la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos. El “modelo de la cualificación” se asocia al contexto socioeconómico en el que se desarrolla un modelo social de carácter fordista, regulado por los agentes sociales a través de la negociación colectiva, y normalizado y prescrito por la propia organización del trabajo (Martín Artilles y Köhler 2005; Oiry y D'Iribarne 2001). Por su parte, el “modelo” de la competencia se introduce en las empresas bien a través de las políticas de recursos humanos (en este caso, sin la intervención del sujeto colectivo), bien a través de la negociación de nuevos sistemas de

clasificación profesional. En ambos casos, la utilización de la competencia como herramienta de gestión empresarial se sitúa claramente en la línea de la individualización de las relaciones laborales. Veamos más concretamente, a partir de dos casos empíricos, los efectos e implicaciones de este tipo de prácticas.

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LOS MERCADOS INTERNOS DE TRABAJO

El caso que se presenta a continuación trata de una empresa automovilística, donde se ha analizado una serie de prácticas de gestión basadas en la noción de competencia, orientadas a la gestión de los mercados internos de trabajo para el caso de la figura de los jefes de unidad. Éstos son mandos intermedios que están a cargo de una Unidad Elemental de Trabajo, esto es, un equipo de trabajo de unas 15 ó 20 personas con una alta autonomía de funcionamiento. Dichas prácticas, que la dirección de la empresa denomina la “profesionalización de los jefes de unidad”, se han concretado en la elaboración de una serie de herramientas utilizadas para definir y describir las funciones y competencias de este colectivo. Al mismo tiempo, dichas prácticas han conllevado a la creación de una nueva categoría laboral: “el jefe de unidad de primera” y han inaugurado un nuevo procedimiento de promoción para pasar de jefe de unidad a jefe de unidad de primera: la evaluación de las competencias por parte del mando jerárquico directo.

La profesionalización de los jefes de unidad se enmarca en un proceso más amplio que afecta al resto de los colectivos de fabricación, mantenimiento y logística. De hecho, en la actualidad se está negociando la llamada profesionalización del grupo obrero y de los jefes de taller, que implicará la modificación del sistema de clasificación profesional y presumiblemente la eliminación del manual de valoración del trabajo. Ambas herramientas definen formalmente la arquitectura de la organización del trabajo y son la base de numerosas prácticas de gestión de los recursos humanos.

La profesionalización de los Jefes de Unidad: aspectos generales

En la década de los 90, la factoría de automóviles inicia un importante proceso de modernización y reorganización productiva que se concreta en la llamada organización por Unidades Elementales de Trabajo, esto es, equipos de tamaño reducido bajo una responsabilidad jerárquica única, la del jefe de unidad (Castillo 1998a; 2000). Ante las múltiples transformaciones que comportaba la creación de las Unidades Elementales de Trabajo y que afectaban fundamentalmente a la nueva figura de los jefes de unidad, que adquirirían nuevas responsabilidades y se perfilaban como “la columna vertebral de la empresa”, la dirección del grupo comenzó a poner en marcha una nueva política de gestión basada en el ajuste entre las necesidades presentes y futuras de los talleres y los recursos humanos disponibles. Nacen así los proyectos de profesionalización para los distintos colectivos de las factorías, cuyo elemento central es la introducción de prácticas basadas en la noción de competencia.

Más concretamente, la profesionalización tiene como objetivo formalizar nuevas herramientas que permitan una adecuación más eficiente de los recursos humanos a las necesidades de la empresa. La noción de “ajuste organizativo” resume adecuadamente este objetivo cuya consecución pasa por la reducción de los costes de producción mediante un mayor control e individualización de los sistemas de promoción profesional. Frente a la postura de la dirección de recursos humanos, los sindicatos son contundentes a la hora de valorar el significado del término profesionalización. Consideran que dicho proceso comporta la pérdida de poder sindical en el control de los ascensos y la individualización de la relación de empleo, debido fundamentalmente al uso de la noción de competencia a la hora de definir los distintos puestos de trabajo. En este sentido, frente a la “transparencia” y a la “unificación” de los modos de funcionamiento de las factorías que anuncia la dirección de recursos humanos, los sindicatos señalan el incremento de la discrecionalidad empresarial y la pérdida de derechos colectivos, como factores implícitos al proceso de profesionalización.

Al margen de las diversas interpretaciones, este proceso ha comportado la aplicación de una serie de prácticas novedosas:

1. Una definición de las competencias de la categoría de jefe de unidad y jefe de unidad de primera y de los criterios de evaluación de las mismas: la creación de un referencial o listado de competencias.
2. Un recorrido formativo basado en la evaluación de las competencias para llegar a ser jefe de unidad y jefe de unidad de primera
3. Un sistema de remuneración variable.

Veamos cada uno de estos aspectos que, como veremos, no están exentos de elementos conflictivos.

UNA INICIATIVA EMPRESARIAL IMPUESTA DESDE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El proceso de elaboración del referencial de competencias de los Jefes de Unidad

La profesionalización de los jefes de unidad y en consecuencia, la creación del referencial de competencias de este colectivo constituye una iniciativa empresarial que emerge de la dirección central de recursos humanos a nivel del grupo y se aplica de manera unidireccional, aunque con ritmos diferentes a todos los centros de trabajo.

Dicho proceso tiene como finalidad unificar los niveles de productividad de las distintas fábricas del grupo automovilístico mediante la creación de un referencial de competencias para tres grupos de trabajadores (los obreros, los jefes de unidad y los jefes de taller) que servirá de base para desarrollar una nueva etapa en las políticas de gestión

de los recursos humanos basada en dos ejes fundamentales:

- la individualización de la gestión de la fuerza de trabajo,
- la descentralización “coordinada” de las decisiones en materia de *management*.

En junio del año 2001, la dirección del grupo negocia en Francia un acuerdo con los sindicatos mayoritarios para la puesta en práctica de un plan de profesionalización de los operarios que comenzaría a aplicarse en enero de 2002. Al mismo tiempo, en este momento comienza a ponerse en marcha el proyecto *Competencias 2010* que constituye un plan de desarrollo y ajuste estratégico de las competencias requeridas por la empresa por medio de una gestión preventiva de la formación, la selección, la promoción y en general la política de recursos humanos.

A la profesionalización del grupo obrero se añade, en marzo de 2002, el proyecto de acuerdo entre la dirección del grupo y las organizaciones sindicales francesas para la puesta en práctica de la profesionalización de los jefes de unidad y los jefes de taller de explotación industrial. En el caso concreto de los centros españoles se comienza por poner en práctica la profesionalización del grupo de los jefes de unidad (y no del grupo obrero) dada la necesidad de formalizar sus funciones debido a los cambios que había comportado la organización en Unidades Elementales de Trabajo unos años antes; y dado el mayor margen de maniobra que posee la empresa a la hora de introducir modificaciones en la gestión del empleo de los mandos intermedios en comparación con el caso del grupo obrero, para el que existe un sistema de carácter más regulado y controlado sindicalmente.

La iniciativa de aplicar un “modelo de la competencia” surge, como se ha señalado, de la dirección central del grupo automovilístico, que en el año 2001 comienza a organizar una serie de grupos de trabajo en los que participan *managers* de la dirección de recursos humanos y mandos de todas las fábricas, desde el nivel de los jefes de taller. Al respecto, es llamativa la ausencia de cualquier tipo de representación de los jefes de unidad (directa o a través de los sindicatos) que constituye el colectivo afectado y que supuestamente es el que más podría aportar en la elaboración del referencial de competencias. Ello es indicativo del interés de la empresa no tanto por identificar y evaluar las competencias efectivamente puestas en práctica, sino por aquéllas que la empresa considera útiles y adecuadas a sus objetivos. A su vez, es indicativo del escaso interés por legitimar el nuevo sistema mediante un proceso de negociación o participación de los sindicatos en la elaboración de los referenciales.

Los grupos de trabajo mencionados confluyeron en una reunión a finales de 2001 donde se elaboró un primer documento titulado el “Referencial de actividades de los Jefes de Unidad”. En este texto se identificaron siete familias de competencias relativas a los grandes grupos de actividad de los jefes de unidad. Para cada familia de actividad, dicho grupo de trabajo elaboró un listado de las competencias clave que según la empresa, debían dominar todos los mandos. Entre los años 2001 y 2002, siguiendo la directrices centralizadas de la dirección de recursos humanos del grupo, las distintas

factorías comenzaron a trabajar en la elaboración de los indicadores y los modos de validación de cada competencia clave. En esa fecha la factoría estudiada completa su primer referencial para los jefes de unidad que, como veremos, será un modelo que se exportará al resto de las factorías españolas. En el referencial final se establecieron 7 familias de competencias, 34 competencias requeridas, 62 criterios de validación y 78 indicadores. La evaluación de las competencias la realiza el jefe de taller mediante una puntuación de un baremo de 4 niveles de realización de cada competencia.

La creación de la categoría de jefe de unidad de primera

En el marco de la “Profesionalización de los Jefes de Unidad” se creó en el año 2004 una nueva categoría laboral para todos los centros españoles, denominada “Jefe de Unidad de Primera”. Dicha categoría está estrechamente relacionada con la creación del referencial de competencias ya que éste se utiliza, entre otros aspectos, como una herramienta para promocionar a jefe de unidad de primera. En este sentido, el “jefe de unidad de primera” y el “jefe de unidad” poseen las mismas responsabilidades y realizan las mismas funciones aun cuando se sitúen, en función de los resultados de la evaluación de las competencias, en categorías diferentes y, en consecuencia, en una agrupación distinta a efectos de remuneración.

Esta iniciativa empresarial de crear una nueva categoría satisfizo parcialmente las reivindicaciones históricas de los sindicatos UGT y Agrupaciones de Mandos Intermedios por seguir el mismo ejemplo de Francia, en donde el jefe de unidad tiene 3 categorías: “el debutante, el consolidado y el veterano”. Dicha demanda sindical se explica en parte por la posición estructural de los jefes de unidad, encuadrados entre los jefes de taller y el grupo obrero. Así, aun cuando los jefes de unidad son la primera escala de mando de la factoría, constituyen un colectivo con pocas posibilidades de promoción a una categoría superior (ascender a jefe de taller es muy difícil y generalmente los candidatos proceden de otros itinerarios formativos) y en este sentido “tienen pocos incentivos a la hora de mirar al futuro y considerar un horizonte de promoción profesional” (ER27).

Se ha de señalar, sin embargo que, a pesar de ser una reivindicación sindical, la creación de una nueva categoría de jefes de unidad ha desencadenado una serie de efectos no deseados derivados de dividir en dos categorías (con las mismas responsabilidades pero con distintas condiciones de empleo) a un determinado colectivo de trabajo.

RESISTENCIA Y CONSENTIMIENTO EN LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS BASADAS EN LA COMPETENCIA

El papel de los sindicatos: desconcierto y crítica a la individualización

El papel que han tenido los sindicatos en la definición y puesta en práctica del referencial de los jefes de unidad ha sido diverso y diferenciado. En contraste con el amplio conflicto provocado por los proyectos en marcha que afectarán al grupo obrero, la respuesta

colectiva con respecto a la profesionalización de los jefes de unidad ha sido en general débil y escasamente articulada, lo que muestra el poder del actor empresarial para introducir modificaciones parciales en la relación de empleo a través de la gestión de recursos humanos.

De manera generalizada, el referencial de los jefes de unidad es considerado como un “primer paso” de un proceso más amplio iniciado y liderado por la dirección de recursos humanos que afectará al conjunto de los trabajadores. Fundamentalmente se denuncia el carácter individualizante que comporta, primero, diferenciar el colectivo de los jefes de unidad en dos categorías con idénticas responsabilidades y segundo, establecer la condición de evaluar a este colectivo en función de sus competencias. Ambos son aspectos negativos ya que minan los derechos colectivos en los que se funda la acción de las principales confederaciones. Sin duda, el aspecto más relevante de esta individualización es el posible sesgo arbitrario implícito en la evaluación de las competencias por parte del mando superior jerárquico, esto es, el jefe de taller.

“Hay ciertas partes que los propios jefes de unidad están criticando porque no se valoró igual a todos los parámetros. Hay un referencial de competencias y a partir de ahí está el mando superior que es el que decide si te promociona a jefe de unidad 1.ª o no [...] Y lo hace aleatoriamente” (ER23).

A su vez, también se denuncia el uso desigual de esta herramienta en los distintos talleres. Así, en el caso de Montaje se ha promocionado a aquellos jefes de unidad que estaban ejerciendo funciones de asesores o ayudantes de los jefes de taller, aspecto que no se ha tenido en cuenta en otros talleres como Soldadura, Embutición o Pintura. Una arbitrariedad matizada por el hecho de que los ascensos de mando a mando se producen por libre designación y en consecuencia, los sindicatos no tienen competencia para intervenir en este tipo de decisiones.

Por otro lado, los sindicatos generales consideran que la empresa ha proporcionado poca información sobre la puesta en práctica del referencial de los jefes de unidad. La ausencia de transparencia se explica presumiblemente porque la introducción de los referenciales se ha realizado a través de las políticas de gestión de recursos humanos, sin la necesidad de negociar con los agentes sociales. Muestra de ello, es también, la falta de transparencia de la dirección de recursos humanos en la actual implantación del referencial de los jefes de taller.

En definitiva, a pesar de la ausencia de movilizaciones y respuestas colectivas, se observa un punto de vista mayoritariamente crítico en los sindicatos generales en lo que se refiere a las consecuencias que comporta el uso de las competencias en las relaciones sociales de trabajo (aspecto compartido por los sindicatos de empresa) y en la pérdida de garantías y derechos colectivos que se derivan de su uso.

En este sentido, se puede mantener que la gestión de las competencias perfila nuevos retos a las organizaciones sindicales no sólo en el campo del empleo sino también en el de la formación ya que, como afirma Oiry (2007), la competencia no constituye

solamente un objeto novedoso de la negociación colectiva sino que es posible afirmar que, en un futuro, los usos empresariales de la competencia conducirán a una verdadera redefinición (o al menos abrirá un nuevo debate) sobre los principios de la acción sindical. Estos retos pueden resumirse en el intento de conjugar los polos de la defensa del derecho individual que proclama el modelo de la competencia y el derecho colectivo, que constituye un principio básico de la acción sindical de las distintas confederaciones, así como también la defensa de la igualdad, cuyo principio está implícito en los modelos de la cualificación, y la defensa de la equidad, que se postula con la aplicación del modelo de la competencia.

El papel de los mandos: aceptación y crítica a la falta de medios proporcionados por la empresa

Los jefes de taller entrevistados reflejan claramente la visión del mando superior que realiza un trabajo de “despacho” pero que está en contacto directo con la cadena de producción. En general este colectivo considera que el referencial es una manera de premiar a los mejores, de proporcionar una motivación a los jefes de unidad tanto económica como profesional. Para el jefe de taller la evaluación de las competencias le provoca un “trabajo adicional” que es relativamente sencillo, ya que los propios jefes de unidad “se van clasificando”. Ello refleja claramente la filosofía del mando y de la dirección de recursos humanos, que trata de ofrecer una visión imparcial y objetiva de los resultados de la evaluación de competencias.

Las entrevistas realizadas muestran una valoración relativamente crítica, no tanto de los cambios que comporta esta herramienta, como de algunas insuficiencias y carencias de su diseño. Aspectos como la necesidad de reflejar la particularidad de cada taller, la importancia que ocupa el *management* en el trabajo cotidiano de los jefes de unidad, o la necesidad de proporcionar los medios necesarios para desarrollar de manera satisfactoria las competencias de los jefes de unidad, son algunos de los aspectos mencionados. Por su parte, la valoración que los jefes de unidad realizan del referencial de competencias se centra en las dificultades que éstos encuentran a la hora de cumplir con determinadas exigencias recogidas en el listado de competencias. En general, este colectivo está plenamente conforme con la creación de la nueva categoría y con la puesta en práctica del referencial, del que no cuestionan, sus efectos en las relaciones interpersonales con otros jefes de unidad, o bien, su validez como herramienta de gestión de recursos humanos.

Sin embargo, y a pesar de la aceptación e interiorización de las políticas desarrolladas por la empresa, las distintas entrevistas y conversaciones mantenidas durante las sesiones de observación han revelado un cierto análisis crítico en la valoración de las competencias recogidas en el referencial. Dicha crítica no supone en ningún momento un cuestionamiento de este tipo de prácticas, sino al contrario, lo que se cuestiona es la escasez de determinados medios y recursos organizativos para conseguir esos objetivos. Esta postura se debe en gran parte a su posición estructural como mandos intermedios

y a su propia conciencia colectiva como “columna vertebral de la empresa” de la que depende la fabricación diaria de las 1100 unidades de vehículos. De hecho, para asumir la intensidad de los ritmos de trabajo y los niveles de responsabilidad a los que está sometido este colectivo, la interiorización y apropiación subjetiva de los objetivos de productividad de la empresa, parece postularse como un mecanismo necesario. Como recuerda Burawoy (1979), la permanencia muy larga en una empresa (como es el caso de los jefes de unidad) no sólo favorece la adquisición de conocimientos técnicos, sino también la interiorización de la cultura empresarial hecha de comportamientos no escritos y vínculos simbólicos.

Un modelo de evaluación profesional basado en las competencias: El caso de un centro hospitalario

El caso que presentamos a continuación se centra en el análisis de la implementación, en un centro hospitalario de titularidad pública, de un modelo de promoción e incentiva-ción salarial basado en la evaluación de las competencias y de los méritos formativos. Como veremos, es notable la centralidad que el concepto viene adquiriendo progresi-vamente tanto en el discurso como en las prácticas de gestión del hospital estudiado.

Las distintas observaciones muestran que los usos empresariales de la competencia generan diversos conflictos referidos fundamentalmente a la conciliación entre lo indivi-dual y lo colectivo, el corto y el largo plazo (Massó 2007). La gestión de estos antagonis-mos otorga a los mandos intermedios un poder sin contrapartida para los trabajadores, al tiempo que muestra algunos de los efectos no esperados de un tipo de gestión flexible de los recursos humanos cuya formalización, en el caso español, es novedosa.

El modelo de desarrollo profesional: ¿reconocimiento del trabajo real o gestión flexible de la fuerza de trabajo?

El denominado “modelo de desarrollo profesional e incentiva-ción de los grupos C, D, y E”¹ –que en adelante denominaremos “desarrollo profesional”– constituye un sistema de promoción e incentiva-ción salarial basado en la evaluación de la profesionalidad de los trabajadores y centrado, particularmente, en la evaluación de las competencias y de los méritos formativos. Dicha evaluación tiene como resultado una clasificación de los trabajadores en tres niveles, siendo la puntuación procedente de la evaluación de las competencias la que determina el nivel final que corresponde a cada trabajador.

A su vez, cada nivel se corresponde con una incentiva-ción salarial específica. En el caso de las auxiliares de enfermería, pertenecientes al grupo D, y que constituyen el

¹ El grupo C engloba a técnicos en laboratorio, anatomía, radiodiagnóstico y administrativos. El grupo D engloba a auxiliares de enfermería, objeto de nuestra atención, y auxiliares administrativos. Finalmente el E constituye una categoría a extinguir formada por los llamados operarios.

objeto de nuestra atención, la evaluación de las competencias consta de una evaluación realizada por el mando jerárquico, que suma el 70% de la puntuación final en competencias, y una auto-evaluación que suma el 30% restante. Una vez acabado el periodo de implantación, se prevé que la evaluación vertical sume un 55%, la autoevaluación un 15%, y se añade una evaluación realizada por dos miembros anónimos del equipo que sumará el 30% restante.

Origen y antecedentes del modelo: una antigua reivindicación de los médicos y enfermeras

El "modelo de desarrollo profesional" surge como una propuesta sindical, no exenta de aspectos conflictivos, realizada por el comité de empresa del organismo que gestiona el centro hospitalario objeto de estudio, que en adelante denominaremos Instituto Sanitario para mantener el anonimato. Dicha propuesta tiene como antecedente inmediato la implantación, por parte de la dirección del Instituto, de la llamada "carrera profesional" para médicos y enfermeras, implantada mediante convenio colectivo a finales de los años noventa.

La carrera profesional para los grupos de médicos y enfermeras nace a raíz de las reivindicaciones de las organizaciones corporativas de ambos grupos a nivel estatal (colegios y sindicatos de médicos y enfermeras) para conseguir un mayor reconocimiento de los esfuerzos formativos, la responsabilidad y la experiencia de aquellos profesionales que, por razones funcionales, tienen pocas posibilidades de promocionar salarial y funcionalmente (*Diario médico* 1999; Domínguez-Alcón 1990). Al respecto, cabe señalar que los hospitales catalanes asociados a la XHUP (Red Hospitalaria de Utilización Pública), han sido pioneros en la implantación de la carrera profesional al regularla por convenio en 1998.

Por otro lado, siguiendo el análisis de Meseguer (2004), la implantación y el diseño concreto que ha adoptado la carrera profesional puede ser interpretado como un modelo de gestión acorde con la flexibilización creciente en lo que respecta a las relaciones entre el puesto de trabajo ocupado, y las aptitudes del trabajador que realiza las tareas asociadas a dicho puesto. A su vez, dicho modelo se ajusta a la tendencia a introducir, en la sanidad pública, mecanismos de gestión propios de las empresas privadas (Pastor 2006). Muestra de ello es la legislación sanitaria² actual que regula la implantación de "nuevas formas de gestión de los recursos humanos" basadas en la evaluación de la contribución de la plantilla al aumento de la productividad, como es el caso de la carrera profesional o del modelo de desarrollo profesional.

Como puede observarse, la filosofía de la carrera profesional ilustra claramente el cambio identificado por Tallard (2001) por el cual se pasa de la obligación atribuida al empresario de asegurar a través formación la adaptación del trabajador al puesto de trabajo, a la obligación atribuida al trabajador de ampliar continuamente sus competencias.

² Véase la ley 55/2003 del Estatuto Marco, la ley 44/2003 de ordenación de las profesiones sanitarias o la ley 16/2003 de cohesión y calidad del sistema nacional de salud.

Retomando el tema específico del modelo de “desarrollo profesional”, éste surge, como se ha señalado, de una reivindicación del comité de empresa de extender el sistema de incentivación propuesto para médicos y enfermeras al resto de categorías o grupos profesionales. Dicha reivindicación se ha realizado, en palabras de una sindicalista entrevistada (EH11), siguiendo la filosofía de que “el reparto del pastel llegue siempre a todos los trabajadores”.

En definitiva, desde los sindicatos, el modelo de desarrollo profesional se planteaba como una reivindicación dirigida a la dirección del Instituto y cuya finalidad era aplicar un trato igualitario a todas las categorías profesionales en materia de valoración de las competencias desarrolladas en el trabajo, de la formación adquirida, y de su reconocimiento a través de la incentivación salarial. Como se verá posteriormente dicha iniciativa ha supuesto una modificación de la relación salarial de mayor envergadura que la inicialmente prevista por los sindicatos.

El proceso de elaboración del modelo de desarrollo profesional

La elaboración del documento que regula los distintos parámetros que conforman el “desarrollo profesional” comenzó a mediados de los años noventa; periodo en el que por parte de la dirección del Instituto Sanitario, el modelo de la carrera profesional ya estaba prácticamente diseñado, aunque todavía no implantado por convenio. En esta fecha, los sindicatos comienzan a trabajar en la propuesta de elaborar un sistema de incentivación análogo al de los médicos y enfermeras para aplicar al resto de categorías profesionales.

En el convenio de 1997-99, en el que ya las carreras de técnicos superiores y medios en sanidad estaba en marcha, los sindicatos más representativos consiguen, tras un difícil periodo de negociación, introducir un artículo, que no se desarrolla, en el que se menciona únicamente: “Acuerdo de desarrollo profesional e incentivación para los grupos profesionales C, D y E”. Dicha entrada constituyó un primer paso para comenzar a trabajar en el diseño del documento.

Tras el rechazo por parte de la dirección de Recursos Humanos del documento provisional presentado por los sindicatos, en el que se contemplaban los parámetros principales del “desarrollo profesional” y elaborado según los cánones del modelo de carrera profesional para médicos y enfermeras, la dirección del Instituto contrató a una consultoría privada para la identificación de las competencias clave asociadas a cada puesto de trabajo. La intervención de dicha consultoría no fue bien acogida por los sindicatos: “Esta empresa no debería de haber trabajado muchas cosas de sanidad. El resultado fueron cosas muy simplistas y otras muy recargadas, se podría haber mirado, pues esto le costó un dinerito a la empresa” (EH11). A su vez, parece que la directora de formación tampoco resultó muy convencida de la necesidad de acudir a tal consultoría: “Ellos aprendieron con nosotros. Es así, la sanidad es un mundo muy complejo” (EH3).

La empresa consultora se encargó de organizar el proyecto en el que también participaron representantes de sindicatos y de distintas categorías profesionales. El trabajo realizado por la consultoría consistió, en primer lugar, en la descripción de todos los

puestos de trabajo asociados a las categorías C, D y E. En segundo lugar, se agruparon los diferentes puestos de trabajo en diversas familias y se especificaron las responsabilidades básicas. Finalmente, y a través de un “panel de expertos”, se identificó el perfil de los distintos puestos de trabajo agrupados en cada una de las familias. Dicho perfil incluía una parte curricular, referida a los requisitos mínimos de formación para obtener el puesto, y una serie de competencias clave, con sus correspondientes indicadores, asociadas a cada puesto.

En el convenio colectivo del periodo 2000-2003, se incluyó finalmente un artículo en el que se recogía el acuerdo sobre el documento provisional (versión utilizada durante el periodo de implantación). Este primer documento fue el resultado del primer proceso de negociación entre el comité de empresa (liderado fundamentalmente por CCOO y UGT, básicamente las únicas organizaciones generales representativas de los grupos C, D y E), y la dirección del Instituto.

Dicho documento se concibió de manera provisional, dado que lo que se pretendía era poner en marcha el sistema de incentivación y evaluar a todo el personal, que en aquel momento podía entrar en el sistema (unos 675 profesionales aproximadamente), esto es, trabajadores con una antigüedad de 23 años o más en la empresa y teniendo como mínimo 5 años de experiencia en la categoría profesional en cuestión. En junio del 2006 se firmó el acuerdo de desarrollo profesional para lo que se denomina el periodo normalizado, cuya puesta en práctica tuvo lugar a mediados de 2007.

El proceso de evaluación de las competencias

Una vez identificado el “perfil” de competencias asociado a cada puesto de trabajo, la empresa elaboró un cuestionario de siete competencias y doce indicadores, que es el que se utiliza actualmente para evaluar a todos los trabajadores incluidos en los grupos C, D y E. En dicho cuestionario, las competencias seleccionadas por la empresa son, por tanto, las mismas para el grupo de auxiliares de enfermería (tanto de planta como de laboratorios), auxiliares administrativos, administrativos, técnicos y operarios.

Como se ha apuntado anteriormente, tanto la identificación como la evaluación de las competencias exige el conocimiento directo de la manera de desempeñar la actividad profesional. En el caso hospitalario, dicha evaluación se ha realizado por parte del mando jerárquico directo que no comparte el mismo espacio físico de trabajo que las trabajadoras evaluadas, ni mantiene una relación profesional específica con las mismas, excepto en casos puntuales, lo que dificulta el conocimiento efectivo de la manera en que se afrontan las diversas situaciones profesionales.

A su vez, y como resultado de este proceso, es posible afirmar que la identificación y evaluación de las competencias no implica el reconocimiento del trabajo real. La selección de las competencias consideradas clave constituye un proceso complejo de interpretación caracterizado por la intervención directa del analista, cuyo trabajo puede definirse como la traducción del registro de la actividad al registro de las capacidades requeridas para desarrollar dicha actividad (Le Corre 2003). En este sentido, la eva-

luación de las competencias constituye una forma de calificar “la manera de hacer las cosas” pero no de las “cosas realizadas”, ni tan sólo de los resultados obtenidos, que en el caso del servicio estudiado, son los mismos para todas las trabajadoras.

La lógica de la competencia y los defectos de la individualización

La conciliación del reconocimiento individual y el trabajo en equipo

La gestión por competencias promueve la flexibilidad y la adaptabilidad de los trabajadores a las situaciones cambiantes del proceso de trabajo. Al tiempo que incrementa el control de la productividad de cada trabajador, este modelo de gestión promueve el esfuerzo y la implicación individual como medio para mejorar el funcionamiento colectivo del equipo de trabajo y de la empresa en cuestión. Ahora bien, ¿cómo conciliar la recompensa al mérito individual y la búsqueda de un funcionamiento colectivo óptimo? Los resultados del análisis realizado muestran que tal conciliación es, cuando menos, una articulación compleja no exenta de aspectos conflictivos.

La lógica de diferenciación que establece la gestión por competencias a partir de la evaluación individual de cada trabajador es susceptible de comportar un efecto de fragmentación y de debilitamiento de los vínculos de solidaridad, precisamente por el carácter individualizante, exento de garantías colectivas, que comporta. El caso del Servicio de Esterilización, constituido por un equipo de trabajo “muy compacto”, en el cual se da una rotación semanal entre puestos y parejas de trabajadoras y en el que las responsabilidades están, a su vez, semanalmente distribuidas, es una buena muestra de ello.

A raíz de la clasificación de las trabajadoras en distintos niveles³ en función de los resultados obtenidos en la evaluación de competencias, han comenzado a manifestarse relaciones de conflicto entre las trabajadoras, referidas fundamentalmente a la distribución de responsabilidades y exigencias de tipo informal según los niveles alcanzados. Dichas exigencias se centraban básicamente en la resolución de imprevistos y de problemas cotidianos característicos del trabajo:

“[...] Esto, a veces, te hace sentirte mal, porque cuando te mandan hacer una cosa, la haces y punto, porque necesito trabajar, pero para otra, les diré pues la que tenga nivel tres que lo haga, porque si hacemos el mismo servicio, las mismas cosas y vamos rotando... eso [el desarrollo profesional] es una porquería, porque es una manera de enfrentarnos entre nosotras [...] Piensas que es favoritismo” (EH9).

Al mismo tiempo, diversos estudios muestran que la diferenciación de puntuaciones en la evaluación de las competencias puede comportar efectos perversos en la implicación

³ Recuérdese que el “desarrollo profesional” tiene como resultado una clasificación de las trabajadoras en tres niveles que se corresponden con una incentivación salarial específica.

de los trabajadores, su *performance* y el funcionamiento de los colectivos de trabajo (Brochier 2002). En el caso del servicio estudiado se ha de señalar el “efecto desincentivador” que ha comportado la evaluación de las competencias de aquellas trabajadoras que han obtenido un nivel inferior al resto de sus compañeras:

“Teniendo incluso más cursillos que ellas... y yo veo que desarrollo el trabajo como ellas y no sé si esto ha sido favoritismo o qué han visto en mí, porque si hubieran visto alguna cosa, me lo tendrían que haber dicho. Aquí realizamos todas el mismo trabajo. Yo no sé quién nos ha evaluado” (EH9).

Como se ha indicado, las trabajadoras evaluadas constituyen el personal auxiliar con más antigüedad en el centro. Las personas que han accedido al “desarrollo profesional” tienen una media de 30 años de antigüedad en la empresa, por ello la puesta en práctica de dicho sistema basado en el reconocimiento de los méritos formativos y las competencias, fundamentalmente actitudinales, ha sido percibido peyorativamente como un trato injustificado, tanto por parte de las trabajadoras como por parte de la coordinadora del servicio. Como recuerda Reynaud, “no se puede plantear el problema [de la evaluación de las competencias] de manera abstracta, sin preguntarse qué forma toma según la edad de los asalariados, su nivel en la jerarquía en la empresa, o según las competencias ya adquiridas” (2001:26).

Muestra del alcance que ha comportado la diferenciación de puntuaciones en el funcionamiento del colectivo son los cambios que han tenido lugar en la distribución de las tareas y funciones. De esta manera, en la actualidad se da una rotación diaria de puestos de trabajo y parejas de trabajadoras, al tiempo que se ha creado una función específica para resolver los imprevistos y atender aquellas fases del proceso cuando la intensidad del trabajo lo requiere.

La gestión de la empleabilidad

La “lógica de la competencia” implica la difícil articulación de dos temporalidades distintas inherentes a la gestión de la fuerza de trabajo: el corto y el largo plazo. Por un lado, la lógica de la competencia se inscribe en una perspectiva de largo plazo, que reenvía a la gestión de las carreras y al desarrollo de planes de formación que garanticen la adquisición de nuevas competencias requeridas y esperadas. Por otro lado, este mismo modelo de gestión contribuye a reforzar una demanda de reconocimiento más inmediato del papel que desempeña cada trabajador en un momento dado. Demanda que no siempre se ajusta a los resultados obtenidos en la valoración de las competencias.

Así, el desarrollo profesional ha sido percibido como una herramienta susceptible de penalizar a los trabajadores dado el carácter personalizado que supone la evaluación por parte del mando jerárquico directo. La percepción peyorativa por parte de las trabajadoras está relacionada con la ausencia de información sobre el contenido, significado y método de evaluación. Ello ha provocado desconfianza del modelo e incertidumbre

sobre “qué es lo que se espera de cada trabajadora” en lo que se refiere a los comportamientos y actitudes, es decir, las competencias.

En esta misma línea, a la ausencia de información se ha de añadir la falta de un cierto seguimiento a posteriori (*feedback*) de los resultados de la evaluación realizada por los cuadros intermedios, lo que ha ayudado a aumentar el sentimiento de arbitrariedad, así como la percepción del carácter descontextualizado y despersonalizado de los resultados de dicha evaluación.

CONCLUSIONES

En este artículo se han analizado diferentes procesos de cambio asociados a los usos empresariales de la noción de competencia. Cambios que afectan a la relación de empleo, a los principios tradicionales de la acción sindical y en general, a las relaciones interpersonales entre trabajadores.

Las prácticas analizadas en este artículo han comportado la utilización de la noción de competencia como “una herramienta de clasificación” de los trabajadores y los salarios que se superpone al concepto de categoría y nivel recogido en los sistemas de clasificación profesional. Ello ha significado la introducción de criterios de clasificación ligados a la situación de trabajo y elaborados por el juicio de los mandos jerárquicos directos. Este aspecto contrasta con el carácter impersonal, y externo a la situación de trabajo, de los criterios de encuadramiento característicos de la cualificación que garantizaban un cierto control por parte de los distintos agentes sociales.

En estrecha relación con el punto anterior, esto ha implicado un incremento de la personalización de la relación de empleo, así como también la concesión de un gran poder a la empresa para decidir acerca de la competencia o incompetencia del trabajador evaluado (Alaluf 2003). Las experiencias analizadas han implicado la introducción de una mayor flexibilidad y discrecionalidad empresarial en las prácticas de gestión de los recursos humanos. En el caso del centro hospitalario, la clasificación de competencias ha constituido fundamentalmente una herramienta para gestionar, entre otros aspectos, la formación continua, la incentivaración salarial y un sistema de promoción profesional en el puesto de trabajo que, si bien ha podido ofrecer un horizonte profesional a colectivos con escasas posibilidades de ascender a categorías superiores, ha conllevado también numerosos conflictos entre las trabajadoras. En el caso de la factoría de automóviles el listado de competencias de los jefes de unidad ha pasado a cobrar un verdadero protagonismo en la gestión del empleo ya que éste ha pasado a convertirse en la herramienta clave de una nueva forma de gestión del mercado interno de trabajo, que progresivamente afectará a toda la plantilla.

En definitiva, podemos afirmar que la noción de competencia formaliza una serie de cambios en las políticas de gestión de los recursos humanos cuyos antecedentes se encuentran en las políticas gestionarias de los años 80, al tiempo que instaura nuevas reglas de juego en la definición de la relación de empleo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. 1987. "Automation et qualifications. Nouvelles orientations." *Sociologie du travail* 3:289-301.
- Adler, P. y B. Boris. 1988. "La forêt et ses arbres: réponse au commentaire d'Alain d'Iribarne." *Formation Emploi* 21:5-25.
- Alaluf, M. 2003. "La sociología del trabajo a través de una relectura de Claude Durand." *Cuadernos de Relaciones Laborales* 2:93-102.
- Beduwé, C. y J. Planas. 2002. *Expansión educativa y mercado de trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Empleo.
- Bessy, C. 2000. "La certification des compétences en Gran-Bretagne." *Formation Emploi* 71:21-35.
- Blanco Prieto, A. 2007. *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bravermann, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX siècle*. Paris: François Maspero.
- Brochier D., coord. 2002. *La gestión des compétences*. Paris: Economica.
- Burawoy, M. 1979. *Manufacturing consent. Changes in the labour process under monopoly capitalism*. Londres: The University Chicago Press.
- Caillaud, P. 2003. "Qualification professionnelle et valeur juridique du diplôme." Pp. 115-128 en *Réflexir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, dirigido por A. Dupray, C. Guitton, S. Monchartre. Paris: Octarès Editions.
- Castells, M. 1999. "Flows, network and identities: a critical theory of the informational society." Pp. 37-65 en *Critical Education in the New Information Age*, compilado por M. Castells et al. Lanham: Rowan & Littlefield.
- Castells, M. 2000. *La sociedad red. La era de la información: economía, sociedad y cultura*. 2.ª ed. Vol. 1. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo, J. J. 1996. *Sociología del trabajo. Un proyecto docente*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Castillo, J. J. 1998a. *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid: Tecnos.
- Castillo, J. J. 1998b. "Trabajo del pasado, trabajo del futuro: por una renovación de la sociología del trabajo." *Sociología del Trabajo* 34: 133-147.
- Castillo, J. J. 2009. "Del trabajo, otra vez, a la sociedad. Una contribución al debate sobre el estudio de todas las formas de trabajo en su articulación concreta y situada." Comunicación presentada en la 1.ª Reunión intercongresual del Comité de Sociología del Trabajo, 9-11 septiembre. Valencia.
- Castillo, J. J. et al. 2000 "División del trabajo, cualificación, competencias. Una guía para el análisis de las necesidades de formación para los trabajadores." *Sociología del Trabajo. Nueva época* 40:3-50.

- Coriat, B. 2001. *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Evans, J. 1982. "El trabajador y el puesto de trabajo." Pp. 130-156, en *Informe al club de Roma. Micro-electrónica y sociedad para bien o para mal*, editado por G. Friedrich y A. Schaff. Madrid: Alhambra.
- Freyssenet, M. 1977. *La división capitaliste du travail*. Paris: Savelli.
- Freyssenet, M. 1980. "¿Es posible una definición única de la cualificación?" *Revista de Sociología del Trabajo*. Primera época 2:53-64.
- Grugulis, I., C. Warhurst and E. Keep. 2007. "What's happening to skill?" Pp. 1-19 in *The skill that matters*, edited by I. Grugulis, C. Warhurst and E. Keep. Londres: Palgrave Mcmillan.
- Lefresne, F. 2001. "Compétence et enjeux sociaux dans les pays européens." *Formation Emploi* 74: 5-20.
- Lichtenberger, I. 2003. "Compétence, compétences." Pp. 203-215 en *Encyclopédie des ressources humaines*, coordinated by J. Allouché. Paris: Editions Vuibert.
- Lope, A. 1996. *Innovación tecnológica y cualificación. La polarización de las cualificaciones en la empresa*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Lope, A. y A. Martín Artilles. 1993. "Cambio técnico y recualificación. Formación y adquisición de las cualificaciones en la empresa. Un estudio de caso." *Sociología del Trabajo, nueva época* 19:69-97.
- Marsden, D. 2002. "A theory of job regulation, the employment relationship and the organisation of labour institutions." Documento de trabajo presentado en Seminar on institutional complementarities, CEPREMAP, abril, París.
- Martín Artilles, A. 1999. "Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral." Pp. 79-100 en *Las relaciones de empleo en España*, dirigido por F. Miguélez y C. Prieto. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Martín Artilles, A. y H-D. Köhler. 2005. *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta publicaciones.
- Massó, M. 2007. "La utilización de las competencias como herramienta de gestión de los Recursos Humanos: el caso de las auxiliares de enfermería de un servicio hospitalario." *Sociología del Trabajo*. Nueva época 59. Pp. 79-102.
- Massó, M. 2009. *La qualificació a debat: Una anàlisi dels usos empresarials de la noció de competència a Espanya*. Barcelona: Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for competence rather than for intelligence." *American Psychologist* 1:1-14.
- Meseguer, P. 2004. "La dimensión de género y la dimensión salarial en el estudio de la profesión enfermera: el caso de la cualificación." Comunicación presentada en el VII Congreso Español de Sociología, 23-25 septiembre, Alicante.

- Naville, P. 1985. "División de trabajo y distribución de las tareas." Pp. 369-384 en *Tratado de sociología del trabajo*, editado por G. Friedmann y P. Naville. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Oiry, E. 2003. *De la qualification à la compétence. Rupture ou continuité?* Paris: L'Harmattan.
- Oiry, E. 2007. "Démarches compétences et dialogue social à la française: quelques éléments de réflexion." Pp. 147-160 en *Travail et reconnaissance des compétences*, editado por W. Cavestro; C. Durieux y S. Montchatre. Paris: Economica.
- Oiry, E. y A. D'Iribarne. 2001, "La notion de competence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification." *Sociologie du Travail* 43:49-66.
- Oliver, J. M y J. R. Turton. 1982. "Is there a shortage of skilled labour? *British Journal of Industrial Relations*" 20:195-200.
- Pastor, I. 2006. *¿La gestión privada en la administración pública?* Madrid: Consejo Económico y Social.
- Prieto, C. 1993. "El lugar de la clasificación profesional en las relaciones de trabajo asalariado." *Revista de economía y sociología del trabajo* 21-22:33-39.
- Reynaud, J-J. 2001. "Le management par les competences: un essai d'analyse." *Sociologie du Travail* 43:7-31.
- Sala, G. 2004. "Reconocimiento de competencias laborales: el caso del sector bancario en el estado español." Tesis Doctoral, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- Stoof, A., R. Marten, J. Van Merriënboer and T. Bastiaens. 2002. "The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competente." *Human resource development review* 3:345-365.
- Tremblay, M. y D. Chênevert. 1998. "¿Y si se remunerasen las competencias y no los puestos de trabajo?" *AEDIPE*:31-38. núm 5.
- Willis, E. ed. 1987. *Technology and the Labour Process*. Sydney: Allen and Unwin.

ENTREVISTAS REFERENCIADAS

Empresa Automovilística:

ER23: Representantes sindicales de CCOO

ER27: Representantes sindicales de Sindicato de Mandos Intermedios Centro Hospitalario:

EH3: Representante sindical de CCOO

EH9: Director de Formación del Instituto Sanitario

EH11: Trabajadora C

MATILDE MASSÓ es Doctora en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Su tesis doctoral "La cualificación a debate" obtuvo el primer premio del Consejo de trabajo Económico y Social de Cataluña del año 2008. Es miembro del centro QUIT de la UAB, donde ha desarrollado su formación docente e investigadora en el campo de la sociología del trabajo y las relaciones laborales, primero con una beca predoctoral FPI y posteriormente como profesora asociada. Actualmente es Profesora Ayudante Doctor en el Departamento de sociología de la Universidad de A Coruña. Sus líneas de investigación se centran en el análisis de los procesos de innovación tecnológica, el análisis de la oferta y demanda de competencias, y la utilización de las competencias en el campo de la educación.

RECIBIDO: 18/03/2009

ACEPTADO: 03/11/2009

Publicado on-line: 15/12/2010

