

Calificaciones & Empleo

Dimensiones francesas y europeas de la formación y el empleo - convenio Piette/Céreq

ANÁLISIS DEL TRABAJO: LA DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS MEDIANTE UN ENFOQUE DINÁMICO DE LOS EMPLEOS

Nicole Mandon, Emmanuel Sulzer

Cada vez más actores correspondientes a los diversos campos de acción en Gestión de recursos humanos (GRH) "remontan" hacia el análisis de empleos, competencias y evoluciones para avanzar en sus acciones, para efectuar lo que globalmente se designa como "paso a la lógica de competencias". Tal evolución puede expresar los movimientos contemporáneos que afectan el sistema productivo e incitan a revisar los modos de aproximación. Abordar la actividad de trabajo en el núcleo de estos movimientos abre nuevas perspectivas, pero requiere también una profundización de la reflexión metodológica.

LA FLUIDEZ DEL TRABAJO, UN DESAFÍO PARA EL ANÁLISIS DE LOS EMPLEOS Y LAS COMPETENCIAS

En un resumen rápido de las evoluciones del sistema productivo en el período reciente, se puede oponer el período que va de los años 1960 a fines de 1970, con el movimiento desencadenado en los años 1980 que continúa hoy. Las etapas importantes son el comienzo de la crisis situada hacia 1975; el movimiento de la gestión previsional de los empleos (GPE) que aparece a comienzos de los años 1980; mientras que el término competencia no se utilizó prácticamente en los años 1970, en los años 1990 se vuelve insoslayable. En el primer período el cambio se percibía a menudo como momento de ruptura entre períodos estabilizados y la tecnología constituía el factor principal de las evoluciones. Las preguntas se planteaban bajo la forma: "aparece una nueva tecnología y nuevas técnicas ¿qué cambios en los empleos, qué formación para adaptar a los hombres?". Se trataba de prever y adaptar, había que esperar "cambiar varias veces de oficio en la vida". En adelante, el papel esencial de la GRH o del sistema educativo era efectuar esta previsión y favorecer las adaptaciones de la mano de obra. La orientación profesional, por su parte, se basaba en un fondo de informaciones documentadas sobre las profesiones.

Pero esta visión determinista chocaba en los años 1970 con las constataciones en el terreno. Las nuevas tecnologías, y en particular las tecnologías de la información, estaban asociadas en general (y eran los soportes) de otros cambios, como nuevos productos o servicios ofrecidos, nueva organización. Además estas tecnologías, por su esencia, abrían varias opciones de soluciones técnicas. Esta cualidad intrínseca asociada a su "conviabilidad" para los usuarios llevaba a éstos a "pedirle más a la máquina", a "buscar otras soluciones". Este período fue particularmente propicio a la revelación del peso que los titulares de puesto podían tener sobre su propio empleo y en su conjunto, sobre la evolución de un oficio, en sectores en los que el trabajo estaba relativamente menos predefinido que en los sectores de la producción industrial (Mandon y Rannou 1984; Mandon 1988).

Frente a la relativa inestabilidad que se instalaba en las empresas (renovación de los productos y servicios, evolución de las posibilidades técnicas, descubrimiento de las posibilidades de su explotación, reorganización que adopta nuevos principios como redes de empresas, reunión de servicios, flexibilidad, etc.), y de manera más general en el mercado de trabajo (desempleo, reestructuraciones, etc.), ya no se trataba tanto de prever y adaptar como de anticipar y darse los medios para acompañar las situaciones evolutivas.

Los actores buscaron entonces nuevas referencias. La inestabilidad creciente de las situaciones de trabajo hacía que los observadores de las relaciones sociales destacaran la perturbación de los sistemas existentes. Jean-Daniel Reynaud (Reynaud 1988) supuso que los modos de gestión de la mano de obra serían cada vez más singulares, alejándose de un modelo de referencia. Anunció la utilización creciente de la negociación individual y de las certificaciones exteriores, y citó al diploma como referencia cada vez más importante a medida que aparecía como la única sólida y estable.

Para los investigadores, las principales constataciones sobre estas transformaciones llevaban a replantear conceptos y metodología del análisis de los empleos y de sus evoluciones. Los problemas renovados de GRH incitaban a plantear un enfoque susceptible de captar situaciones de trabajo más complejas, menos delimitadas y sobre todo no estabilizadas. En esta óptica, en el cruce entre investigación sociológica y método detallado de análisis de los empleos, se elaboró el enfoque ETED (Empleo tipo estudiado en su dinámica). La denominación ETED traduce tanto el objetivo de producción de descripciones de "empleos tipo" (agrupamiento de situaciones de trabajo) como la necesidad de tomar en cuenta el contexto dinámico, fluido, de las situaciones de trabajo.

CONTEXTUALIZAR LAS COMPETENCIAS: EL ANÁLISIS DE LOS EMPLEOS MÁS ALLÁ DEL PUESTO DE TRABAJO

Si bien la actividad sigue estando globalmente definida por su producción "técnica", la renovación rápida de los productos, asociada con la noción de servicio (personalización, acercamiento al cliente), la reunión de las funciones de empresa y finalmente, las restricciones en la gestión (rigor y seguimiento analítico), imponen a todos los empleos nuevas dimensiones, que deben integrarse en su aspecto propiamente técnico. En particular los datos vinculados con las colaboraciones necesarias, con los intercambios de información, con la recolección e inclusive nueva demanda, hacen que el área de trabajo de una persona desborde ampliamente la esfera del equipo o del servicio con la que está vinculada administrativamente. Además se toman en cuenta datos asociados, en términos de plazos por ejemplo, que llevan a cada quien a planificar y organizar su trabajo.

Para aproximarse a las competencias, el análisis ETED ilumina la situación de trabajo abordada por la persona que ocupa el puesto. Explora en particular la finalidad global a la que apunta esta persona, la exigencia de resultados que se asigna y que la orienta en su acción. Sin embargo, no estudia los esquemas resolutivos, lo que sucede en la "caja negra" de los procesos mentales. Las competencias se entienden como "saber movilizar conocimientos, capacidades, cualidades para enfrentar un problema determinado"; en otras palabras, como conocimientos, capacidades, cualidades en acción. Se trata de un "encuentro reactivo" entre la experiencia -y su potencial- y la situación que la moviliza -y revela ese potencial. Esta noción de competencias es coherente con la concepción de fondo que subyace en el enfoque ETED: naturaleza del cambio y lugar del Hombre en la organización productiva.

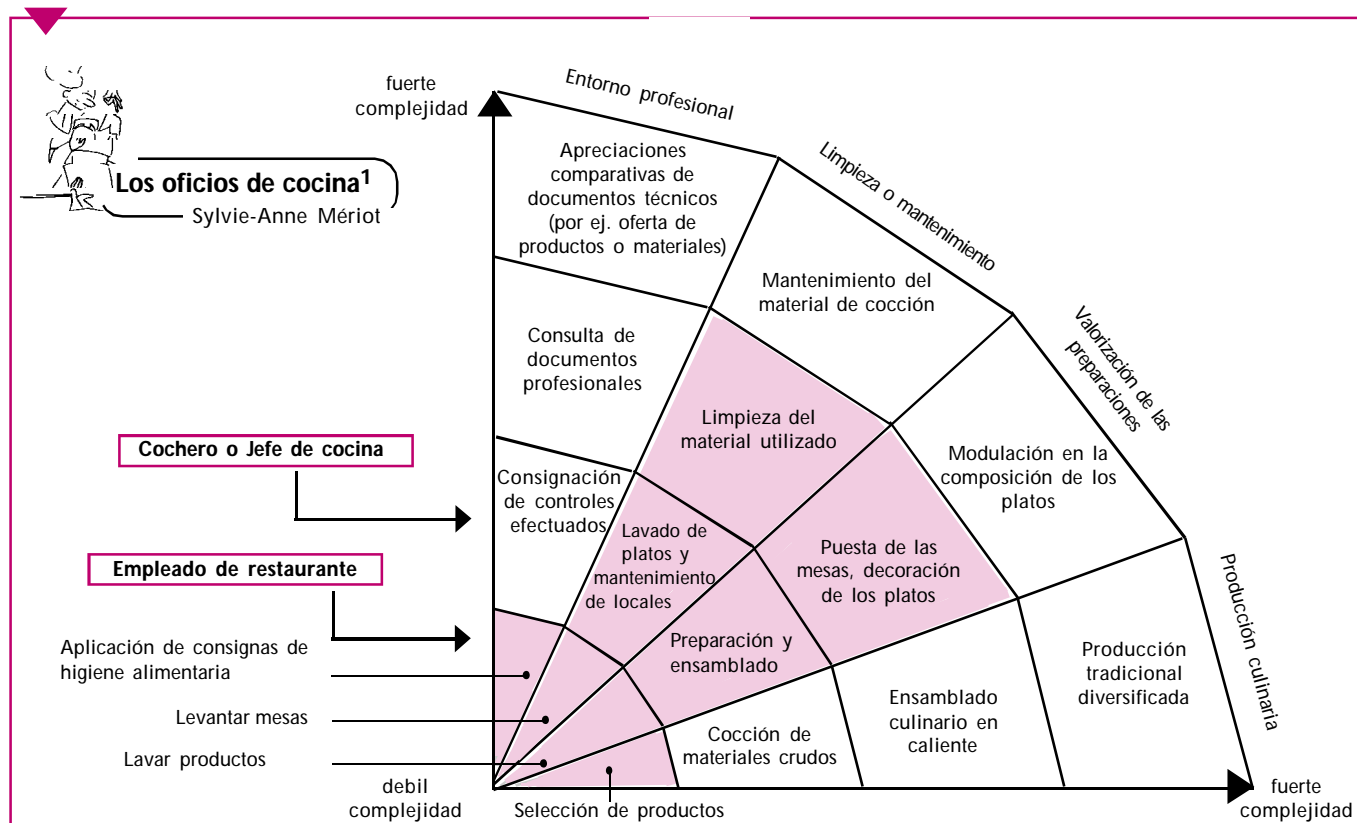
En este enfoque, la noción de competencia actúa esencialmente como soporte heurístico. Las competencias así comprendidas pueden ser "objeto" de una gestión, ciertamente, pero en ningún caso en tanto unidades autónomas, que se pueden separar de su contexto aplicando reglas cuantitativas de gestión.

Las competencias se manifiestan en una situación de trabajo; adquieren sentido en tres perspectivas diferentes: la función productiva de la situación, una perspectiva de itinerario profesional, o un trayecto de formación que concluye con un diploma. Es entonces con respecto a unidades más amplias y agregadas, que constituyen referencias colectivas en la medida en que se construyen los actores en presencia, que las competencias pueden adquirir sentido.

LA NOCIÓN DE EMPLEO-TIPO EN SU DINÁMICA

Una de las especificidades del enfoque ETED se sitúa entonces en el nivel privilegiado de análisis de los empleos; en este caso, un nivel que se podría calificar "meso", entre los enfoques que privilegian el individuo (psicología cognitiva, ergonomía) y los que privilegian la organización (economía del trabajo, sociología de las organizaciones). Más precisamente, pretende separarse tanto de una visión de los empleos determinada por la organización en la que se insertan, como de una representación ontológica de las competencias en tanto disposiciones propias a los individuos. Para el enfoque ETED, los empleos son el punto de encuentro de estos dos niveles, y los analiza sólo en la doble tensión entre el contexto en el que se ejerce y las características de sus titulares. La coherencia con la definición de las competencias que propone queda así asegurada.

Un tópico introductorio sitúa los grandes movimientos en los que se toman o en los que participan los empleos estudiados. Las situaciones de trabajo particulares se agrupan según criterios precisos y en particular según su papel socioproductivo, que se define a partir 1) de la parte de intervención sobre el proceso de producción (o de prestación de servicio) en su finalidad global (es decir el output del empleo en el sistema de producción); 2) del posicionamiento de interface; 3) de la especificidad de las situaciones abordadas en términos de datos tomados en cuenta por el titular del empleo (indicación de complejidad). La singularidad de los casos no desaparece, sino que por el contrario se explota para construir descriptivos de empleo tipo o empleos oficios. Con respecto a éstos, las formas concretas de las situaciones de trabajo particulares son relativamente variables, por una parte según las opciones o circunstancias locales (composición del colectivo de trabajo, "estilo" de management, entorno, clientela), y se hablará de **variabilidad**; por otra, según la manera en que el titular ocupa su puesto, le da o no una extensión, un "color" particular, y hablaremos entonces de **elasticidad**. En otras palabras, el empleo tipo o empleo oficio da una imagen acumulada de las situaciones concretas. Dentro de este espacio los hombres no siempre son sustituibles. Este espacio acumulado permite así la articulación entre la gestión colectiva y la gestión individual, reconociendo a la vez la variabilidad y la elasticidad.



El estudio de los empleos de la restauración (restauración colectiva, restauración comercial e industrias agroalimentarias) confirmó la presencia de empleos de producción y de ensamblado culinario en estos sectores de actividad. Ahora bien, sólo los empleos de producción, es decir los cocineros, permiten el progreso profesional hacia las actividades de encuadre y administración de la explotación.

El método ETED permitió analizar las competencias movilizadas en estos diferentes empleos y las posibilidades de progreso entre sus diferentes actividades. Estas se definieron en los tres ámbitos de tecnicidad, organización o gestión, relación o comunicación. Retomamos aquí el caso de las actividades técnicas. Empleados de cocina y de restauración deben realizar actividades que se superponen, como la selección y preparación de los productos (con control de calidad y definición de las cantidades útiles). Progresivamente, el acceso a los oficios de cocinero o chef de cocina puede hacerse mediante la cocción de productos brutos o combinados hasta una producción diversificada. La separación que se produce en la gestión de los empleos, con dificultades para acceder a las preparaciones calientes para el personal de ensamblado refleja en gran medida un modo de gestión tradicional que no es insuperable. De esto da testimonio la aceptación por parte del sistema educativo francés de una remodelación de sus diplomas sobre la base de este trabajo, y la aprobación por parte de los profesionales de la restauración colectiva, como referencia para la creación de títulos de rama que validan la experiencia profesional del personal.

1 Meriot Sylvie-Anne (1998), La restauration collective: analyse des besoins de formation pour une rénovation des diplômes, Cereq Document N° 129, enero.

Las dos nociones de variabilidad y elasticidad muestran dos tipos de dinámicas que el análisis ETED apunta a revelar: el progreso de los individuos en el manejo del empleo, y los movimientos de estructura emergentes que pueden ser significativos para la evolución de los oficios. Con el fin de facilitar su conceptualización, el método las aprehende bajo dos tópicos: la ficha tendencias de evolución y la franja del empleo.

La "**tendencia de evolución**" señala los factores de cambio con impacto sobre los empleos estudiados: factores de orden económico y técnico pero también en materia de organización del trabajo, fuentes de reclutamiento, evolución de la legislación, etc. Indica las zonas sensibles o los aspectos de la actividad susceptibles de modificación. Son "balizas" que incitan a la vigilancia.

La "**franja del empleo**" se estructura en un núcleo de base, que corresponde a la actividad común de los titulares confirmados en este empleo (en general al cabo del tiempo considerado necesario para "sentirse cómodo"), y extensiones posibles, constatadas, que superan este núcleo duro. Las

diferentes maneras de ocupar y progresar en este espacio pueden distinguir diferentes trayectorias de movilidad profesional que vinculan este empleo tipo o empleo oficio con otros empleos tipo o empleos oficio (este aspecto puede utilizarse como ayuda para definir un proyecto profesional).

UN ENFOQUE QUE ABORDA VARIOS NIVELES DE INFORMACIÓN

La identificación de empleos tipo requiere una gran cantidad de informaciones contextuales, que se movilizan en el procedimiento de análisis. Estos datos, llamados de "encuadre", apuntan a comprender el contexto actual, los movimientos o los desafíos con los que se enfrentan los empleos estudiados, su lugar en el funcionamiento actual. Permiten definir el campo de observación, identificar una muestra de situaciones particulares a investigar, y son indispensables para comprender e interpretar las situaciones observadas. Los datos de encuadre también permiten identificar los actores a movilizar, en el estudio para confrontar y validar los resultados (montaje del seguimiento, aspecto participativo del enfoque).

La aproximación a los empleos a estudiar se hace de manera progresiva, por etapas. Estas etapas forman una sucesión de "aumentos" mediante los que se recoge la información en varios niveles, para seleccionar de la manera más pertinente posible las situaciones de trabajo particulares, según un principio "de muestreo" que no remite a la idea de representatividad en el sentido estadístico. El aspecto movilización de los actores es indisoluble del método.

La fase de recolección de información sobre los empleos se hace en dos momentos. El primero consiste en la realización de una entrevista con el responsable jerárquico directo de los titulares de empleo detectados. Aporta informaciones sobre el funcionamiento de los equipos y las "expectativas" relativas al empleo estudiado (sus "atribuciones"). En un segundo momento, los titulares de un empleo describen individualmente su trabajo de la manera más precisa posible: esta descripción constituye el material bruto sobre el que se hace el análisis del trabajo propiamente dicho.

Este consiste en primer lugar en una reorganización del discurso de los titulares de empleo que destaca los datos considerados por la persona y los objetivos que se fija. Toma distancia respecto del principio de listado de los verbos de acción.

Al acumular los análisis de situaciones individuales, se puede construir una representación del espacio profesional (la franja del empleo mencionada antes) distinguiendo líneas de progreso y referencias de progreso (el recuadro presenta una aplicación al sector de la restauración colectiva). Luego, los descriptivos de empleo tipo se validan y eventualmente se enriquecen con una presentación colectiva a los titulares de empleo involucrados.

¿QUÉ APORTA ESPECÍFICAMENTE TAL MODO DE APREHENSIÓN DE LOS EMPLEOS Y LAS COMPETENCIAS?

Ahí donde antes la organización tayloriana apuntaba a estandarizar el trabajo, especialmente mediante la preparación por parte de las oficinas de métodos y la mecanización, se puede considerar que el sistema productivo en su forma actual se basa más en la inteligencia humana y desarrolla situaciones de trabajo complejas. Al mismo tiempo el aparato de formación trata de tomar en cuenta un mercado de trabajo incierto y nuevas modalidades de formación (por ejemplo, alternancia, formación continua "a lo largo de la vida profesional").

Así, cuando se solicita el análisis del trabajo tanto para construir referenciales al uso de los formadores, como para elaborar descriptivos destinados a los administradores de recursos humanos, es importante tomar en cuenta la multiplicidad de factores, tanto individuales como organizacionales, que pesan sobre el contenido de un empleo. El análisis ETED permite contextualizar las situaciones de trabajo descriptas y subrayar su complejidad; revela unidades de referencia colectivas mediante el agrupamiento propuesto de empleos tipo o empleos oficio. Y es probablemente el nivel de análisis propuesto el que explica su utilización tanto en el campo de la formación como en el de la GRH.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Exertier S., Piedimonte T. (1993), "Emplois de proximité des organismes bailleurs: homme ou femme de ménage, correspondant de site, gardien généraliste, gardien gérant", Cahiers de l'actualité HLM N° 16.
- Lageix M.P., Charlot D., Ley B., Erikson V., Planel R. (1996), L'emploi-type de conseiller en insertion des PAIO et des Missions locales, Montpellier: Sources.
- Liaroutzos O., Mériot S.A. (1996), Evolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation, Paris, Foucher.
- Mandon N. (1988), "Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau. Comparaisons européennes", Céreq Études N° 37.
- Mandon N. (1990), "La gestion prévisionnelle des compétences: la méthode ETED", Paris, Céreq Études N° 57.
- Mandon N., Liaroutzos O. (1993), "La gestion des compétences. La méthode ETED en application", Marseille, Céreq Document N° 97.
- Mandon N. (1997), "Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences", Marseille, Céreq Document N° 126.
- Mandon N. (1998), "Analyse des emplois et des compétences: la mobilisations des acteurs dans l'approche ETED", Marseille, Céreq Document N° 135.
- Raynaud J.D. (1988), "Les classifications: quelques réflexions. Les systèmes de classifications professionnelles", Travail et Emploi N° 38, diciembre, pp. 13-16.
- Rousseau M. (1997). Les emplois d'animation en Ile-de-France, Paris, La Documentation française.

Dimensiones francesas y europeas de la formación y el empleo

Calificaciones & Empleo

Documento de trabajo resultado del Convenio entre el Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (Piette) del Conicet, Argentina. Traducción: Irène Brousse. Supervisión técnica: Julio C. Neffa. Corrección: Graciela Torrecillas, Coordinación y realización: Dominique Bally. Título original: *Analysis of Work: Describing Competences Through a Dynamic Approach to Jobs*, publicado en *Training & Employment*, Newsletter n° 33 del Céreq, otoño 1998. Céreq: 10, place de la Joliette - BP 21321 - 13567 Marseille Cedex 02, Francia. Tel. 04 91 13 28 28; Fax 04 91 13 28 80; e-mail: bally@cerq.fr; <http://www.cereq.fr> Ceil-Piette (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires, Argentina. Tel. (5411) 4953 7651; Fax (5411) 4953 9853; e-mail: postmast@piette.edu.ar; <http://www.ceil-piette.selcip.gov.ar>