

VI

LOS EFECTOS DE LOS USOS EMPRESARIALES DE LA COMPETENCIA EN LA RELACIÓN DE EMPLEO

Matilde MASSÓ LAGO
Universidad Autónoma de Barcelona

SUMARIO

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN	137
II. EL DEBATE TEÓRICO: ¿DE LA CUALIFICACIÓN A LA COMPETENCIA?	138
1. El concepto de cualificación: un término que articula múltiples dimensiones	138
2. La noción de competencia: aproximaciones y elementos de debate	140
3. La contraposición entre el modelo de la competencia y el modelo de la cualificación	143
III. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO CASO: UNA FÁBRICA DE CARROCE- RÍA Y MONTAJE DE AUTOMÓVILES	146
1. ¿Qué es lo que se ha querido estudiar?	146
2. El caso de los Jefes de Unidad de un Taller de Soldadura	147
2.1. El Departamento de Soldadura: Un proceso de trabajo altamente auto- matizado	148
2.2. La función de Jefe de Unidad en un Taller de Soldadura	149
3. La creación del referencial de competencias de los JU	150
3.1. Las etapas de la creación del referencial de los JU	150
4. ¿Un nuevo referente para clasificar los empleos y las personas?	153

	<u>Página</u>
IV. CONCLUSIONES	154
V. BIBLIOGRAFÍA	155

RESUMEN

La relación entre los conceptos de cualificación y competencia se presenta con frecuencia en la forma de una confrontación entre dos modelos de organización del trabajo y de gestión de los recursos humanos: el modelo de la cualificación y el modelo de la competencia. El primero está basado en la visión de que los puestos de trabajo son las unidades organizativas elementales que determinan el salario base y los distintos itinerarios promocionales. En el segundo modelo, el elemento estructurante son las competencias, cuya agregación y evaluación define el grupo profesional de referencia y el itinerario de promoción profesional. El presente trabajo propone operativizar ambos modelos para estudiar los supuestos procesos de cambio que efectivamente están teniendo lugar en las empresas con la utilización de la noción de competencia como herramienta central de la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos.

El trabajo de campo realizado ha consistido en un estudio de caso de tipo etnográfico desarrollado en una factoría de carrocería y montaje de automóviles. Las técnicas utilizadas de recogida de datos han sido: el análisis documental, entrevistas y distintas sesiones de observación directa. Las principales conclusiones de este trabajo se refieren a los efectos del «modelo de la competencia» en la relación de empleo y la organización del trabajo. Se subrayan las implicaciones de que las competencias pasen a ser consideradas como el principal factor de clasificación de empleos y salarios y el incremento de la flexibilidad que supone la aplicación de dicho modelo.

ABSTRACT

The relationship between the concepts of skill and competency has been usually presented as a confrontation between two different models of work organisation and human resource management: «the job-based model» and the «competency-based model». The first one is based on the view that jobs are the basic building blocks of complex organizations. In this «model», the organisation's structure rests on a job hierarchy that determines the basic salary and defines the different itineraries of professional promotion. In the second model, the competencies of individuals are considered the «block buildings» of the organisational system. This model provides a more flexible and deregulated salary and carer system which is usually based on a personalized evaluation of the competencies of individuals. This paper analyses

the transformations of the employment relation carried out by this type of management.

This paper presents an empirical analysis based on an ethnographic-type case study, undertaken in a coachwork-assembly factory. The research techniques used include documentary analysis, interviews and direct observation. The final conclusions deal with the effects of a competencies-based model on work organization and wage relation. It's worth to underline the important changes that the notion of competence introduces in the classification and job evaluation systems and the encouragement of worker-versatility.

Palabras clave: Competencias, cualificación, gestión de los recursos humanos, relación salarial.

Key words: Competencies, skills and qualifications, management, wage relation.

I. INTRODUCCIÓN

Este artículo propone un análisis del debate actual entre los conceptos de cualificación y competencia y los modelos gestionarios y organizativos asociados a cada uno de ellos. Concretamente, mi objetivo se centra en explorar, desde un punto de vista teórico y empírico, la supuesta confrontación entre el «modelo de la cualificación» y el «modelo de la competencia» a partir de un estudio de caso realizado en una factoría de carrocería y montaje de automóviles.

Con este fin en la primera parte se presenta un examen teórico del significado de las nociones de cualificación y competencia y de las relaciones que se establecen entre ambas. El análisis de estas relaciones se aborda distinguiendo dos períodos diferentes: la década de los ochenta en la que la noción de competencia es considerada como un punto de partida para estudiar los cambios en los procesos de trabajo y el contenido de las cualificaciones, y la década de los noventa en la que la competencia aparece asociada a un modelo de cambio, «el modelo de la competencia», relativo a un conjunto de prácticas en materia de gestión de la mano de obra y de la organización del trabajo.

La segunda y tercera parte presentan la metodología y los aspectos más relevantes del estudio de caso realizado en la factoría de automóviles mencionada en la que se han introducido recientemente una serie de prácticas basadas en la noción de competencia que han supuesto cambios significativos en lo que puede sintetizarse como la relación de empleo.

Se ha de señalar que esta comunicación es fruto de mi actual tesis doctoral inscrita en el departamento de sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona y cuya lectura tendrá lugar el próximo mes de mayo. La comunicación actual se centra en una parte de dicho trabajo realizado durante la primavera y verano de 2005.

II. EL DEBATE TEÓRICO: ¿DE LA CUALIFICACIÓN A LA COMPETENCIA?

Los cambios que introduce la noción de competencia en la GRH y la organización del trabajo se sintetizan en la Literatura del Management (JIMÉNEZ, 2000; LAWLER, 1994; SPENCER y SPENCER, 1993) y en la Sociología del Trabajo (DUBAR, 1996; OIRY y D'IRIBARNE, 2001, etc.) como el paso de una gestión basada en el puesto de trabajo a una gestión basada en las competencias de las personas.

En ambas disciplinas es habitual encontrar numerosas aportaciones que hablan de dicho cambio desde un punto de vista exclusivamente teórico pero sin aportar suficientes datos empíricos que muestren concretamente qué se entiende por una *gestión basada en el puesto de trabajo* y por una *gestión basada en las competencias*, y cuáles son los cambios que comportan en el terreno el paso de un modelo a otro.

En la Sociología del Trabajo tanto española como francesa dichos cambios se reflejan, entre otros factores, en un debate teórico entre los conceptos de cualificación y competencia y los modelos gestionarios asociados a uno y otro.

Ahora bien ¿es correcto asociar unívocamente el concepto de cualificación a la idea de puesto de trabajo? ¿qué relación existe entre los conceptos de cualificación y de competencia?

1. EL CONCEPTO DE CUALIFICACIÓN: UN TÉRMINO QUE ARTICULA MÚLTIPLES DIMENSIONES

La cualificación es un término polisémico cuya definición y contenidos han sido objeto de numerosas controversias desde los años cincuenta⁽¹⁾. Esta polisemia se refleja en las distintas acepciones de dicho término que habitualmente siempre se acompaña de un complemento del nombre. Siguiendo a GÉRARDIN (1999) es posible diferenciar tres grandes categorías del término cualificación:

- **La cualificación del empleo:** conjunto de conocimientos y saber hacer requeridos para el ejercicio de un empleo determinado.
- **La cualificación del trabajador:** conjunto de conocimientos profesionales ligados a su formación y a su saber hacer.
- **La cualificación salarial:** correspondiente a la posición del individuo en un sistema de clasificación.

(1) Véase al respecto la controversia mantenida entre NAVILLE, P. y FRIEDMANN, G. acerca del «sujeto de la cualificación», esto es, acerca del referente inmediato sobre el que se elabora la jerarquía de puestos y salarios.

Como se observa, la cualificación es un término que abarca diversas dimensiones y procesos sociales que no se limitan únicamente al ámbito de la empresa. En palabras de Mateo ALALUF, la cualificación no es un reflejo inmediato de las características del trabajo que realiza una persona determinada: relacionar la cualificación con las cualidades que se le suponen al trabajo sin ningún otro tipo de mediación implica una «simplificación extrema» (2003, p. 97). De esta manera, los procesos sociales que configuran el concepto de cualificación son:

- La adquisición de saberes no exclusivamente profesionales (conocimientos y competencias).
- La aplicación productiva de estos saberes.
- La jerarquización/clasificación de los puestos de trabajo en función del tiempo necesario para adquirir los saberes que se necesitan para desempeñar estos puestos.

En consecuencia con lo expuesto, en este artículo se define la cualificación como una construcción social objeto de negociaciones entre los distintos actores sociales. En tanto que construcción social, la cualificación no se deriva mecánicamente del contenido y de las características técnicas del trabajo, sino que constituye una articulación —subrayamos articulación, que no correspondencia— entre las capacidades productivas adquiridas —fundamentalmente en el sistema educativo—; los procesos de valorización y jerarquización de éstas por los sistemas de clasificación profesional; las asignaciones de estas categorías a distintas funciones productivas, y las recompensas en términos salariales y simbólicos.

Se trata por tanto de un concepto que prescribe la actividad laboral, la divide técnicamente y la asocia a un puesto físico de trabajo. En este sentido, entendemos que el concepto de cualificación abarca el de clasificación (siendo este último más restrictivo que el primero).

El origen del significado actual del término cualificación se haya vinculado al modelo social de los llamados «Treinta gloriosos⁽²⁾», caracterizado por el desarrollo de grandes empresas industriales, una organización Taylorista-Fordista del trabajo, y, en general, un sistema estable y consensuado de relaciones laborales.

Si bien durante la década de los ochenta el debate sobre la noción de cualificación se centraba principalmente en el «complemento del nombre» que la acompañaba (cualificación del puesto/función/empleo, o bien del individuo), en la década de los noventa el debate se complica con la aparición de términos aparentemente alternativos o contrapuestos, como es el concepto de competencia.

(2) Expresión genérica que remite en Europa a un período de enorme desarrollo social y económico comprendido entre 1945 y 1975.

2. LA NOCIÓN DE COMPETENCIA: APROXIMACIONES Y ELEMENTOS DE DEBATE

La noción de competencia se sitúa en el centro de discursos y usos disciplinares diversos: las ciencias cognitivas, la psicología del aprendizaje, la sociología del trabajo y de la educación, el derecho, etc. La extensión de este concepto de unos campos científicos a otros, su carácter «nómada», se muestra precisamente en la multiplicidad de definiciones, usos y adaptaciones que sugiere.

Las bases conceptuales de la noción de competencia se encuentran en los trabajos de la Psicología Diferencial realizados en los Estados Unidos entre las décadas sesenta y setenta (OIRY, 2003). 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 trabajo. De esta manera, y con el fin de elaborar una teoría explicativa del comportamiento, se definía la competencia como «la capacidad de un organismo de interactuar de manera eficaz con su entorno» (WHITE, 1963, citado en Oiry, 2003). Esta capacidad se consideraba como un rasgo estable de la personalidad y como un factor que permitía predecir la *performance* futura de un trabajador.

Asimismo, entre las investigaciones pioneras sobre la noción de competencia 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 sobre inteligencia y conocimiento permitían predecir de forma adecuada el rendimiento en el trabajo. Según McCLELLAND, es la «posesión» de una serie de competencias lo que conduce con más probabilidad a un alto desempeño en el trabajo. Estas competencias pueden sintetizarse en cinco grandes categorías:

- Los conocimientos (*knowledge*): la información que dispone una persona en un determinado campo.
- Las habilidades (*skill*): la demostración de comportamientos debidos a la experiencia.
- Las concepciones de uno mismo (*behaviours*): las actitudes, los valores, la imagen que se tiene de uno mismo.
- Los rasgos característicos (*traits*): disposiciones generales que conducen a comportarse de una manera determinada.
- Las motivaciones (*motives*): fuerzas interiores recurrentes que generan comportamientos

En el caso de la sociología del trabajo las propuestas de definición de la noción de competencia son numerosas. A continuación se presentan algunas de estas definiciones, las más abundantemente citadas en la literatura sociológica (LICHTENBERGER, 1999, 2003), al tiempo que se apuntan algunas de las problemáticas más significativas que surgen al abordar dicho concepto desde esta disciplina.

En primer lugar, Maurice de MONTMOLLIN define la competencia como:

«Conjuntos estabilizados de saberes y saber hacer, de conductas tipo, de procedimientos *standard*, de tipos de razonamiento que pueden ser puestos en práctica sin un nuevo aprendizaje, y que sedimentan y estructuran los adquiridos de la historia profesional: permiten la anticipación de fenómenos, lo implícito en las instrucciones, la variabilidad en las tareas» (1986, p. 122).

Si bien la propuesta de MONTMOLLIN recoge los contenidos elementales que constituyen las competencias y que frecuentemente se sintetizan en el denominado tríptico «saber (conocimientos adquiridos aplicados), saber-hacer (aptitudes) y saber estar (actitudes o comportamientos)», su definición carece de la referencia a la efectividad de la puesta en práctica de estas capacidades. Las definiciones siguientes apuntan a esta dirección.

En segundo lugar, LEBY-LEBOYER define las competencias como:

«Repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos conocimientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones *test*. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones precisas» (2002, p. 54).

Si bien LEBY-LEBOYER otorga al contexto profesional una cierta relevancia en la medida que éste influye en que la posesión de una determinada competencia conduzca o no a una conducta exitosa, considera factible elaborar un listado de competencias universales para los cuadros medios y superiores.

Finalmente, para MANDON las competencias constituyen «el saber-movilizar conocimientos y cualidades para hacer frente a un problema dado. Dicho de otra manera, las competencias designan conocimientos y cualidades puestas en acción» (1990, p. 3). De esta manera, las competencias relevantes serían las de tipo transversal —como por ejemplo, la capacidad de toma de iniciativa, de resolver problemas o de trabajar en equipo— y las asociadas a una visión global del proceso de trabajo, más allá de las habilidades específicas de carácter técnico asociadas a un puesto de trabajo (CASTILLO *et al.*, 2000).

Ahora bien, esta serie de capacidades a las que aluden las definiciones precedentes es susceptible de remitir a un listado infinito de competencias o incluso, como indica LICHTENBERGER (1999), su combinación podría dar lugar a la identificación de competencias suplementarias añadiéndose a las otras. Esta cuestión remite al problema de la

codificación del trabajo y a la construcción de aquellos referenciales⁽³⁾ o listados de competencias que constituyen el punto de partida de la valoración de éstas. Es precisamente en el proceso de codificación de las competencias (la construcción de los referenciales) cuando se procede a seleccionar aquellas competencias clave de las que no lo son: no todas las competencias utilizadas para realizar una actividad son relevantes desde un punto de vista profesional aun cuando sean necesarias para el desarrollo de dicha actividad. A modo de ejemplo, saber escribir a máquina es indispensable en muchas actividades profesionales, pero constituye una competencia demasiado elemental como para tenerla en cuenta a la hora de construir un referencial de competencias, donde lo que sí que cuenta son aquellas competencias «que marcan la diferencia» (COMBES, 2004).

En definitiva, y tal y como lo evidencia el proceso de codificación del trabajo y construcción de los referenciales, la visibilidad de las competencias depende de las condiciones en las que éstas son identificadas, medidas y, especialmente, de la manera en que son evaluadas, es decir, «cualificadas».

El debate entre las concepciones «sustancialistas» y «relativistas» de la cualificación constituye una discusión cuyas bases metodológicas y epistemológicas pueden igualmente aplicarse al estudio y definición de la noción de competencia (véase BERNARD *et al.*, 1998). Concretamente, la propuesta de NAVILLE (1956, 1963) constituye una apuesta pertinente a la hora de definir la noción de competencia desde una perspectiva sociológica:

La competencia, como la cualificación, es una *apreciación parcial de un amplio dominio de capacidades en un espacio social dado* (LICHTENBERGER, 1999, 2003), y esta apreciación se constituye a partir de *referentes comunes* que permiten tanto a los trabajadores/as como a los mandos saber lo que pueden esperar unos de otros.

Por otro lado, como indican ZARIFIAN (1999) y LICHTENBERGER (1999, 2003), la actualidad de la competencia con respecto a la cualificación reside no sólo en el hecho de que la movilización de determinadas competencias hayan tomado importancia para el conjunto de los niveles profesionales, sino también, y sobre todo, en el hecho de que el empleador/a espera que estas competencias sean movilizadas *de otra manera*. Y esta *otra manera* hace alusión a la idea de una supuesta nueva relación social fundada en la iniciativa y la corresponsabilidad.

Finalmente, me interesa destacar tres características que presentan en común las diversas definiciones sociológicas de la competencia:

(1) Primero, el hecho de que la competencia no se aprecia más que *en situación real* (BEDUWÉ y PLANAS, 2002; COMBES, 2004; LICHTENBERGER, 1999, 2003). Ello supone numerosas dificultades en cuanto a la valorización y reconocimiento

(3) La construcción de un referencial constituye una etapa clave de la puesta en práctica de un «modelo de gestión de las competencias». La construcción de un referencial comporta la selección de las competencias clave, y su operativización: la selección de indicadores para evaluar dichas competencias.

efectivo de las competencias movilizadas. Si las competencias no se aprecian en sí mismas sino a través de la acción, y si el resultado de esta acción no agota las competencias puestas en juego por el individuo, ¿qué relación se establece entre las competencias del individuo y las actividades por las que éstas se manifiestan? ¿y entre la acción y la medición de las competencias.

(2) Segundo, la competencia se aprecia *individualmente* (ídem), lo que conlleva a una personalización de los medios de evaluación de éstas, que claramente sitúa a los usos gestionarios de la competencia en el marco de la tendencia a la *individualización de las relaciones laborales*. Esta personalización no está exenta de riesgos, ya que contribuye a acentuar lo que GRAZIER (1993) denomina «los defectos de la individualización», estos es, la emergencia de conflictos entre trabajadores o entre éstos y el mando que los ha evaluado. Como indica BELLIER (1998) el sentido de toma de iniciativa, de responsabilidad o el «espíritu de cooperación» son susceptibles de devenir un elemento de culpabilización, de penibilidad, cuando la evaluación no se corresponde con un proceso de discusión que defina qué formas de iniciativa y de cooperación son pertinentes, qué parte de los objetivos es la asumida, y cuáles son los medios acordados.

(3) La competencia es una noción *dinámica*, es decir, cambiante y que evoluciona en el tiempo a lo largo de la vida activa de las personas (BEDUWÉ y PLANAS, 2002). Cada competente de la competencia se puede adquirir por diferentes vías, mediante la formación profesional, la experiencia, la vida social extraprofesional, etc.

En definitiva, podemos afirmar, retomando la perspectiva abierta por NAVILLE sobre el estudio de las cualificaciones, que la competencia es una relación entre las capacidades movilizadas por los trabajadores y los medios proporcionados por la empresa; entre los objetivos fijados, los medios de actuación desarrollados y la apreciación de su valor diferencial. He aquí la dimensión eminentemente conflictual de la competencia, y las *instrumentaciones diversas* que permite.

3. LA CONTRAPOSICIÓN ENTRE EL MODELO DE LA COMPETENCIA Y EL MODELO DE LA CUALIFICACIÓN

La diferenciación entre los conceptos de cualificación y competencia que comienza a gestarse en la década de los ochenta (DUBAR, 1996; STROOBANTS, 1993 y ZARIFIAN, 1999) responde a una pluralidad de factores de entre los cuales me interesa destacar dos:

(1) En primer lugar, el referido a los objetivos institucionales de adecuar los contenidos de la cualificación a las transformaciones en los procesos productivos y en las nuevas formas de gestión de la mano de obra a través de los cambios en los sistemas de clasificación profesional.

(2) En segundo lugar, el relativo a la preocupación, en el ámbito de la investigación académica, por analizar estas tendencias de cambio, o bien por proponer una aproximación a la cualificación en tanto que concepto que articule numerosas

dimensiones. De entre éstas, la referida a la construcción y valorización de las competencias adquiere en nuestro análisis una especial importancia.

En la década de los noventa la relación entre ambos conceptos se plantea frecuentemente en términos de una contraposición entre el «modelo de la cualificación» y el «modelo de la competencia».

A manera de síntesis la «lógica de la competencia» se define como un modelo de gestión integrada de recursos humanos basado en:

- Una gestión estratégica de empleos y competencias.
- Nuevas prácticas de reclutamiento: fuerte selectividad en los procesos de selección favorecida por las altas tasas de paro de larga duración.
- Un nuevo tipo de movilidad interna: fundada ya no en la misma «automatización» de la progresión por antigüedad en el marco de organizaciones con numerosos niveles jerárquicos sino en la evaluación de las competencias y resultados asociados al desempeño individual.
- Nuevos sistemas de remuneración basados en la evaluación de competencias.
- La insistencia en la responsabilidad y la toma de iniciativa de los asalariados.

Antes de pasar a examinar en qué términos se contraponen los modelos de la competencia y de la cualificación, no quiero dejar de señalar que, a mi modo de ver, la noción de competencia no supone la negación o sustitución de la noción de cualificación, aun cuando la competencia introduce importantes modificaciones en el significado de ésta:

En primer lugar, la noción de cualificación introduce directa o indirectamente una clara referencia a la noción de competencia: ya sea explícitamente mediante criterios como la autonomía, la iniciativa y la responsabilidad, ya sea indirectamente mediante lo que se denominan las competencias de segundo plano⁽⁴⁾ garantizadas por la formación, el diploma o la experiencia.

En segundo lugar, si bien los sistemas de clasificación constituyen las referencias colectivas en función de las que jerarquizar funciones y salarios, la introducción de «criterios de competencias» en los sistemas de clasificación no significa la eliminación de la noción de cualificación, sino, en todo caso, la modificación de los criterios de encuadramiento profesional según una tendencia de carácter más flexible.

Las consecuencias de dicha flexibilidad son precisamente el blanco de las críticas que desde la sociología se realizan al «modelo de la competencia». Como afirma ALALUF, «los diversos discursos sobre la movilización de los trabajadores según

(4) Las competencias de segundo plano son aquellas transmitidas implícitamente en el sistema educativo. Según ZARIFIAN (1999b) el sistema educativo no sólo asegura la transmisión de conocimientos formalizados, sino también de competencias: dominio de razonamientos abstractos, capacidad reflexiva, autodisciplina, etc.

competencias, lejos de descubrir una pretendida afirmación de un vínculo natural entre el trabajador y su trabajo, individualizan y naturalizan los resultados clasificatorios de las relaciones salariales» (2003, p. 93).

Siguiendo a BELLIER (1998) la novedad que introduce la noción de competencia no reside tanto en el objeto y naturaleza de esta noción como en el tipo de relación individuo/ trabajo/ organización que implica su empleo, es decir, su utilización como herramienta de gestión. En consecuencia, es posible afirmar que *la contraposición entre las nociones de competencia y cualificación no se refieren tanto a la consideración de ambos conceptos como a los modelos de gestión y regulación a los que se asocia uno y otro* (véase Cuadro 1).

De esta manera, mientras que el modelo de la cualificación se asocia a la estabilidad de la relación —formación/antigüedad/puesto— negociada colectivamente, y partir de la que deduce el salario, el modelo de la competencia reposa en nuevas reglas de gestión de la mano de obra que comportan una evaluación personalizada de la productividad y la implicación de los trabajadores/as.

Con todo, como indican PARADISE y LICHTENBERGER (2001), el análisis de estos modelos requiere más que una construcción abstracta realizada a partir de la generalización de una serie de características relativas a sectores industriales muy concretos, un examen de las prácticas efectivas basadas en la observación empírica. Ello es precisamente uno de los objetivos que se propone esta comunicación.

Los autores mencionados *apuntan la ausencia de homogeneidad en lo que se viene denominando «modelo de la cualificación» y «modelo de la competencia», y la imposibilidad de definir una forma «pura» de cada uno de ellos*. En lo que respecta al modelo de la cualificación, éste se constituye fundamentalmente a partir de las características de la gran industria con mercados internos de trabajo, de ahí las dificultades de extrapolarlo al conjunto de las empresas.

A su vez, en lo que respecta al «modelo de la competencia», su materialización depende en gran parte de la estructura organizativa característica de cada empresa, su tamaño, tipos de bienes producidos, los segmentos de trabajadores/as «afectados» por tal modelo de gestión, el papel de los sindicatos y el sistema de remuneración empleado.

CUADRO 1

«MODELO DE LA COMPETENCIA» VERSUS «MODELO DE LA CUALIFICACIÓN»

	Modelo de la cualificación	Modelo de la competencia
Organización del trabajo	Basada en el puesto de trabajo.	Basada en las competencias requeridas y los resultados asociados al desempeño.
	Progresión sistemática basada en la antigüedad (lógica de grado).	Reconocimiento al mérito individual (evaluación de competencias).

Continúa

	Modelo de la cualificación	Modelo de la competencia
Exigencias a los trabajadores/as	Control de la ejecución. Control externo.	Control de los resultados. Interiorización de las formas de control (responsabilización).
	Subordinación y aislamiento.	Autonomía e interdependencia.
	Exigencias de movilización de competencias centradas en los cuadros.	Exigencias de movilización extendidas a toda la escala profesional, vía dispositivos de evaluación individual.
Relación salarial	Impersonalidad de las reglas de evaluación.	Personalización de las reglas de evaluación.
	Criterios de evaluación externos a la situación de trabajo, negociadas colectivamente.	Normas de evaluación vinculadas a la situación de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la diversidad de ambos modelos en términos generales es posible afirmar que, en contraste con la lógica de la cualificación, el modelo de la competencia introduce un referente claramente individualizante en la constitución de las jerarquías profesionales y salariales que autores como Mateo ALALUF leen en clave de una «naturalización de las estratificaciones sociales» (2003, p. 100). Sin embargo, un análisis más minucioso revela que la utilidad de esta contraposición es susceptible de ser matizada: la noción de cualificación/clasificación no puede asociarse unívocamente a las exigencias del puesto de trabajo. El concepto de cualificación ha evolucionado con el tiempo y en consecuencia han aparecido nuevos conceptos clasificatorios (función, misión, empleo tipo, etc.) que se acompañan de criterios de encuadramiento profesional que siguen una tendencia de carácter más flexible y más acorde con el nuevo contexto socioproductivo.

III. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO CASO: UNA FÁBRICA DE CARROCERÍA Y MONTAJE DE AUTOMÓVILES

1. ¿QUÉ ES LO QUE SE HA QUERIDO ESTUDIAR?

En este trabajo se presenta parte del análisis realizado en una factoría de carrocería y montaje de automóviles perteneciente a un grupo multinacional. El trabajo se ha centrado en estudiar la implementación de una serie de prácticas basadas en la noción de competencia y sus efectos en la organización del trabajo y en la gestión de las cualificaciones.

Las prácticas analizadas se basan en la elaboración e introducción de un referencial o listado de competencias para la función de los Jefes de Unidad (JU) que,

como se verá a continuación, constituye una figura estratégica de la organización de la factoría y en consecuencia, del proceso productivo del automóvil. Este referencial se utiliza en la actualidad para definir y describir las funciones y competencias requeridas de los JU (estableciendo diferentes niveles de desempeño). Al mismo tiempo, la puesta en práctica de esta herramienta ha sido paralela a la creación de una nueva categoría laboral, el JU de primera, siendo la evaluación de las competencias recogidas en el referencial la condición necesaria, aunque no suficiente para promocionar de JU a JU de primera.

La puesta en práctica de dicho referencial ha de entenderse en el marco de una transformación en curso más amplia que en última instancia apunta a transformar tanto el actual sistema de clasificación profesional heredado de las antiguas Ordenanzas Laborales como también el manual de valoración de los puestos de trabajo. Ambas herramientas definen formalmente la arquitectura de la organización del trabajo y en consecuencia condicionan las reglas de juego de numerosas prácticas de gestión de los recursos humanos tales como la promoción o la remuneración de la plantilla.

2. EL CASO DE LOS JEFES DE UNIDAD DE UN TALLER DE SOLDADURA

Como venimos comentando, el análisis realizado se ha centrado en la figura de los Jefes de Unidad que constituyen los mandos intermedios que tienen a su cargo una Unidad Elemental de Trabajo (UET)⁽⁵⁾. Ésta constituye un conjunto homogéneo de producción de bienes y/o servicios, de tamaño reducido y con una autonomía real de funcionamiento en el marco del respeto de las leyes de la empresa.

Cada UET está constituida por un responsable jerárquico único: el Jefe de Unidad que tiene a su cargo un grupo de 20 personas aproximadamente. En la organización por UETs, los clientes y proveedores están claramente definidos. A nivel interno, cada Unidad Elemental es cliente y proveedor de las UETs inmediatamente anterior y posterior de la secuencia del proceso de producción. A su vez cada UET tiene encomendada una misión claramente definida del producto-proceso. La reducción de niveles jerárquicos que viene produciéndose en la factoría desde 1992 establece cuatro niveles de mandos desde el director de la factoría al Jefe de Unidad (director, jefe de departamento, jefe de taller y jefe de unidad).

El análisis que se presenta a continuación se ha centrado en el caso de un JU de un Departamento de Soldadura. Veamos brevemente la estructura del taller y del departamento al que está adscrito.

(5) Para un análisis de la implantación de una organización del trabajo basada en UETs en la fábrica de motores de Renault de Valladolid, véase CASTILLO (1998).

2.1. El Departamento de Soldadura: Un proceso de trabajo altamente automatizado

En este departamento se realiza el ensamblaje de las piezas embutidas para dar lugar a la carrocería del vehículo. La soldadura cuenta con 384 robots y un grado de automatización de 99,6%. Ello implica la necesidad de un número más reducido de efectivos en comparación con otros talleres y, en general, como recuerda NAVILLE (1962) una polarización en lo que se refiere al enriquecimiento de los puestos de trabajo: un mayor peso de los trabajos de mantenimiento, pero también la emergencia de trabajos especializados de poca cualificación (operarios) de naturaleza y ritmo discontinuo en el que la atención juega un papel central.

El Departamento de Soldadura está formado por dos Talleres:

Soldadura A: donde «nace» la carrocería. Se sueldan los componentes del piso, de los lados de caja izquierdo y derecho y se ensamblan todos los componentes fijos de la caja. El resultado es la carrocería ensamblada con los primeros puntos de soldadura.

Soldadura B: UET «cliente» de «SA». Se añaden las piezas móviles (aletas, capó delantero y trasero y las cuatro puertas) y se procede al acabado del ensamblaje. Concretamente, el taller de S2 está formado por 6 UETs, entre las que se encuentra la UET objeto de estudio.

En cuanto a la estructura de la UET Lados de Caja derecho (LCDd), que ha sido objeto de análisis, está a cargo de un Jefe de Unidad de Primera que es responsable de una plantilla de 15 personas. La organización del trabajo es la siguiente:

10 Conductores de Módulo que tienen competencias más amplias que las de un operario: saben cambiar las cápsulas, rearmar robots sin que les ayude el conductor de instalación.

1 Conductor de Instalación que es el ayudante del JU, su «mano derecha». Tiene funciones de mantenimiento de poca complejidad.

1 Mantenimiento Integrado propio de fabricación, que se encarga de realizar el análisis de las averías complejas y el mantenimiento preventivo de las máquinas en marcha.

1 Relevista que es un operario encargado de relevar a los conductores de módulo durante los 10 minutos de las pausas. La figura del relevista adquiere importancia cuando los niveles de producción son muy altos.

1 Comodín de absentismo es el conductor de módulo capaz de realizar todas las operaciones de la UET (las propias de los operarios) en calidad y cantidad. Es una figura clave a la hora de cubrir las bajas por absentismo.

1 Birlochero encargado del transporte y colocación de las piezas.

La división del trabajo en un taller altamente automatizado como es el caso de SB no se limita a una especialización de puestos de trabajo a los que se asocia un conjunto de tareas prescritas. Así, a medida que se aumenta en el nivel de cualificación se amplían las funciones y más que hablar de trabajo prescrito pasa a ser pertinente hablar de misiones, objetivos y funciones. Éste es el caso del Conductor de Instalación, el Mantenimiento Integrado y, evidentemente, del JU del que hablaremos a continuación.

2.2. La función de Jefe de Unidad en un Taller de Soldadura

La actividad de los Jefes de Unidad se organiza en cuatro grandes grupos de funciones (Calidad, Coste, Plazos y Recursos Humanos, en adelante QDCR) que veremos de manera sintética a continuación:

(1) Calidad: la gestión diaria de la calidad se realiza mediante el seguimiento de una serie de indicadores y la realización de auditorías periódicas: *calidad serie LCD* (auditoría interna de la UET que se realiza 3 veces al día), *TCT* (que lo realizan en soldadura 1 y en Pintura. Los defectos se clasifican de más a menos graves: P1, P2, P3), PSD (igual que en el caso anterior, en el BOUT se auditan todos los vehículos y se atribuyen los defectos: V1, V2, V3), AVES y SAVES, etc.

El papel que en otros talleres como Montaje ocupa todo lo relacionado con la gestión de los recursos humanos, lo ocupa en este caso la gestión de la calidad (relacionada con el producto final) y el control de la fiabilidad (que afecta a las máquinas).

Se ha de señalar que en el caso de esta UET, el hecho de trabajar con units o piezas exteriores («la piel del coche») y de encontrarse en el medio de varios procesos productivos (embutición, S1 y Pintura) hace que el análisis de los defectos por parte del JU («bollos» o «granos» de la chapa) sea una cuestión habitual.

(2) Coste: La gestión de los costes se realiza fundamentalmente mediante tres aspectos: (1) El control de la chatarra: Cuando el operario detecta un «bollo» en una chapa, la saca de la línea y se cuelga en unos soportes donde el JU la examina y valora si se puede recuperar mediante retoques o bien si es necesario hacer chatarra; (2) el control de los equipos de protección individual, los llamados EPI y (3) el Kaizen: en un taller altamente automatizado como Soldadura 2, las innovaciones tecnológicas son periódicas y, en consecuencia, tanto el espacio físico de trabajo como las operaciones manuales se ven afectadas. El Kaizen es una metodología que permite ahorrar desplazamientos, mejorar la ergonomía y, en definitiva, permite simplificar las operaciones y ganar en orden y organización. Como es sabido, la contrapartida de todo ello deviene cuando fruto de realizar un Kaizen se consigue eliminar un puesto de trabajo.

(3) Plazos: Con respecto a los plazos resalta la responsabilidad del JU de no detener la «línea» y respetar el tiempo ciclo de cada operación que es de 70 segundos, lo que permite realizar como media unas 505 piezas al día. Con todo, el rendimiento de la instalación es del 90% debido a las paradas por pequeñas averías, cambio de

cápsulas o bien la limpieza periódica de ésta. En definitiva, la variable plazos es un objetivo transversal en el que intervienen todos los demás factores, sean máquinas o personas.

(4) Recursos Humanos: Las funciones genéricas del JU en materia de gestión de los recursos humanos son, al igual que en el resto de los talleres, las de formar, animar y controlar a la plantilla mediante la gestión cotidiana de la BPU. A diferencia de Montaje, en el caso de esta UET la rotación no es completamente deseable dada la facilidad de que se produzcan «bollos» o roces en la chapa. En este sentido, puede ser incluso contraproducente. Ello no significa sin embargo, que no sea necesario formar a 3 operarios en otros 3 puestos para cubrir las bajas de absentismo, o bien aplicar un sistema de rotación con un cierto margen de tiempo (1 vez al mes) para permitir la adquisición de las competencias necesarias para el desempeño del PT en cuestión.

Una diferencia importante entre la UET objeto de estudio en comparación con otras de la factoría reside en la baja tasa de absentismo. Con todo, y dada la elevada edad media de la plantilla, comienzan a darse ocasiones en las que se ha de acudir al relevista o al comodín de absentismo, o incluso a un operario de otro turno (esta situación sólo se ha dado una vez durante los años que el JU ha estado a cargo de esta UET).

3. LA CREACIÓN DEL REFERENCIAL DE COMPETENCIAS DE LOS JU

La construcción del referencial de competencias de los JU responde al objetivo de profesionalizar las funciones de este colectivo, esto es, definir un modelo de carrera profesional para este colectivo, y definir las competencias específicas que definen la función JU.

La «profesionalización» significa, como ya apuntaba Pierre NAVILLE en el *Tratado de Sociología del Trabajo*, construir las condiciones de acceso a la función JU y JU de primera, y definir con claridad el perímetro de competencias de este grupo. Se ha de señalar que las figuras del JU y JU de primera son relativamente recientes ya que nacen como consecuencia de un cambio organizativo que no se consolidó hasta mediados de los años noventa. Así, a pesar del cambio a una organización en Unidades Elementales de Trabajo, hasta el convenio colectivo de 2002-2006 no se incluyó la figura del JU como categoría laboral, sino que ésta se contemplaba como una especialidad del Encargado de las antiguas secciones.

La profesionalización es, en definitiva, la creación de un recorrido formativo progresivo necesario para llegar a ser JU y JU de primera. Funciones que son, como hemos mencionado, la columna vertebral de la empresa.

3.1. Las etapas de la creación del referencial de los JU

Con la idea de unificar los niveles de profesionalización de las distintas fábricas de la multinacional la dirección pone en marcha la creación de un referencial de competencias para los 3 primeros niveles jerárquicos de las fábricas: los operarios, los JU y los Jefes de Taller.

En junio del año 2001, la dirección negocia un acuerdo con los sindicatos mayoritarios para la puesta en práctica del plan de profesionalización de los operarios que comenzaría a aplicarse en enero de 2002. Momento en que 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 adecuada y preventiva de la formación, la selección, la promoción y en general las políticas de RH.

En el caso de España se comienza por la profesionalización del grupo de los JU, dada su relevancia en el conjunto de la empresa y dada la necesidad de formalizar sus funciones por los cambios que había comportado la organización en UET unos años antes.

La iniciativa surge de la dirección central que en el año 2001 comienza a organizar una serie de grupos de trabajo en los que participan *managers* de la DRH y mandos de todas las fábricas, desde el nivel de los JT.

Estos grupos de trabajo confluyen en una reunión a finales de 2001 donde se elabora un primer documento, el «Referencial de actividades de los JU». En este texto se definieron siete familias de competencias descritas en función de los objetivos de producción. Las competencias recogían los grandes dominios de actividad que han de desarrollar los JU: los objetivos de producción y las maneras de alcanzarlo, la mejora de los modos operatorios, los objetivos de calidad y la gestión de los recursos humanos.

Para cada familia se definieron una serie de competencias que realizaban todos los JU independientemente de su experiencia y de su nivel de desarrollo. Tomando en cuenta los tres niveles de desarrollo: «nivel de entrada», «*maitrise* o dominio» y «experto», las competencias se definieron tomando como referencia un nivel intermedio o de *maitrise*. La competencia se definió como la aplicación práctica de la formación adquirida:

«La competencia profesional es un conjunto de capacidades resultante de una combinación de conocimientos generales, técnicos, saber hacer y experiencia, que se ejercen en un contexto preciso: se manifiestan a través de la acción, en la práctica de las situaciones profesionales y deben ser conformes a los objetivos QDC de la empresa⁽⁶⁾».

Entre 2001/2002 se comenzó a trabajar en las factorías en la construcción de los referenciales de competencias. En esa fecha la fábrica objeto de estudio hace su primer referencial que será un modelo para el resto de las factorías de España.

Al mismo tiempo, en el año 2004 se crea una categoría nueva (JU 1.^a) que surge de las reivindicaciones históricas de los JU, de los sindicatos UGT y Agrupaciones

(6) Documento interno de la empresa.

de Mandos por seguir el mismo ejemplo de Francia en donde el JU tiene 3 categorías: «el debutante, el consolidado y el veterano».

Se ha de señalar que los JU, encuadrados entre los JT y los operarios, son la primera escala de mando. Constituyen un colectivo con pocas posibilidades de promoción a una categoría superior (ascender a JT 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»⁽⁷⁾.

La categoría de JU de primera se crea para toda España y para todos los centros de trabajo. En este año se trabaja para definir la categoría y los criterios de ascenso. Esta categoría se define en función de:

1. Una definición de las competencias y de los criterios de validación.
2. Recorridos de formación
3. Criterios de remuneración variable.

En el referencial final se establecieron 7 familias de competencias, 34 competencias requeridas, 62 criterios de validación y 78 indicadores.

La columna «criterios de validación» se estandarizó para todas las factorías, al tiempo que en cada una de ellas se elaboraron «Modalidades de Validación» específicas (esto es, indicadores o ejemplos concretos que permitan valorar las competencias requeridas). En el cuadro que presentamos a continuación se recoge a modo de ejemplo un esquema del referencial de competencias:

CUADRO 2
ESQUEMA DEL REFERENCIAL DE COMPETENCIAS

Familia de competencia	Competencias requeridas	Criterios de validación	Modalidades de validación	Nivel de competencia
DEFINIDAS POR LOS EQUIPOS CENTRALES	DEFINIDAS POR LOS EQUIPOS CENTRALES	Trabajos reales que deben hacer los JU	Indicadores, o documentos	A, B, C, D
Validación del JT:		Validación JD		(Validación JU) en un futuro

Como se indica en la figura anterior, la evaluación la realiza el JT y la ratifica el superior jerárquico (Jefe de Departamento). En un futuro, se espera que el JU valide

(7) Entrevista Sindicatos Mandos Intermedios.

el referencial ya evaluado por el JT, aunque por el momento no se estima oportuno ya que crearía tensiones entre los JU y sus superiores jerárquicos dado que la evaluación es un criterio para ascender.

La evaluación se realiza anualmente durante el último trimestre del año (de septiembre a octubre). Como hemos señalado, la evaluación es tarea del JT (marca el nivel de Competencias) y ha de estar validada por el JD. Posteriormente en noviembre/ diciembre se comienza a trabajar en el plan de promoción con los departamentos.

4. ¿UN NUEVO REFERENTE PARA CLASIFICAR LOS EMPLEOS Y LAS PERSONAS?

La creación del referencial de competencias de los JU puede interpretarse como un primer paso hacia la definición de un modelo de la competencia. Si bien el sistema de clasificación continúa manteniendo como referente inmediato de las categorías y niveles profesionales la noción de puesto de trabajo, se observa que a efectos de definición de la categoría JU es el referencial de competencias el que cobra verdadera actualidad.

De hecho, se podría afirmar que si se mantiene la valoración de puestos de trabajo para el caso de los JU se debe a causas estrictamente legales: el manual se aplica por definición a la totalidad de categorías que entran en convenio y, por tanto, el caso de los JU no ha de constituir una excepción.

En este punto, conviene precisar que el referencial utilizado para la identificación de la función Jefes de Unidad, constituye fundamentalmente un *acuerdo sobre las finalidades de la actividad, los medios a utilizar y las capacidades personales que se necesitan para tal fin*.

En este sentido, el referencial de los JU no se reduce a un listado de competencias necesarias para desempeñar adecuadamente esta función. Fundamentalmente porque ello no sería completamente útil ni para la evaluación del trabajo de los JU ni como herramienta de gestión de los recursos humanos (COMBES, 2004).

Como recuerda COMBES, la competencia es un concepto dinámico que se muestra en la acción (no antes, ni después en los resultados). En este sentido, acordamos con la autora que no hay una diferencia de naturaleza entre la actividad y la competencia, dado que la segunda se manifiesta a través de la primera. Con todo, ello no significa que existan numerosas maneras de construir un referencial de competencias.

Aclarada esta cuestión, parece evidente que el referencial de competencias de los JU no sólo anuncia un nuevo elemento central de la organización y la gestión de los recursos humanos, sino también un nuevo acuerdo sobre la finalidad de la función JU. Acuerdo que evidentemente no pretende definir la acción real sino constituirse como una herramienta de progreso útil tanto para los JU como para la GRH.

IV. CONCLUSIONES

El modelo actual de definición de la cualificación utilizado en la factoría toma como referencia última para la gestión de los recursos humanos el concepto de puesto de trabajo. Este referente se conjuga en la gestión cotidiana de la fuerza de trabajo con otros conceptos clave como son la función y el oficio, aplicados a aquellos roles que requieren una mayor formación y responsabilidad para su desempeño. Es el caso de los Conductores de Instalación, del Comodín Instructor o mismo de los JU.

Si bien la estrategia de crecimiento y creación de beneficio de la multinacional estudiada —que según la clasificación de BOYER y FREYSSENET (2000-2001) puede definirse «de innovación y flexibilidad»— responde a la recomposición del mercado mundial del automóvil que se produce en la década de los noventa, su actual modelo de cualificación es el mismo que existía, aunque con ligeras variaciones, desde los inicios de la factoría en los años setenta. En este sentido, el actual modelo de la cualificación se muestra acorde con un entorno económico estable con relación a la economía, los competidores, los clientes y la tecnología, y una organización del trabajo a su vez estable fundada en una alta división de puestos de trabajo. Un panorama sociolaboral y económico que dista mucho del actual.

Se ha de señalar que la gestión de este modelo se basa en un sistema de promoción fuertemente estructurado en torno a la clasificación de los puestos de trabajo. Este sistema tiene la ventaja de ser un mecanismo altamente regulado, pero al mismo tiempo, más rígido desde el punto de vista empresarial dado que dificulta el ajuste entre las necesidades reales de la empresa y la gestión de sus recursos humanos. Al mismo tiempo este sistema favorece el colapso de las carreras profesionales al limitar la movilidad funcional a los puestos disponibles.

En el caso de la factoría estudiada llama la atención la fuerte innovación organizativa que se produce a finales de los años noventa con la creación de las Unidades Elementales de Trabajo, que se acompaña de importantes transformaciones en el campo de la Gestión de los Recursos Humanos. Es en este contexto en el que comienzan a perfilarse los nuevos retos en cuanto a los sistemas de clasificación y a las nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos, que comienzan a proyectarse a medio y largo plazo en el marco de un tipo de gestión mucho más próxima y ajustada a las necesidades y a los objetivos de productividad y calidad que la dirección exige a los talleres.

La profesionalización de los Jefes de Unidad constituye precisamente una respuesta (una opción empresarial) a los nuevos retos para las políticas de recursos humanos ante un entorno cambiante y altamente competitivo. La profesionalización de los Jefes de Unidad y los proyectos en vías de consolidación, como son la profesionalización de los Jefes de Taller y de los Operarios, muestra claramente cómo en la actualidad la factoría se halla en un proceso de transición hacia la definición de un nuevo modelo de organización del trabajo y gestión de los recursos humanos que se ha definido como el «Modelo de la Competencia».

V. BIBLIOGRAFÍA

- ALALUF, M. (2003): «La sociología del trabajo a través de una relectura de Claude Durand», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 21, núm. 2, pp. 93-102.
- BEDUWÉ, C. y PLANAS, J. (2002): *Expansión educativa y mercado de trabajo*, Instituto Nacional de Empleo, Madrid.
- BELLIER S. (1998): *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, Paris.
- BERNARD, A. et al. (1998): «La compétence éclatée dans les effets d'organisation. Le dileme américain: développer ou recruter les compétences?», *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, Economica, Paris, pp. 135-158.
- BOYER, R. y FREYSSENET M. (2000-2001): «El mundo que cambió la máquina», *Sociología del Trabajo, nueva época*, núm. 41, pp. 3-45.
- CASTILLO, J.J. (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*, Tecnos, Madrid.
- 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*, núm. 40, pp. 3-50.
- COMBES, M.C. (2004): «Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail», ANACT, Projet «Démarches compétences et dynamique des organisations. Étude sur la dénomination des compétences et la construction des référentiels de compétences», Séminaire des 13 et 14 octobre 2004, Paris.
- DUBAR, C. (1996): «La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence», *Sociologie du travail*, núm. 2, pp. 179-193.
- GÉRARDIN, F. (1999): «Les classifications professionnelles à l'aune de la compétence et de la qualification», *Les Cahiers du Grée*, núm. 12, pp. 3-41.
- GRAZIER, B. (1993): *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, Paris.
- JIMÉNEZ, A. (2000): «La gestión por competencias una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma», en JIMÉNEZ, A. (coord.): *Creando valor a través de las personas. Una guía para la gestión de las personas en el umbral de la e-sociedad*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, pp. 159-181.
- LAWLER, E. (1994): «From job-based to competency-based organizations», *Journal of organizational behavior*, pp. 3-15.
- LICHTENBERGER, I. (1999): «Compétence, organisation du travail et confrontation social», *Formation Emploi*, núm. 67, pp. 93-107.
- (2003): «Compétence, compétences», en ALLOUCHÉ, J. (coord.): *Encyclopédie des ressources humaines*, Editions Vuibert, Paris.
- MANDON, N. (1990): «Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences», *Bref (Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation)*, núm. 57, pp. 1-4.
- MCCLELLAND, D.C. (1973): «Testing for competence rather than for intelligence», *American Psychologist*, vol. 28, núm. 1, pp. 1-14.
- MONTMOLLIN, M. (1986): *L'intelligence de la tâche*, Éditions Peter Lang, Berna.

- NAVILLE, P. (1956): *Essai sur la qualification du travail*, Librairie Marcel Rivière, Paris.
- (1963): «Reflexions à propos de la division du travail», *Cahiers d'étude des sociétés industrielles et de l'automation*, núm. 5, pp. 233-244.
- (1963) (1965): *¿Hacia el automatismo social?*, Fondo de cultura económica, Méjico D.F.
- OIRY, E. (2003): *De la qualification à la compétence. Rupture ou continuité?*, L'Harmattan, Paris.
- OIRY, E. y D'IRIBARNE, A. (2001): «La notion de competence: continités et changements par rapport à la notion de qualification», *Sociologie du Travail*, núm. 43, pp. 49-66.
- PARADISE, C. y LICHTENBERGER, Y. (2001): «Compétence, compétences», *Sociologie du Travail*, núm. 43, pp. 33-48.
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. (1993): *Competence at work: models for superior performance*, Chichester, Nueva York.
- ZARIFIAN, P. (1999): *Objectif competence. Pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons, Paris.