

Calificaciones & Empleo

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

DE LA ANTIGÜEDAD A LAS COMPETENCIAS DEL TRABAJADOR Un nuevo enfoque para la negociación de las carreras

Nathalie Quintéro

En Francia, desde de las leyes Auroux de 1982, las carreras ya no se negocian en el nivel de las ramas profesionales sino también dentro de las empresas. Un fenómeno constatado algunos años después: la multiplicación de construcciones de itinerarios individualizados. Los criterios evolucionan y ya no se basan simplemente en la noción de antigüedad sino también en las competencias adquiridas en la empresa. Así, la formación continua, la experiencia y la polivalencia se convierten en elementos determinantes de progreso del trabajador. Para lograrlo, se implementan un conjunto de grillas de evaluaciones para que estas competencias se basen en criterios más objetivos.

En Francia las relaciones de trabajo se construyeron a fines del siglo XIX sobre la base de una confrontación entre sindicalismo y patrones. De la ley de febrero de 1950 a las leyes Auroux (1982)¹, la legislación estructuró el sistema de negociación colectiva institucionalizando diversos niveles de negociación (rama, empresa, interprofesional). El sistema de relaciones de trabajo hace del nivel nacional un lugar privilegiado de regulación económica y social. En el nivel de la rama se elaboran las convenciones colectivas. Establecen mediante acuerdos entre las organizaciones patronales y sindicales, las reglas referidas a las condiciones de empleo en la profesión. En este sistema, el lugar de la negociación de empresa es reducido: el empresariado y las organizaciones sindicales consideran la rama como único nivel para realizar una negociación colectiva. Las organizaciones patronales, como tienen el manejo de la negociación en el nivel más elevado, evitaron cuidadosamente reconocer la sección sindical en la

empresa para garantizar su neutralidad y alejar la expresión de los conflictos. Por otra parte, la estructuración del sindicalismo francés sobre una doble base geográfica y de industria no tiene a la empresa como principio de organización. Las organizaciones sindicales ejercen de manera privilegiada su control sobre la homogeneización de las condiciones de empleo y de remuneración en el nivel de las ramas. El marco nacional de la acción de los sindicatos es un elemento fuerte en términos de salarios, en una fase de debilitamiento del sindicalismo y de desindicalización, ya que en el nivel centralizado, los sindicatos pueden ejercer presión para limitar las brechas salariales y aportar cierto orden profesional y salarial. El impulso dado por las leyes Auroux provocó una estructuración de la negociación de empresa y una legitimación del actor sindical, sin por eso cuestionar la influencia del Estado y de la negociación de rama en las relaciones de trabajo. La descentralización de la negociación colectiva, al reafirmar el papel de los sindicatos en las relaciones sociales de la empresa, legitima sus acciones por la obligación anual de negociar como interlocutores privilegiados de las direcciones de empresa acerca de cuestiones ligadas a la política de gestión de la mano de obra.

¹ Las leyes Auroux instituyeron una obligación anual de negociar en las empresas que deben emprender cada año una negociación sobre los salarios efectivos, la duración efectiva y la organización del tiempo de trabajo.

LA EMPRESA EN EL NÚCLEO DE LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La complejidad del sistema de relaciones de trabajo se ve acentuada por el hecho de que la negociación en un nivel no excluye la negociación en otro. La primacía de la rama en términos de elaboración de las grillas de clasificación no impide que la empresa sea un lugar pertinente de gestión de los sistemas de clasificación. Implementa los sistemas de clasificación en el momento de la incorporación y las reglas de ramas se arreglan o dejan de lado en beneficio de grillas de clasificación construidas por la empresa. La evolución de la dimensión clasificación en la negociación de empresa remite por una parte a un nuevo modo de articulación entre grilla de rama y gestión de las clasificaciones en la empresa, y por otra, al paso de una lógica de clasificaciones de puestos a una lógica de posicionamiento de los empleos en función de las competencias requeridas. El paso de las grillas Parodi a las grillas de criterios clasificantes es portador de un primer deslizamiento en términos de la relación entre la rama y la empresa. Afirma la primacía de la empresa en la gestión de las competencias mediante la asignación de los empleos en los diferentes niveles de la grilla de clasificación. Las grillas Parodi se basan en una lógica rígida de los modos de clasificación, que establecen de manera exhaustiva listas de oficios y puestos jerarquizados en el marco de sectores distintos. Las grillas de criterios clasificantes negociadas en la rama a partir de fines de los años 1970, se basan en la definición de niveles de calificación a partir de una serie de criterios predeterminados idénticos para cada nivel (responsabilidad, autonomía, naturaleza de la actividad, nivel de conocimiento, etc.). La lógica de clasificación de los puestos es reemplazada por una lógica más flexible que manifiesta la voluntad de reforzar la autonomía de la empresa en un contexto de cambios tecnológicos u organizacionales intensos. Los nuevos contornos de la actividad ejercida y analizada (tránsito del puesto al empleo) permiten pasar de los atributos del puesto en términos de tareas por realizar, a las competencias en términos de capacidades o aptitudes de comportamiento debidos para ocupar un empleo.

Un segundo deslizamiento aparece en términos de gestión de las competencias. Conciernen a los principios de independencia de la clasificación de los individuos en la grilla respecto de la función que ocupan. Esta forma de gestión de las competencias plantea el principio de una progresión individualizada cuya dinámica ya no se basa en la disponibilidad del puesto a cubrir. Este nuevo sistema introduce un principio de individualización de las carreras y de determinación de la clasificación en función de las competencias del individuo.

La emergencia de este nuevo modelo de gestión de la mano de obra, centrado en torno a las competencias, se desarrolla o coexiste con un modelo de gestión por el puesto de trabajo que se apoya en el papel de la antigüedad en las promociones para las jerarquías profesionales. Estas nuevas cuestiones se difunden en los

acuerdos de empresa mediante la extensión de las prácticas de individualización en la gestión de las carreras y los procedimientos de evaluación de las competencias.

EL CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN DE EMPRESA SOBRE LAS CLASIFICACIONES

La negociación sobre las clasificaciones presentó en 1994 un volumen de acuerdos importante, es decir 196 textos negociados (ver Recuadro N°1). Los acuerdos de clasificación se negocian mayoritariamente en grandes empresas pertenecientes a los sectores industriales, implantadas en la región parisina y en Rhône-Alpes. La negociación sobre las clasificaciones apunta a una gestión individualizada de las carreras de los asalariados mediante la construcción de profesionalidades y la elaboración de modalidades de acceso y de progreso en las jerarquías profesionales de la empresa. La individualización se introduce por medio de la formación profesional y recurriendo a los procedimientos individuales de evaluación de las competencias.

Recuadro N°1. La base de datos ACCENT

Estos resultados surgieron de la utilización estadística de la base de datos ACCENT, dispositivo de análisis sistemático y continuo de los acuerdos de empresa sobre las clasificaciones, la formación profesional y el empleo firmados en el primer semestre del año, creada en 1991 por la Dirección de relaciones de trabajo y el Céreq. El objeto de este dispositivo es ver las grandes tendencias de la negociación de empresa sobre estos temas, aprehender la dinámica del proceso de negociación y la interacción entre los diferentes niveles de intervención de los interlocutores sociales. La herramienta estadística incluye una grilla de análisis compuesta por 250 variables y modalidades, una ficha de identificación de la empresa, y tres aspectos relativos a los tres temas de negociación, clasificación, formación profesional y empleo. Los resultados de esta explotación estadística alimentan cada año el balance de la negociación colectiva editado por la Dirección de Relaciones de Trabajo en La Documentation Française. La proporción de acuerdos referidos a las clasificaciones, la formación profesional y el empleo respecto del conjunto de acuerdos negociados en el territorio nacional varía desde hace 3 años entre 9% y 15%.

LA CONSTRUCCIÓN DE ITINERARIOS PROFESIONALES

Los acuerdos referidos a ordenamientos estructurales del sistema de clasificación representan el 62,2% de los textos negociados (cuadro N°1). Tres grandes objetos de negociación se inscriben en un procedimiento de construcción de itinerarios profesionales: el ordenamiento de las ramas profesionales o categoriales, la elaboración de una nueva grilla de clasificación y los procedimientos de evaluación de los empleos. Los ordenamientos de ramas profesionales se negocian en un acuerdo de cada cuatro. Participan en la elaboración de reglas de codificación de los recorridos profesionales. Estas modificaciones apuntan a una reestructuración importante de las jerarquías profesionales en las ramas categoriales, mediante una apertura del sector hacia arriba y el ordenamiento de pasarelas entre categorías o mediante la creación de nuevos sectores profesionales.

Cuadro N°1. Objetos de negociación de los 196 acuerdos sobre las clasificaciones en el primer semestre de 1994

OBJETOS*	OCUPADOS	%
ORDENAMIENTO DEL SISTEMA DE SALARIO*	46	23,4
ORDENAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA GRILLA DE CLASIFICACIÓN	122	62,2
• Creación u ordenamiento de sectores profesionales o categoriales	42	21,4
• Elaboración de una nueva grilla de clasificación	32	16,3
• Pasarela entre sectores	9	4,5
• Ordenamiento sobre los coeficientes	53	27,0
• Evaluación de los puestos y las competencias	25	12,7
• Redefinición de los empleos	28	14,2
ORDENAMIENTO DE LAS REGLAS DE ACCESO Y PROGRESO	104	53,0
• Umbrales de acceso para graduados	15	7,6
• Modalidades de acceso y progreso	84	42,8
Diploma	23	11,7
Experiencia profesional	42	21,4
Formación profesional	41	20,9
Automaticidad del acceso y progreso	50	25,5
Polivalencia	9	4,5
• Procedimientos individuales de evaluación	57	29,0

* Un acuerdo puede referirse a varios objetos de negociación.

* Este cuadro se lee de la siguiente manera: 46 acuerdos de clasificación referidos al ordenamiento del sistema de salarios, lo que corresponde a 23,4% de los acuerdos negociados en el primer semestre de 1994. Se trata de un análisis de la frecuencia de aparición de las variables.

▼
Fuentes: Cereq, dispositivo ACCENT 1994.

Los textos que elaboran una nueva grilla de clasificación representan el 16,3% de los acuerdos. Estos acuerdos emprenden una modificación del sistema de clasificación mediante la elaboración de una nueva grilla de empresa de clasificación o la aplicación de la grilla de rama. Se trata principalmente de grillas de criterios clasificantes que reemplazan a las grillas Parodi, poco adaptadas a las transformaciones de las empresas en términos de evolución de los oficios y la profesionalidad. Una fuerte proporción (51%) de los acuerdos de empresa se refieren a un acuerdo de rama, sin embargo las disposiciones negociadas remiten a ordenamientos estructurales del sistema de clasificación diferentes a los propuestos por las reglas de rama.

Los acuerdos que reposicionan los empleos o individuos en la grilla de clasificación mediante una evaluación de los empleos y las competencias asociadas a una redefinición de los empleos, están muy presentes en 1994 (27,2%). Se trata de procedimientos ligados a la aplicación de grillas de criterios clasificantes, que les permiten a las empresas definir grupos y niveles de empleos para deducir las competencias requeridas. A partir de este análisis, se trata de establecer una grilla de vinculación con los grupos de clasificación procediendo criterio por criterio. El posicionamiento del individuo en el empleo se efectúa buscando su nivel de clasificación

por comparación entre sus competencias y las requeridas por el empleo. El principio de independencia de la clasificación de los individuos en la grilla respecto de la función que ocupan es la principal originalidad del modelo.

DINÁMICAS DE PROGRESO INDIVIDUALIZADAS

El ordenamiento de sectores consiste en establecer jerarquías entre los empleos. Se trata de operaciones técnicas de posicionamiento de los empleos unos respecto de otros. La gestión de los itinerarios profesionales se apoya en la definición de modalidades de acceso y de progreso de los asalariados en los sectores. Estos objetos se negocian en más de un acuerdo de cada dos en 1994. La formación, la polivalencia y la mejora de las competencias son factores principales de aceleración del progreso dentro de un mismo nivel de clasificación. Las empresas organizan itinerarios de profesionalización que les permiten a los asalariados evolucionar en la escala de los coeficientes, disociando esta evolución del acceso a un puesto de trabajo disponible. El progreso ya no se basa en el dominio de un puesto de trabajo, sino en la adquisición de nuevas competencias. Los asalariados acceden mediante la formación en niveles de autonomía, de responsabilidad o de polivalencia en el ejercicio de la actividad de trabajo, reconocidos y validados en la escala de los coeficientes. Esto introduce una dimensión de desarrollo profesional en el empleo y una evolución dentro de grupos de clasificación. El 20,9% de los acuerdos de clasificación remiten a un progreso dentro de jerarquías profesionales construido sobre la base de un reconocimiento de las competencias adquiridas por la formación profesional. El acceso a un nuevo empleo es sancionado en un 11,7% de los casos por la adquisición de un diploma, introducido mediante la definición de umbrales de acceso para graduados. Un 21,3% de los acuerdos construyen las promociones de los asalariados en torno del reconocimiento de las competencias adquiridas en la actividad profesional.

Estas prácticas de individualización en las modalidades de promoción no se difunden en el conjunto de las empresas. En efecto, coexisten con modos más tradicionales de promoción por antigüedad. Este modelo de gestión de carreras por antigüedad, que se basa en una valorización de la experiencia dentro de la empresa fue predominante en Francia durante mucho tiempo. Casi un cuarto de los acuerdos de clasificación en 1994 organizaron las carreras de los asalariados en modos de promoción por antigüedad.

La construcción de los itinerarios profesionales basada en una individualización de los modos de promoción permite una gestión diferenciada de las carreras individuales. A este respecto, la formación profesional pasó en estos últimos años de un estatuto de factor de ajuste al de herramienta indispensable para el desarrollo de las competencias y las carreras individualizadas. Debido a esto, los acuerdos de clasificación son a menudo acuerdos mixtos, que incluyen un aspecto formación. Estos acuerdos muy completos emanan de grandes

empresas, que construyen sectores de movilidad apoyándose en una individualización de los modos de promoción de los asalariados y en un dispositivo de reconocimiento de las competencias adquiridas por la formación en el sistema de clasificación. La disociación del individuo y del puesto de trabajo en los modos de promoción está en el corazón de estos acuerdos. Estas dinámicas de promoción son el punto de apoyo de la introducción de procedimientos de evaluación más individualizados contruidos a partir de referencias que definen los saberes requeridos por los empleos.

Un acuerdo mixto (formación-clasificación) negociado en una gran empresa de reparación automotriz en 1994 sobre el desarrollo profesional de los asalariados asocia una garantía de evolución de carrera a cada asalariado y una disociación del puesto y del individuo en la promoción mediante el reconocimiento de las competencias adquiridas por la formación profesional. El objetivo declarado del acuerdo es el desarrollo de la empresa, basado en la adaptación y elevación permanente de la calificación profesional mediante una gestión a futuro de las carreras y de la formación continua. Este acuerdo define para cada categoría de personal las modalidades de paso de un coeficiente a otro y las pasarelas instituidas entre sectores categoriales. Introduce un ensayo profesional para los obreros y técnicos que interviene luego de 5 años de ocupación del puesto y que condiciona el acceso a la formación continua y al coeficiente superior. Paralelamente, un procedimiento de orientación profesional determina, en función del perfil de evolución de los asalariados, los itinerarios individualizados de formación profesional y las condiciones de acceso a la categoría de Supervisor. La noción de movilidad funcional definida como la aptitud de un asalariado para ocupar sucesivamente en el curso de su carrera empleos diferentes de complejidad equivalente o superior en su sector o sectores conexos, funda este procedimiento de orientación. La gestión a futuro de las carreras remite a una evolución de carrera en función de las competencias demostradas y una promoción basada en la ampliación de las competencias.

La etapa previa a la implementación de esta gestión de las competencias se basa en una medición de los puestos para ver la evolución creciente de su nivel de complejidad e identificar su contenido y su posicionamiento en la organización de la empresa a partir de criterios objetivos. Este enfoque se basa también en la implementación de procedimientos de entrevista individuales de orientación, que determinan las acciones de formación a emprender. Una comisión de carrera examina el potencial de evolución y el itinerario profesional de los asalariados y determina los recorridos de formación calificante a implementar.

PROCEDIMIENTOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La utilización de procedimientos individuales de evaluación de las competencias que acompañan la elaboración de reglas de acceso y promoción dentro de los sectores profesionales, concierne a aproximadamente un acuerdo de cada tres. La implementación de sistemas

de evaluación de las competencias que comporten la definición de criterios objetivos de evaluación individual y la utilización de procedimientos de entrevista individual involucran al 14,2% de los acuerdos. Estos procedimientos de evaluación, ya intervengan antes del acceso a la formación o a su término, están regularmente asociados a la definición de reglas de construcción de itinerarios profesionales fundados sobre la adquisición de nuevas competencias mediante la formación y la certificación.

Coexisten diferentes dispositivos, que asocian una promoción en el sistema de clasificación a partir de propuestas de la jerarquía -especialmente en empresas regidas por un sistema de clasificación del tipo de la función pública mejorada, en el que la promoción se organiza de acuerdo con el mérito y la antigüedad- con sistemas más individualizados que prevén la definición de criterios objetivos y la instauración de una entrevista individual. La libreta de carrera aparece como un instrumento de seguimiento de la evolución profesional del asalariado. En efecto, acompaña al asalariado a lo largo de su desarrollo profesional en la empresa. Da cuenta de los objetivos de progreso profesional del asalariado, de la realización de acciones de formación vinculadas con este progreso, y de la evaluación y validación por parte de la empresa.

Las nuevas prácticas de empresas que se difunden en la negociación sobre clasificaciones dibujan los contornos de un nuevo modelo de gestión en el que formación profesional y competencias tienden a reemplazar las nociones de antigüedad y calificación. Si se agrupan los acuerdos que intentan construir reglas colectivas de acceso y promoción en los sectores profesionales basadas en la mejora de las competencias individuales mediante la formación profesional, la polivalencia o la experiencia profesional, se observa que más de un acuerdo de cada dos se refieren a estos objetos de negociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Saglio J. *et alii.* (1993), "Les conventions collectives : déclin ou renouveau?", *Coll. Études* n° 65, Céreq.
- Jobert A., Tallard M. (1995), "Diplômes et certifications de branche dans les conventions collectives", *Formation Emploi* n° 52.
- Calabrese F., Quintero N. (1995), *La négociation sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi*, 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: *From Seniority to Employee Competences: A New Approach to Negotiating Career Paths*, publicado en *Training & Employment*, Newsletter n° 21 del Céreq, otoño 1995. Céreq: 10, place de la Joliette - BP 21321 - 13567 Marseille Cedex 02 / Piette: Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires