

Tipos de regulación productiva y su impacto sobre los recursos humanos

Elodie Ségal

Resumen

Complementamos los trabajos clásicos de la escuela de la regulación para exponer la tesis de la racionalización de la subjetividad. El análisis de las formas que adoptan la administración de los recursos humanos dentro de las multinacionales estudiadas muestra que la relación salarial se endurece alrededor de las formas de “gestión por competencias”. La “gestión por competencias” se caracteriza de hecho por una gran diversidad. En primer lugar, la “lógica competencia” se introduce dentro de un contexto de competición modificada: es la capacidad del conjunto de la empresa que está en juego y no solamente el producto, el cual debe ser competitivo. A continuación, la competencia responde a una forma de organización de las empresas trazada por la creación de valor y, por lo tanto, por las exigencias de los accionistas. Por último, es a las empresas que les corresponde validar, remunerar y reconocer las cualidades movilizadas por sus asalariados. La idea sólidamente presente en la “gestión por competencias” es que estas se adquieren en el seno mismo de la empresa.

Abstract

Complement the classical school of regulation to explain the thesis of rationalization of subjectivity. The analysis of the forms taken by the human resource management within multinationals studied shows that the wage relation hardens around the forms of “management skills”. The “management skills” are indeed characterized by great diversity. First, the “logic competition” was introduced into a modified competitive context: the ability of the whole enterprise is at stake, not just the product, which must be competitive. Then, the jurisdiction is a form of business organization charted by the creation of value and, therefore, by the demands of shareholders. Finally, companies validate their part, compensate and recognize the qualities mobilized by their employees. The idea solidly present in the “management skills” is that these are acquired in the very heart of the company.

Palabras clave:

- Modelos productivos
- Competencias laborales
- Sistema educativo

Key Words:

- Productive Models
- Labor Competitions
- Educational Systems

JEL Classifications: A20, J24, J41

Es posible identificar tres posturas académicas que analizan las formas que adoptan las regulaciones productivas dentro del capitalismo contemporáneo. La primera, hoy ampliamente compartida, sostiene que existiría una pluralidad de modelos dominantes (Zarifian, 2001) o, todavía más, una mezcla de modelos productivos (De la Garza, 1999). La segunda considera que el taylorismo, lejos de estar muerto, todavía dominaría la empresa. Los autores que sostienen esta posición resaltan las adecuaciones del taylorismo con, por ejemplo, el establecimiento de una “gestión por competencias” (Veltz, 2000) o más generalmente la irrupción de nuevos modos de administración (Sennett, 1998). La última postura subraya la estabilización de un nuevo modelo y de una forma renovada de regulación productiva. Dentro de esta posición, se insiste sobre la difusión del *toyotismo* (Boyer y Durand, 1998) o sobre el desarrollo de variantes, como el modelo importado de las finanzas, calificado como “*neoliberal*” (Coutrot, 1999), “*flexible*” (Aglietta, 2005) o “*financiarizado*” (Boyer, 1999).

Profesora-investigadora del Departamento de Estudios Institucionales de la UAM-Cuajimalpa.
Investigadora nacional SNI I. Doctora en sociología por el Centro Pierre Naville, Francia.
segalelodie@yahoo.com.

La escuela de la regulación ilustra en gran parte esta última postura. Sin embargo, esta escuela de economía heterodoxa examina poco el impacto de las regulaciones sobre la administración de los recursos humanos. En efecto, nuestra tesis es que no se trata únicamente, como bajo el *taylorismo*, de racionalizar los puestos de trabajo, sino también de hacer cambiar las identidades de los trabajadores. Sostenemos que la “gestión por competencias” se inscribe en un contexto económico mundializado que unifica las estrategias de Dirección de Recursos Humanos presentes en el mercado, el cual también es facilitado por la mundialización de los sitios de producción.

La tesis que desarrollaremos se apoya de una lectura de la administración de los recursos humanos en términos de la individualización de la relación salarial y de la racionalización de las subjetividades (Segal, 2006). De acuerdo con nuestra observación, que integra en forma monográfica una veintena de empresas multinacionales, el surgimiento de un modelo *neofordiano* ejerce un impacto directo sobre la gestión de los recursos humanos.

Cuadro n° I Metodología de la investigación

Esta investigación empírica describe, bajo la forma de una monografía, varios tipos de “gestión por competencias” en las empresas multinacionales. Esta investigación nos ha conducido a realizar una serie de entrevistas formales (n=81) e informales dentro de 22 firmas industriales: Xerox, Renault, PSA, Microelectronics, Coca Cola, Thomson Télévision, Ajinomoto Euro Aspartame, Entreprise Sollac, Pechiney, Total Fina Elf, Thales, Blédina, LU France, Danone Belgique, Danone México, Opavia, Danone Italia, Linneo, Usine de Sant Hilari, Ervaf.

De igual forma, realizamos un registro de las posiciones sostenidas por los expertos fuera de la empresa (consultores, sindicatos, representantes patronales).

El material reunido implica además numerosos encuentros y discusiones formales dentro de las empresas (por ejemplo, durante las reuniones de trabajo). Por último, participamos en la instalación de un proyecto de “gestión por competencias” en el grupo industrial Danone. En ella, los trabajadores de la producción fueron entrevistados esencialmente de manera informal en sus puestos de trabajo.

productivo. Este último ha privilegiado la comunicación, la confianza, la cultura de empresa, pero no ha abolido, sin embargo, los métodos coercitivos. T. Coutrot sostiene hoy en día que el concepto de “cooperación forzada” permite descubrir estas nuevas formas de coerción. Es a través de la cooperación, la cual parece natural e ineluctable dentro de la empresa neoliberal, que las obligaciones más macrosociales penetran los lugares de trabajo. T. Coutrot identifica esencialmente en los accionistas mayoritarios una presión que viene a transformar los colectivos productivos de la empresa.

Los mercados financieros representan una amenaza de sanción para los colectivos de trabajo que no alcancen las normas económicas que aquellos han fijado. Los mercados financieros imponen nuevas reglas organizacionales –particularmente en materia de la administración del personal– que afectan de cerca a los asalariados y su actividad de trabajo. Dominique Plihon (2000, p. 1) subraya también estas mutaciones: formula la hipótesis según la cual “se pueden explicar ampliamente ciertas mutaciones económicas y financieras observadas en Europa a finales del siglo XX a partir de este cambio de régimen macro financiero”. Desde los años 1980 se ha pasado de un régimen de endeudamiento –donde las empresas se financiaban con endeudamiento bancario– a uno de fondos propios. Esta nueva forma de financiamiento tiene dos consecuencias: por un lado, el ascenso de la inestabilidad financiera internacional y, por el otro, una relación cada vez más desigual entre el trabajo y el capital.

La financiarización de la economía puede manifestarse dentro de la empresa a través de políticas de accionariado asalariado. Este es el caso de algunos de las multinacionales estudiadas. Con todo, no encontramos un vínculo directo entre el compromiso del trabajador y el accionariado asalariado. Al contrario, hemos observado que los asalariados tienen conciencia de no poseer un nuevo poder a través del accionariado asalariado. Sobre este tema, un sindicalista de nuestra muestra, en un puesto de supervisor, precisó que “el accionariado asalariado es para los grandes accionistas. Por lo demás, los asalariados no representan más que 3%”. D. Plihon destaca que, de hecho, tres tipos de inversionistas poseen una parte considerable del capital, lo cual les permite remitir a un segundo plano el desarrollo de la actividad y del empleo con el fin de privilegiar la *creación de valor accionario*: los fondos de pensión anglosajones, los fondos mutuales y las compañías de seguros. Es a través de las reglas de administración que estos accionistas principales intentan imponer a los administradores y directivos de recursos humanos el valor de las acciones. Así, la rentabilidad financiera exigida por los accionistas se convierte en una prioridad central dentro de la empresa.

1.3 La movilización a través de la flexibilidad interna

Los efectos del *flujo tenso* sobre la actividad del trabajo son analizados por Jean-Pierre Durand. Destaca el principio según el cual las obligaciones impuestas por el mantenimiento del flujo de producción participan en el compromiso de los asalariados: “si nos dedicamos (...) a analizar los efectos del *flujo tenso* sobre el trabajo, su primera consecuencia es la de *movilizar a todos los asalariados*: se puede hablar de la ‘naturalización de las obligaciones’ en el sentido que las obligaciones (prescripciones, procedimientos, presiones de tiempo, emergencias, todo con una mano de obra reducida al mínimo) del sistema productivo no son controlados más por una sola persona – el jefe –, sino que están inscritas dentro de la necesidad de mantener la tensión del flujo productivo” (Durand J. P., 2000, p. 60). Este método, importado de Japón, se desmarca del fordismo en el sentido que permite repensar la productividad de una empresa fuera de las fronteras del consumo masivo.

Existen diferentes definiciones y diferentes aplicaciones del fordismo (Wood, 1993), sin embargo, de manera general es posible decir que este sistema de producción responde a los siguientes criterios:

- Estandarización de los productos, de las máquinas y de las tareas;
- Mano de obra especializada y no calificada;
- Separación entre las tareas de concepción y las de ejecución;
- Remuneración de acuerdo con la tarea y compensación económica de la monotonía.

La Escuela de la Regulación especifica también algunos determinantes mayores de naturaleza macroeconómica, como el papel del Estado dentro de la administración de la demanda económica, de sindicatos fuertes y una integración vertical de la organización industrial.

En oposición al modelo americano tradicional, el modelo *postfordista* o *neofordista* sostiene un principio de autonomía particular: no restricción de puestos y de tareas, producción organizada en grupos de trabajo responsables de múltiples tareas. El principio de *flujo tenso* prolonga e intensifica el flujo fordiano. En efecto, dentro de este último, los *stocks* anteriores y posteriores a un puesto de trabajo a lo largo del flujo de producción han conducido a caracterizarlo como un *flujo presionado*. Dentro de la organización fordista, el consumo de masas inevitablemente venía a sostener la producción en masa y las existencias, aun cuando eran importantes en cantidad, se vendían rápidamente. Dentro del *flujo tenso*, una obligación vino a desajustar este sistema: la exigencia de calidad y de producción justo a tiempo (ver la siguiente ilustración).

2. El modelo de la competencia laboral, individualización de la relación salarial y racionalización de la subjetividad

2.1 La imposición de una política globalizada de recursos humanos, el modelo de la competencia laboral

De todas las perspectivas, las competencias laborales son consideradas como un imperativo frente al desarrollo de la economía del conocimiento y se han convertido en un punto de referencia central dentro de los distintos ámbitos del trabajo (Barnett, 2001). En efecto, ellas son utilizadas para definir las normas de calificación de los trabajadores en términos de los niveles y de los contenidos que puedan reflejar las necesidades de las empresas; asimismo, ellas se traducen en el modo de administración de los recursos humanos. Las competencias corresponden a los “saberes”, los “saber hacer” y sobre todo a los “saber ser” de los trabajadores. Los “saber ser” concentran las nuevas exigencias de nuestra economía. Las organizaciones internacionales, como la OCDE, ejercen una gran influencia a este respecto (OCDE, 2007). En ambos lados del Atlántico, las reformas en marcha dentro del ámbito laboral presentan similitudes. En Europa, Estados Unidos, Canadá o en América Latina, los dispositivos de concertación impulsan el desarrollo normalizado de las competencias de la mano de obra más allá del empleo ocupado. Al mismo tiempo, en nombre del empleo, los modelos de administración de los recursos humanos proponen sistemas de remuneración y de motivación alrededor de las competencias individuales (Leonor, Quiroz, 1997).

La comparación a nivel internacional permite discernir las diferencias dentro de los modos de organización del trabajo, de los sistemas educativos, de las formas de clasificación del empleo y de las diversas apreciaciones que se forman respecto a la calificación. Así, M. Maurice, F. Sellier y J. J. Silvestre (1982, p. 355) analizaron el relativismo de la tecnología sobre las relaciones de trabajo. Los sistemas educativos, los sistemas de capacitación y las formas de organización juegan un papel de mediación entre las tecnologías y las relaciones de trabajo. Dentro de esta perspectiva, es común distinguir diferentes enfoques de la competencia. Sin oponernos a estas perspectivas, desarrollaremos la hipótesis según la cual la “lógica competencia” y, sobre todo, la individualización de la relación salarial que ella induce, rebasan las fronteras nacionales (Segal, 2005). En efecto, la internacionalización de los intercambios difícilmente permite circunscribir las preocupaciones propias a un sólo país. Más precisamente, las concepciones americanas de la competencia (búsqueda de una adecuación entre las conductas de los asalariados y las políticas de la empresa) se encuentran más allá de la diversidad de los modelos presentes en el ámbito inter-

incidirían sobre la construcción de una pluralidad de modelos. Un análisis etimológico del término competencia justifica además este sentido. “De su origen estadounidense, retenemos pues esta articulación entre *competencia* y *desempeño* y del origen latino-europeo, la noción de saber apropiar, dominar y pertenecer propiamente a una persona” (Geffroy, Tijou, 2002, p. 31). Dentro de una investigación llevada a cabo por la *Fédération Européenne pour la Formation et le Développement*, cinco caminos diferentes fueron analizados con el fin de comprender las formas que adquiere la “lógica competencia”:

- La centralidad del sujeto en Italia;
- La búsqueda de la excelencia según el concepto estadounidense de “competencias” en Bélgica y en los países flamencos;
- Las referencias para señalar las competencias en Valonia, Bélgica;
- La elevación del nivel de desempeño según el concepto de “competencias” en el Reino Unido;
- El enfoque francés de las competencias sigue tres ejes: estrategia, organización y administración de empresas.

Dentro de esta diversidad de prácticas, los autores de la investigación distinguen dos modelos de administración de empresas. El primero se centra en el profesionalismo, el oficio y la organización. Dentro de esta configuración se parte de la organización para llegar al individuo (desempeño global equivale a desempeños colectivos de los equipos). En cuanto al segundo modelo, parte de los individuos para desembocar en la organización (desempeño global equivale a suma de desempeños individuales). Este se centra en las conductas (*behaviour*).

Cuadro I
Modelo tradicional de administración de recursos humanos

	Modelos de administración de competencias	
	Modelo centrado en el profesionalismo, el oficio y la organización	Modelo centrado en las características personales y en las conductas (<i>behaviour</i>) de los mejores
Paradigma	– contexto incierto y contingente – autonomía del sujeto – multiplicidad de las significaciones y de los sentidos – administración centrada en el hombre (persuasión, administración emocional...) – economía del saber – cambio e innovación	

cional. Se puede citar también a Saint-Gobain, L'Oréal, Framatome Connectique, Nuovo Pignone (filial de *General Electric*) y Gate Gourmet. Esta lógica tiene como fundamento la concepción estadounidense de la competencia apoyada en particular por Boyatzis (1982). Según éste, la evaluación de ciertas competencias debe permitir a la dirección comprender los rasgos de la personalidad de sus colaboradores. Para realizarlo, el autor investigó cinco familias de competencias: meta y acción, liderazgo, recursos humanos, animación de subordinados, atención a los otros y competencia *sine qua non*. Es posible constatar que este segundo modelo se interesa por los rasgos de carácter. El autor evalúa el modelo que está íntimamente ligado al individuo y a sus características personales.

Nuestra investigación de campo muestra sobre todo que ninguna empresa utiliza uno de estos modelos en su totalidad. Se observa una coexistencia de los dos modelos. Si nos detenemos en los discursos y en las palabras clave de los proyectos de competencias, encontramos esta tipología bien fundada dentro de las dos columnas. Sin embargo, si nos interesamos en la evolución de las gestiones en el seno de las empresas, así como en las diferentes prácticas que les caracterizan, se muestran enfoques mixtos que se dirigen hacia la individualización. Estos enfoques mixtos implican esencialmente una evolución de la “lógica oficio” hacia la “lógica conductista”. Durante su implementación, la “lógica competencia” está orientada hacia una lógica individualista, llamada conductista (Arcelor). Ella puede también, según los casos estudiados, permitir que cohabiten dos lógicas, la “lógica oficio” y la “conductista” (Danone).

2.3. Una lógica transversal: la individualización de la relación salarial

La investigación europea de F. Geffroy y R. Tijou sugiere el predominio del modelo conductista en los países europeos. Así, entre las treinta empresas estudiadas en esta investigación, las 2/3 partes afirman llevar a cabo una “gestión por competencias” fundada en las competencias individuales. Solamente 1/3 de las empresas estudiadas centran su funcionamiento en la gestión por el oficio. Además, en la mayoría de las empresas estudiadas se hace énfasis en las competencias conductistas. Para nuestra propia investigación, la constante es la misma: las veinte empresas investigadas desarrollan competencias conductistas dentro de sus referenciales, pero también dentro de sus herramientas de evaluación.

Dentro de las multinacionales investigadas, la “lógica conductista” toma tres formas distintas. La primera concierne esencialmente la gestión de “altos potenciales”. De manera general, estos altos potenciales son los especialistas de alto nivel, pero también los directivos. Esta gestión cobra forma a nivel de la contratación, pero tam-

bién a nivel de la gestión de las carreras. A nivel de la contratación, esta concierne generalmente a jóvenes con títulos académicos con más de dos años de prácticas en el extranjero. Su evaluación es realizada sobre la base de la cultura que hayan podido desarrollar durante sus prácticas. Esta lógica fue especialmente desarrollada dentro del grupo Thales, el cual se centró en el desarrollo de ejecutivos de alto potencial después de la reestructuración de numerosos sitios de producción. El objetivo es identificar a los individuos más prometedores y alentarlos a comprometerse y permanecer dentro del grupo. El grupo L'Oréal busca entre sus colaboradores cualidades personales de compromiso, creatividad, disponibilidad. Por otro lado, L'Oréal desarrolla una red internacional para descubrir "jóvenes talentos" (RH, L'Oréal).

Cuadro 2
Grupo L'Oréal

L'Oréal reúne en promedio 42,000 personas repartidas en pequeñas unidades de producción, en promedio de 300 personas. Las cualidades relacionales, transversales, la comunicación, la capacidad de entablar vínculos con otros son las palabras esenciales de la "lógica competencia" que ahí se lleva a cabo.	
Las grandes direcciones del proyecto competencias de L'Oréal:	<p>La noción de potencial Aún si las competencias clave de este grupo no están aún formalizadas racionalmente dentro de los referenciales, el objetivo es no tomar en cuenta la descripción del puesto en particular, sino fundarse en las cualidades personales de los diferentes colaboradores.</p>
	<p>Lo informal El aprendizaje debe hacerse durante el trabajo con motivo de reuniones de contactos cotidianos, de visitas a los sitios. Se debe hacer en situaciones de trabajo y sobre todo con motivo del trabajo en equipo. Por lo tanto, estamos frente a competencias aprendidas informalmente. El grupo analiza cuatro fundamentales: lo interpersonal, lo intrapersonal, lo cultural y las técnicas específicas del puesto.</p>
	<p>Los altos potenciales internacionales La administración internacional es asegurada por diferentes estructuras (red mundial de educación permanente). Se centra sobre el <i>knowledge management</i> (capitalización de los saberes y gestión de conocimientos) y sobre una pedagogía internacional.</p>
	<p>La cultura internacional de este grupo no deja de desarrollarse. Por cierto, cabe advertir que 400 ejecutivos fueron expatriados en 1999.</p>

La segunda manera de dirigir una lógica de tipo conductista consiste en extender el objetivo organizacional y la población interesada. Empresas multinacionales tales como Arcelor han iniciado así un "taller competencias" sobre la base del oficio. La competencia mundial ha llevado a este grupo a replantear su organización. El proyecto gira alrededor de procedimientos tales como la creación de equipos autónomos, la búsqueda de flexibilidad, la creación de equipos proyecto, la disminu-

ción de niveles jerárquicos. Todos estos procedimientos tuvieron como objetivo una transformación de la cultura de los asalariados. Los mandos medios deben entrever otra manera de encuadrar a los individuos a través de la gestión y los obreros otra manera de trabajar valorizando su compromiso. El personal operativo puede entonces dirigirse hacia una cultura del desempeño y del resultado. Sin embargo, estas transformaciones, que teóricamente deben pasar por una cultura del oficio dieron paso, en la práctica, a la prescripción de normas conductistas, a la evolución de los asalariados más comprometidos, a una modificación de las tablas de clasificación por conducta.

Cuadro 3
Grupo Arcelor

El acuerdo A.Cap 2000 continúa siendo actual no sólo porque ha abarcado una gran mayoría de sitios industriales del grupo Usinor, sino sobre todo porque ha experimentado numerosas actualizaciones. Hoy, el grupo que se convirtió en Arcelor, ha negociado un acuerdo llamado "A. Cap 2010". A pesar de numerosos esfuerzos, este acuerdo ha permanecido lejos del objetivo previsto.

Las grandes direcciones del proyecto competencias de Arcelor:	<p>Competencia y organización</p> <p>El proyecto ACAP 2000 concierne a toda la población no ejecutiva del grupo. Dentro de su texto, el objetivo es alejar a los asalariados de la lógica del puesto. Sobre todo, a través de la redefinición de empleos se debe sobrepasar la ruptura mediante la parcelización de las tareas. Los directivos llaman a la autonomía de los trabajadores operativos. La organización debe permitir el aprendizaje y la transformación de las prácticas.</p>
	<p>El oficio</p> <p>Dentro de esta lógica, la noción de oficio es central. El trabajo de los equipos R.H. ha sido pues crear clasificaciones de oficios, recorridos típicos, empleos de referencia, oficios referenciales. A cada oficio corresponden ciertos saberes, la mayor parte, transversales, metodológicos. Es a través del aprendizaje, en situaciones de trabajo, de saberes descritos dentro de estas clasificaciones de oficios que el asalariado debe evolucionar. La evolución en términos jerárquicos es difícil. Ella es reemplazada por el aprendizaje de saberes y a veces por el salario. La empresa permite desarrollar la flexibilidad, la polivalencia y la pluricompetencia. Los asalariados son así evaluados a partir de las competencias personales que deben ser la prueba de su constante movilización.</p>
	<p>Las competencias adquiridas</p> <p>En este sistema, a través del desempeño y no por la educación o el título académico se debe demostrar la adquisición de competencias. El avance de la carrera laboral, el cual es raro, se vuelve una condición para ello. Teóricamente, si hay una eficacia real del asalariado, ésta debe ser remunerada por la empresa. A ello se le denomina vínculo de corresponsabilidad entre el asalariado y la empresa. Además, el trabajo debe organizarse dentro del taller. Aquí es posible observar la dificultad de poner en funcionamiento una lógica que exige a las personas organizarse sin prescripción, pero que paralelamente prescribe su competencia para movilizar, las conductas, las clasificaciones a seguir.</p>

Para las empresas, es cada vez más importante tomar en cuenta al trabajador, sus capacidades para administrar, para gestionar, para satisfacer a sus superiores o a sus clientes, para implicarse e implicar al otro. Estas evoluciones deben tomarse en cuenta dentro de un contexto particular que permita hablar de internacionalización de la “lógica competencia”: la mundialización.

3. La multinacionalización de los sitios de producción

3.1. Hacia la racionalización de las subjetividades

La mayor parte de las empresas industriales en los que nos hemos interesado tienen el nivel de multinacionales. Así pues, poseen numerosas sucursales y plantas en el extranjero. Esto contribuye ampliamente a extender la “lógica competencia” más allá del territorio.

A través del ejemplo de Danone, mostraremos cómo la “gestión por competencias” es exportada al extranjero. Para ello, hemos estudiado diferentes proyectos de “gestión por competencias” desplegados en las empresas del grupo en distintos países. Para las fábricas estos procesos representan modelos, verdaderos puntos de partida que les permiten orientarse dentro de las técnicas de administración y en su gestión de recursos humanos.

Danone México proporciona el ejemplo de un “taller competencias” donde la particularidad reside en su aceptación por parte de la población obrera. El proceso es presentado por la misma población obrera, como es el caso de Danone España. El segundo caso que desarrollaremos, el de Danone Bélgica, frecuentemente es tomado como ejemplo porque ha dado sus primeros pasos desde 1999. Así, las herramientas han finalizado hoy. Este proyecto de gestión tiene numerosos puntos en común con los proyectos franceses que hemos observado, como es el caso de Blédina o el de Lu Francia.

De manera transversal veremos que la “gestión por competencias” va más lejos que la individualización de la relación salarial. Ella institucionaliza una racionalización de la subjetividad a través del establecimiento de normas de comportamiento.

Segundo, otra preocupación común reside en el control de la masa salarial. Para Danone México, se trata simplemente de hacerla descender, mientras que para Danone Bélgica se trata de estabilizarla, de objetivar los incrementos salariales y sobre todo de acompañarla con un aumento de la calificación. Por lo tanto, un aumento de las exigencias en términos de movilización de cualidades específicas, mezclado con una política de individualización de los asalariados (dentro de la cual un aumento de la masa salarial no está contemplado), induce un sistema más elitista que reconocería a los asalariados más aptos para adaptarse. Las formas de racionalización de la subjetividad afectan por lo tanto dos niveles: la relación que el individuo mantiene con el colectivo de trabajo, fragilizando la cooperación de los asalariados debido a que son sometidos a una competencia entre ellos y la relación que el individuo mantiene con su empleador a través de la individualización de su salario.

Danone México además privilegia un “taller competencias” mediante las tablas de clasificación, mientras que Danone Bélgica hace girar su proceso en torno a la responsabilidad. Si, a primera vista, los procesos parecen diferentes, es posible constatar que las herramientas desplegadas para alcanzarlos son prácticamente idénticos: tablas de clasificación, referencial de competencias, restructuración de la remuneración, ciclo de progresión y evaluación.

Cuadro 6
Dispositivos de los “talleres competencias”
en las empresas Danone México y Danone Bélgica

Danone México	Danone Bélgica
<p>Clasificación</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 oficios están definidos sin el nivel 1, se considera que todos los operarios se encuentran mínimamente en el nivel 2 (el nivel 1 corresponde al trabajador de nuevo ingreso) - el nivel 8 para los operadores industriales (polivalencia total, producción-mantenimiento) representa el último nivel siendo accesible sólo a largo plazo 	<p>Clasificación</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 oficios (categorías) - Clasificados por el grado de responsabilidad y a los cuales le corresponde un nivel salarial - Cada categoría integra de uno a cinco niveles: Novato, Principiante, Veterano, Experto
<p>Marco referencial de competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - los ejes de competencias son comunes a todos los oficios - las competencias relacionales están orientadas hacia el trabajo en equipo y en el sentido de eficiencia global (contraria a la eficiencia individual) 	<p>Marco referencial de competencias</p> <p>Dos categorías de competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - competencias generales comunes a todos los oficios y niveles, orientadas a: <ul style="list-style-type: none"> - la mejora continua - el trabajo en equipo - la seguridad e higiene - la regularidad y exactitud en el trabajo y la calidad - competencias técnicas específicas a cada nivel y oficio

México, llevado por lo operadores, presenta evaluaciones bien definidas. Existe toda una gama de tests puntuales, de exámenes bajo la forma de cuestionarios cerrados y de evaluaciones con los superiores jerárquicos. Para Danone Bélgica, la evaluación se practica cada dos años (como en la mayoría de los talleres que hemos estudiado). Estas herramientas evalúan las competencias relacionales (Danone México) o las competencias generales (Danone Bélgica) orientadas hacia el trabajo en equipo, pero apoyadas sobre la eficiencia individual. Las formas de evaluación y de remuneración insisten sobre la eficiencia individual y hacen de esta última un criterio de juicio. Por otra parte, Danone México desarrolla una hoja de sus competencias relacionales en estos términos: “las competencias relacionales son orientadas hacia el trabajo de equipo en el sentido de eficiencia global (contra la eficiencia individual)”. La flexibilidad interna, contenida dentro de las exigencias de polivalencia y de policompetencia que atraviesan los “talleres competencias” también debe entenderse con la flexibilidad externa de la mano de obra (Coutrot, 1998). Esta última, que la empresa denomina más frecuentemente “empleabilidad”³, se agrega a la flexibilidad interna para prolongar la lógica de polivalencia y de policompetencia fuera de las puertas de la empresa, al nivel del empleo. Estas formas de individualización y de racionalización deben pues también colocarse respecto a las crecientes exigencias en términos de “empleabilidad”.

La mundialización de los intercambios deja entrever estrategias de competitividad comunes en las diferentes empresas internacionales analizadas: búsqueda de resultados globales que se apoyen sobre las cualidades individuales de los asalariados, búsqueda de creación de valor fundado sobre la orientación al cliente, fusiones-adquisiciones para aumentar los resultados sobre los mercados. Las estrategias establecidas por estas empresas están fundadas, según ellas, sobre las transformaciones que tanto dirigentes, como asalariados, deben aceptar. Sin embargo, este movimiento descansa sobre fuertes contradicciones: compromiso contra “empleabilidad”, responsabilización contra evaluación, aumento de las calificaciones contra la estabilización de los salarios. Esta lógica encuentra sus contradicciones en la búsqueda desenfrenada de la ganancia al menor costo de producción, la cual se comprende especialmente por la penetración de la lógica financiera dentro del espacio de producción. Aquí, el caso francés es muy particular debido a que, para diferentes actores, la racionalización de la actividad que pasaría por el individuo podría también conducir a un desprestigio de los diplomas.

³ La noción de “empleabilidad” está permanentemente en construcción. Después de la crisis de los años 1980, ella pasó de ser una noción paralela al desempleo, referida a las posibilidades de un individuo para encontrar trabajo nuevamente, a un modo de evaluación individual centrado en el potencial y la motivación de las personas (Gazier, 1990).

nológico. En efecto, este último es presentado como una seria ventaja tanto para el crecimiento como para la creación de valor. La búsqueda de competencias clave es pues central debido a que ella permite desarrollar la innovación tecnológica deseada. Por ejemplo, Danone y Arcelor buscan la “policompetencia”. Sin embargo, la innovación tecnológica pasa también por la búsqueda de innovaciones globales por parte de la empresa. En estos dos casos modelo, para buscar competencias clave y una tecnicidad global, las multinacionales implementan una doble estrategia: desarrollan actividades claves y subemplean otras. El caso de Renault es significativo. Si por largo tiempo ha funcionado en el aseguramiento de la totalidad de la producción de autos, hoy Renault ha recurrido a la compra de insumos y piezas a otras empresas. Renault funciona hoy más sobre una lógica de red y de proyecto que debe ser coordinado, que sobre la lógica manufacturera tradicional. Dentro de esta lógica, ciertos “oficios” son privilegiados. Por ejemplo, la dirección desarrolla en particular los oficios relacionados con la ingeniería y con lo comercial.

En último lugar, el papel del cliente es el argumento que impulsa la “gestión por competencias”. Esto puede pasar por el propósito de personalizar los productos (Renault), la adaptación al contexto sociodemográfico de una región (L’Oréal) o aún acompañar a grandes clientes al extranjero (Arcelor, ST Electronics). Dentro del sector servicios, es ampliamente utilizado el argumento de la satisfacción “de las exigencias de los clientes”. Sin embargo, esas exigencias también se presentan en el sector industrial, a través de un doble sesgo: por un lado, la invención de una nueva cultura de la producción que incrementaría su productividad a favor del cliente y, por otro lado, por las grandes empresas multinacionales, el desarrollo de “proyectos competencias” orientados hacia la búsqueda de los trabajadores con el mejor desempeño.

En el primer caso, los asalariados deben demostrar una “cultura de la clientela, mostrarse flexibles a las diferentes expectativas, producir con calidad, someterse a diferentes normas de calidad” (DRH, Blédina). En el segundo caso, los asalariados deben apoyar las orientaciones estratégicas de su grupo. Este apoyo pasa por el cambio de las conductas. Arcelor privilegia, por ejemplo, la adaptación a nuevas lógicas de los oficios, una mayor adaptabilidad y capacidad de reacción (polivalencia, policompetencia). Thales desea orientar a sus trabajadores hacia una “cultura del cambio”, mientras que Danone desarrolla una “cultura de grupo” (*corporate*). Para las empresas analizadas, los clientes no dudan en hacer funcionar la competencia internacional sobre los precios, la calidad o aún sobre los plazos. La figura del cliente puede diferir poco en el caso de la subcontratación. Los subcontratistas, en efecto, son fuertemente tributarios de las empresas que les envían pedidos, de grandes multinacionales como Renault o Thales, debido a que aseguran la actividad

Bibliografía

- Aglietta, Michel (2005), *Macroéconomie financière. 2, Crises financières et régulation monétaire*, Paris, La Découverte (4a éd.).
- Barnett, Ronald (2001), *Los límites de la competencia*, Barcelona, GEDISA.
- Boyatzis, Richard (1982), *The competent manager : a model for effective performance*, New York: John Wiley and Sons, p. 308.
- Boyer, Robert (1993), Comment émerge un nouveau système productif ?, in J. P. Durand, dir., *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros, pp. 31-92.
- Boyer, Robert (1999), Le politique à l'heure de la mondialisation et de la finance. Le point sur quelques recherches régulationnistes, *L'Année de la régulation*, vol. 3, Paris, La Découverte, pp. 13-77.
- Boyer, Robert y Durand, Jean-Pierre (1998), *L'après-Fordisme*, Paris, Syros (2eme ed.).
- Carrillo, Jorge E Iranzo, Consuleo (2000), "Calificación y Competencias Laborales en América Latina", en De La Garza Enrique (Coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, FCE/Colmex/UAM-I/Flasco, pp. 179-212.
- Coutrot, Thomas (1998), *L'entreprise Néo-Libérale, Nouvelle Utopie Capitaliste?*, Paris, Éd. La Découverte.
- Coutrot, Thomas (1999), *Critique De L'organisation Du Travail*, Paris, La Découverte.
- De la Garza, Enrique (1999), "Epistemología de los Modelos de Producción" en *Los Retos Teóricos de los Estudios de Trabajo Hacia el Siglo XXI*, Buenos Aires: CLACSO.
- Díaz Barriga, Ángel (2006), "El enfoque de competencias en la educación: ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?", *Perfiles Educativos* (México), México, vol. 28, núm. 111, pp. 7-36.
- Durand, Jean-Pierre (2000), Flux tendu et modèle de la compétence: une révolution tranquille, *Issues*, núm. 55-56, pp. 47-70.
- Durand, Jean-Pierre (2004), *La chaîne invisible : travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil.
- Geffroy, François, Tijou, René (2002), *Le management des compétences dans les entreprises européennes, les différentes approches*, Paris, INSEP Consulting Éditions, p.166.
- Leonor, Cariola H. y Quiroz, Ana María (1997), "Competencias generales, competencias laborales y currículum". en Novick, Marta, Bartolomé, Mara, Buceta, Mariana, Miravalles, Martina y González, Cecilia Senén (coords.), *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Un análisis cualitativo en el sector metalmecánica argentino*, Montevideo, CINTERFOR, pp. 51-77.
- Maurice, Marc, Sellier, François y Silvestre, Jean.-Jacques (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF, p.382.
- OCDE (2003), *Primeros resultados de PISA 2003. Resumen ejecutivo* (disponible en http://www.oei.es/quipu/mexico/informe_pisa2003.pdf (consultado el 12 de agosto de 2007)).

