

El PIETTE fue creado en 1992, y en 1999 se fusionó con el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, constituyendo el CEIL-PIETTE del CONICET. Trabaja en estrecha colaboración con el Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine (CRE-DAL) URA N° 111 au CNRS y con la Asociación Trabajo y Sociedad para la edición de publicaciones.

El Programa concentra su actividad en el estudio sistémico de las interrelaciones generadas entre las innovaciones tecnológicas -derivadas de la investigación científica básica y sus aplicaciones- y las innovaciones organizacionales dentro de las empresas productoras de bienes y de servicios. El objetivo es facilitar una gestión eficiente y competitiva de las unidades de producción así como condiciones adecuadas para el uso y reproducción de la fuerza de trabajo. Esta delimitación del campo temático comprende naturalmente las articulaciones entre los sistemas científico, productivo y educativo en lo que se refiere a las clasificaciones y calificaciones profesionales.

**Desgrabación:** Margarita Cortés, Alejandro González, Nestor López y Rosana Sampedro

**Supervisión técnica:** Julio C. Neffa

**Corrección:** Graciela Torrecillas

**Diseño y coordinación:** Irene Brousse

Marzo 2001

Seminario Intensivo de Investigación

# Competencia y calificación:

cambios de enfoques sobre el trabajo y  
nuevos contenidos de negociación

**DR. YVES LICHTENBERGER**

Profesor en la Universidad de Marne-la-Vallée e investigador en el Laboratorio Técnicas, Territorios y Sociedades (LATS)

## Temario:

1. Competencia y valor del trabajo.
  - La doble cara de los discursos sobre la competencia;
  - La competencia como aprendizaje de nuevas formas de desempeño
2. Competencia y competencias.
  - La transformación de las referencias profesionales
  - La gestión de las competencias relacionales
3. La gestión por las competencias.
  - Ejemplos de empresas
  - Condiciones de éxito
4. La competencia en el corazón de la negociación social.
  - Competencias contra calificación
  - Estado de la negociación social

13, 14, 15 y 17 de noviembre de 2000

Se agradece especialmente a Margarita Cortés, Alejandro González, Rosana Sampedro y Nestor López por la desgrabación de las sesiones del seminario organizado por el CEIL-PIETTE del CONICET y realizado en Buenos Aires..

---

## INTRODUCCION

Estos últimos años, y de eso les voy a hablar, he estudiado sobre todo las cuestiones de transformación del trabajo y cómo ha aparecido una palabra con bastante fuerza, la palabra **competencia**; antes se hablaba de calificaciones.

Para estudiar estas cuestiones les propongo un plan para cuatro sesiones; hoy haré una introducción un poco amplia sobre competencias y valor del trabajo, y esta cuestión de la doble cara de los discursos acerca de la competencia, si es una oportunidad o una restricción. En cuanto a las competencias, mi hipótesis es verlas como aprendizaje de nuevas formas de *performance*.

Mañana entraremos un poco en el tema del contenido de las competencias, es decir, en la diferencia de la apreciación global de la competencia de un trabajador y una evaluación analítica de las competencias de los asalariados, y en el corazón del tema de las competencias vamos a encontrar la cuestión de las competencias relacionales; muchos piensan que esto tiene que ver con lo que se llama un saber ser, es decir algo innato que no se aprende, que hace de la competencia un instrumento de selección y a veces de exclusión o bien podemos ver estas competencias relacionales como una cuestión de organización del trabajo y por lo tanto algo que se aprende colectivamente.

El miércoles quisiera insistir sobre la forma de gestión dentro de las empresas, es decir, la gestión por las competencias, observar los sistemas de evaluación que las empresas implementan y después algunas enseñanzas que pueden obtenerse acerca de las condiciones de éxito.

El viernes tendremos una síntesis acerca de la competencia y la negociación social, es decir, pasar de la empresa a la rama y a las relaciones interprofesionales y entonces cómo se constituye la cuestión de nuevas referencias.

---

## 1. COMPETENCIA Y VALOR DEL TRABAJO

Para hablar de estas cuestiones voy a utilizar dos tipos de trabajo que tuve ocasión de realizar, el primer tipo son investigaciones que realizamos en mi laboratorio, el LATTTS, (Laboratorio de técnicas, territorios y sociedad). Este laboratorio estudia las interrelaciones entre los cambios tecnológicos, los cambios organizacionales y las transformaciones de la sociedad; observa siempre a los trabajadores no solo como mecánicas psicológicas, afectivas, etc., sino como individuos portadores de valores que se construyen en la sociedad fuera de la empresa.

Estas investigaciones que hemos realizado generalmente se hicieron con la colaboración y a pedido de las direcciones de empresas, particularmente a pedido de las direcciones industriales tanto de la dirección de personal como de recursos humanos; la pregunta o la cuestión que se nos plantea en general es por ejemplo que las empresas cambian su modo de realización y necesitan asalariados más autónomos. La idea de asalariados competente es la de un asalariado que es capaz de hacer las cosas y que además está motivado para hacerlas. Las empresas dicen asalariados capaces sabemos como producirlos, hacemos formación, hacemos aprendizaje, pero asalariados motivados no sabemos cómo producirlos, más exactamente se creía que se sabía, se creía que la motivación era una cuestión de salario, se compraba. O bien es una cuestión de organización y entonces se demanda, se pide. Estas direcciones industriales constatan que la motivación es algo que no se puede comprar y no se puede ordenar. En este momento vienen a buscarnos y nos dicen "fuimos a buscar a consultoras que cambiaron nuestro sistema de remuneración, todo el mundo estaba muy contento, esto duró tres años, cinco años, y hoy los asalariados están mejor pagos pero ya no hay más motivación". Entonces en lugar de apelar a otra consultora, las empresas se dicen; es la pregunta o la cuestión la que está mal planteada y entonces van a buscar a investigadores; esto quiere decir que trabajamos en condiciones muy libres porque la dirección de la empresa tiene una verdadera cuestión a tratar; no espera sólo una solución o una aplicación, quieren una reflexión profunda acerca de esta cuestión pero quiere decir también que trabajamos sobre todo con empresas que tienen una visión virtuosa de competencia. Este es un debate que tenemos con muchos de nuestros colegas sociólogos que piensan que las empresas que nosotros vimos no son la realidad del conjunto de las empresas, no representan al conjunto de las empresas; el conjunto de las empresas tiene más bien una visión un poco más pesimista de las competencias; nosotros pensamos que lo que vemos no es lo que su-

cede en la mayoría de las empresas pero es una oportunidad que se busca y que es muy importante. Entonces vamos a ver a lo largo de todas estas sesiones un poco estas dos caras del discurso que van a oponerse.

El segundo tipo de trabajo que tuve oportunidad de hacer: fui relator de un grupo de trabajo del Medef, que es el movimiento de empresarios de Francia, un sindicato patronal que comenzó en su departamento de formación, desde hace cuatro años, este trabajo que se llama: "Objetivos- Competencias". Este trabajo está orientado a tratar de desarrollar una visión positiva de las competencias. El Medef organizó muchos grupos de trabajo con empresas, implementó un observatorio para ver lo que realmente pasa en las empresas e inició un grupo de trabajo con las cinco centrales sindicales francesas, todas representadas, todas activas en este grupo, para reflexionar acerca de esta noción de competencia: no verla únicamente como un movimiento del *management* o como el núcleo de una redefinición de las relaciones de trabajo. Los otros artículos que están en el documento son los informes en dos épocas diferentes de este grupo de trabajo que involucra al Medef y a las organizaciones sindicales; estos textos fueron revisados una y otra vez hasta que todo el mundo sintió que podía reconocerse en lo que estaba escrito ahí. Son textos que sirven, que circulan dentro de las organizaciones patronales y sindicales. Este grupo fue muy importante, primero porque viajó a un montón de países del mundo: a EEUU, a Alemania, a Italia, a Gran Bretaña, a los Países Bajos, para observar todos los enfoques que existían en esos países; la constatación compartida por todos es que estamos frente a un movimiento de cambio en la organización del trabajo que puede encontrarse en todos los países pero que se inscribe en sistemas de relaciones de trabajo muy diferentes. En particular podíamos ver un enfoque anglosajón opuesto a un enfoque que podríamos llamar europeo.

La cuestión de fondo es la siguiente: las formas de relaciones de trabajo construidas en un modelo industrial que se puede llamar taylorista fordista están en crisis hoy en día. ¿Cómo se las puede reconstruir? Hay dos caminos: uno es el de la **recontractualización**, que pone el acento en el contrato de trabajo entre el empleador y el asalariado, y por lo tanto tiende hacia una individualización mucho más fuerte y también una fragilidad mayor de los asalariados frente a los empleadores. El otro es el de una **re-institucionalización**, es decir la búsqueda de referencias colectivas y que permita a la vez el desarrollo de la iniciativa; la iniciativa siempre es individual en el trabajo pero al mismo tiempo que le permite al individuo seguir basado, fundamentado en reglas colectivas.

La reflexión que realizamos en Francia es sobre todo tratar de desarrollar este camino de la re-institucionalización. Desde este punto de vista, la

constatación del grupo de trabajo es que esta cuestión de las competencias concierne a todos los actores: las organizaciones profesionales, los manager, los gerentes y los trabajadores individuales. Y que es posible construir reglas comunes.

### 1.1. La doble cara de los discursos acerca de la competencia

Durante muchos años los sindicatos y los sociólogos describían a la competencia como algo propio del discurso patronal únicamente: una manera de aprovechar el debilitamiento de los sindicatos para cuestionar todo lo logrado, todo lo adquirido en torno al concepto de calificación. El concepto de **competencia** marcaba este avance patronal y lógicamente debería desaparecer cuando los sindicatos hubieran recuperado su fuerza. Actualmente poca gente sigue pensando esto. La emergencia del concepto de competencia aparece ligada a una *transformación profunda del modo de organización del trabajo*, tanto del *lugar del trabajo en la sociedad* como del *lugar del individuo en el trabajo*.

Lucie Tanguy, una socióloga que creo que estuvo aquí en Argentina y que era muy escéptica acerca de este concepto de competencia, describió la historia de este concepto y mostró cómo hoy es uno de los conceptos clave de nuestra época, tan importante como el de calificación en la época industrial y tan importante como la noción de oficio que existía antes que la de calificación.

Marca la transformación del lugar del trabajo en la sociedad. En Francia, como en EEUU y supongo que aquí también, hemos tenido grandes debates acerca del fin del trabajo, el fin del trabajo no como actividad humana sino como actividad asalariada de un trabajador subordinado. Por una parte, están las máquinas que toman cada vez más partes del trabajo mecánico rutinario previsible por adelantado: al fin de este movimiento lo único que le queda al hombre es la parte creativa del trabajo. La creación no se puede ordenar y no se subordina, por lo tanto las nuevas formas de trabajo ya no pueden ser formas de trabajo subordinadas.

Otro enfoque de esta cuestión del fin del trabajo fue el que se manifestó en un debate bastante particular en Francia en torno al libro de Dominique Méda *El trabajo ¿un valor en vías de desaparición?*. Este libro decía que el trabajo como forma subordinada solo existía desde hace más o menos dos siglos; no es una vieja historia de la humanidad, es quizás una historia que no tiene futuro, es un momento en el cual la organización se impuso a los individuos en contradicción con la libertad de los individuos. Actualmente, cuando el trabajo no le garantiza un empleo a todo el mundo hay que encon-

trar valor en otras actividades y desarrollar otras formas de inserción social del individuo en la sociedad.

Respecto de estos dos debates retengo como elemento fuerte las **formas de subordinación**, pero no retengo la idea de la desaparición de la subordinación. No retengo esta idea también porque la idea de subordinación no se confunde para mí con la idea de sumisión; puede haber formas contractuales de subordinación que respeten la libertad y la dignidad de los individuos.

Más en profundidad, si hay que definir el trabajo, me parece que la mejor definición es que es un **esfuerzo** que uno consiente en hacer **para otro**. Si trabajo para mí, eso no se llama trabajo, se llama tiempo libre o actividad propia; es decir, el trabajo es siempre una restricción, una **obligación**. Si el trabajo es una obligación entonces sólo es aceptado y aceptable en el marco de un **intercambio**, es decir, que la cuestión esencial es saber qué tipo de intercambio se construye en torno al trabajo. Algunos sociólogos han puesto el acento en que al ser el trabajo una restricción, es por eso **fuerza de socialización**. Y por lo tanto este aspecto de restricción no es algo de lo cual hay que liberarse, es algo que nos vincula, nos relaciona con los otros individuos y nos plantea como seres sociales. Con la competencia, con la movilización de cualidades humanas como la iniciativa, la responsabilidad, que eran dejadas de lado para los trabajadores de ejecución en el modo de organización industrial, se construye una nueva forma de intercambio social que sigue siendo una forma de trabajo subordinada, pero que cambia las formas de subordinación.

La otra cuestión es la del cambio del **lugar del trabajador** en el trabajo. Yves Clot, psicólogo del trabajo, escribió un libro muy importante que marcó el debate en Francia y que se llama *El trabajo sin el hombre*. Allí muestra que en el modelo del oficio (el primer modelo de trabajo, el del campesino, el del artesano, el que todavía puede encontrarse en los cuerpos profesionales en la industria, por ejemplo en el mantenimiento de las instalaciones, pero no en la producción) el trabajo es lo que el trabajador hace, el trabajo es la actividad del trabajador. En el modelo industrial, tanto para Smith como para Taylor, es lo inverso lo que sucede: el trabajo es decidido por la organización dejando de lado al trabajador, por fuera del trabajador, es un conjunto de operaciones manuales e intelectuales que se pueden definir objetivamente independientemente del trabajador; es el trabajo lo que hace al trabajador. En las nuevas organizaciones del trabajo (aquellas marcadas por el recurso a las competencias del trabajador, las que ponen el acento sobre el servicio prestado y no exclusivamente sobre el producto realizado) hay una vuelta del trabajo al hombre, lo cual es importante para la producción

tanto de bienes como de servicios. En este caso lo que es importante es lo que sucede *entre* la gente, entre los puestos, entre los diferentes servicios de la empresa, entre la empresa y los clientes.

El trabajo se construye entre varios, se construye intersubjetivamente; ya no puede definirse dejando de lado a los propios trabajadores. Esta idea de que lo importante es aquello que pasa entre la gente es una oportunidad muy importante para los sociólogos porque este es precisamente el fondo de nuestra disciplina. Es Norbert Elias, un gran sociólogo, quien decía que la sociología era la que se preocupaba por lo que pasaba entre la gente, es decir, todas las referencias que se construyen en los lenguajes en común, y también todo lo que hace que nosotros podamos pensar por nosotros mismos, construir nuestra identidades con relación a la sociedad en la cual vivimos.

Incluso una empresa como EDF (Electricidad de Francia), una gran empresa que presta el servicio de electricidad y que es el símbolo de una organización burocrática pero técnicamente eficiente, dice: "en nuestros días, la cuestión esencial es conocer cuál es nuestro mercado, y conocer el mercado significa captar señales débiles; nosotros hemos trabajado hasta ahora sobre señales fuertes". Las señales fuertes son el producto; en ese caso, la electricidad. EDF es un empresa donde los técnicos son reyes: son los que saben cómo se produce la electricidad. Pero las señales débiles consisten en saber cuál es el uso que las personas hacen de esa electricidad: esto siempre evoluciona. Si esta empresa EDF entra en un sistema competitivo, y en el caso de Europa en los años próximos se va a establecer una competencia entre los países incluso en la generación y distribución de electricidad, entonces la competencia se va a establecer entre las empresas que sean capaces de tener en cuenta esos usos del producto, las que sean capaces de fijar tarifas en función del consumo de cada uno; hay que pensar entonces de qué manera la gente utiliza, en qué períodos y qué tipo de recursos (gas, carbón o electricidad). Y esto pone el acento en señales que son débiles, pero estas señales débiles son desconocidas por los técnicos, que incluso las desprecian, y ese desprecio significa que también los clientes se sientan despreciados.

Vamos a tomar el caso de otra empresa en la rama química, que en uno de sus sectores se ocupa de la agro-alimentación, y que está en contacto con los campesinos. La estrategia consistía en encontrar un nuevo producto, patentarlo, y luego los vendedores se ocuparían de colocarlo en el mercado. Esas eran las señales fuertes; dicen ahora que la competencia ya no se juega solamente sobre un producto sino en la complementariedad o la combinación entre productos. Se puede tener un producto más potente, que se pueda utilizar en menor cantidad, entonces ese producto es más caro por kilo, pero

es menos caro si se utiliza en menor cantidad. Esto significa que es necesario trabajar con los agricultores para poder utilizar esos productos de otra manera; si no, el producto va a ser siempre más caro. Eso llevó hacia un cambio en la organización del trabajo, para lo cual el nuevo director general hizo una lista de principios que difundió en el interior de la organización. El primer principio escrito fue el siguiente: hasta ahora, cada vez que había un conflicto entre los que cumplían tareas operacionales y los funcionales, se había dado razón a los funcionales en la gestión respecto de los operadores que hacían las cosas. La idea era que un problema se resolvía primero en el ámbito de la concepción, y si el producto estaba bien concebido sólo había que hacerlo. Hoy día el nuevo director general dice: "cada vez que se produzca un conflicto entre los que se ocupan de la ejecución y los que conciben, los funcionales, voy a dar razón de manera sistemática a los operacionales contra los funcionales". La razón de ser de la empresa, su función principal no es hacer productos sino prestar servicios, es decir, resolver los problemas de los clientes y los problemas de los clientes los que los conocen mejor son los que están en contacto con ellos. Entonces es importante que ellos puedan retransmitir ese conocimiento hacia el interior de la empresa. El nuevo modo de organización consiste en que, en cada etapa, cada quien pueda decir de qué manera se puede cambiar el modo de organización para facilitar la utilización de los productos y para aumentar el valor de uso de los productos.

Llegamos así a esta definición un poco amplia de lo que es un **trabajador competente**. El trabajador competente es *aquel que es capaz de darse maña, de desenvolverse, el que es capaz de cambiar la organización para poder hacer frente a los problemas planteados por los clientes o usuarios*.

En nuestra definición aparece esa doble cara de la competencia:

1. la competencia significa darle importancia a la competitividad: es un *aumento de la exigencia*, es decir, un discurso de la organización que afirma "yo tengo más exigencias que vienen por parte del mercado, y entonces le asigno a Ud. más exigencia". Tenemos así una competencia de la empresa que es definida por el mercado, y que re-envía el problema a la competencia de los equipos de trabajo y al trabajador individual; si las cosas no salen bien la culpa es de los asalariados.
2. La otra cara de la competencia es la competencia vista como un *desafío colectivo*. Si buscamos la etimología del término competencia, tenemos en latín *cum pete*: *pete* es lo que se demanda, lo que se pide, lo que se busca realizar; *cum* es con; competencia significa buscar, obtener algo trabajando de manera conjunta.

Mi hipótesis es que estas dos caras de la competencia son verdaderas: la primera en la que la competencia termina siendo una culpabilización del asalariado, es decir una desresponsabilización de la organización, y la segunda, una visión de una responsabilidad colectiva de la organización y de los trabajadores.

La primera cara de la competencia, concebida como algo negro, oscuro, es lo que más se desarrolló durante los años 1970 y 1980, cuando las empresas con mucho pánico tenían que enfrentar el contexto de crisis; la forma en que hicieron esto fue atribuyendo los fracasos sobre todo a los asalariados. Esta cara oscura de la competencia no tiene mucho futuro: los trabajadores pueden soportarla en momentos de crisis, pero a partir del momento en que la situación de crisis se aleja -y nosotros en Francia tenemos la suerte de vivir momentos así- las empresas tienen miedo de perder a los trabajadores más calificados, a los más competentes. Esta **primera cara de la competencia no puede ser una figura estable en el marco de las relaciones de trabajo**. Otro punto importante es que esta cara de la competencia no deja mucho lugar a la expresión de la iniciativa de los asalariados; expone como cuestión central de la competencia entre las empresas el problema del salario y desde ese punto de vista las empresas europeas estarán en malas condiciones de competencia con respecto a empresas de países que tienen salarios más bajos.

Asistimos también a algo que es muy contradictorio, vemos desarrollar otro modelo de la competencia, ese modelo que tiene en cuenta la iniciativa de los asalariados, ese modelo donde se presta mucha atención al servicio brindado al cliente, primero y sobre todo en el sector industrial. Vemos de manera inversa que el sector industrial se está desarrollando en el ámbito de los servicios, en particular en el caso del comercio, pero también en toda una serie de sectores nuevos como el turismo en la industria de la recreación y de los servicios a los particulares. Eso que nosotros llamamos "servicios" actividades terciarias, en estos momentos están atrasados con respecto a la industria en cuanto a la prestación de los servicios. Pienso yo que hay dos razones que explican esto. La primera es que los servicios están protegidos de la competencia internacional y por lo tanto de la competencia en cuanto a los salarios, y por esa causa no se han visto obligados a buscar nuestras formas de productividad. La segunda razón, que me parece también fuerte, es que las nuevas formas de organización que ponen el acento primero en la relación entre los individuos -y estas son formas de organización muy inestables y difíciles de administrar- son más fáciles de implementar cuando se tiene un apoyo técnico sobre una base material de producción, cuando se puede discutir de manera conjunta sobre cosas concretas

que se pueden evaluar y se pueden medir sus resultados. Eso es más fácil de hacer que discutir las causas por las cuales un cliente no vuelve más: se enojó, lo atendieron mal, no está contento con el producto. Y esto es lo que explica por qué causa en esta materia las industrias pueden avanzar más rápidamente que los servicios. Este enfoque ha sido tratado recientemente por un colega nuestro con un empresario que se llama Befa. Ambos hicieron un trabajo estadístico para poder identificar las *nuevas formas de organización* y como resultado construyeron tres modelos:

- a) *estabilidad y política*: la empresa es una comunidad de trabajo con contratos estables de larga duración; en el interior de la misma cada uno de los miembros tiene que estar dispuesto a moverse, desplazarse, ser flexibles internamente, para poder resolver los problemas a los cuales se enfrenta la empresa
- b) *profesional*: es el modelo de un trabajador de oficio especializado, en el que los trabajadores son expertos muy especializados, y en ese caso la empresa termina siendo una yuxtaposición de las *expertises* (conocimientos expertos). El problema consiste para la empresa en encontrar los buenos expertos, y para los expertos, en encontrar las empresas en las cuales se valoricen sus conocimientos y su experiencia.
- c) *flexibilidad*: es el modelo en el cual la empresa transfiere todos los riesgos al asalariado. En ese caso el salario depende de los resultados, del rendimiento. La duración de los contratos depende del éxito o no de la empresa: este es un modelo de intensificación del trabajo. Es el modelo del stress, de la exhortación paradójica, del doble vínculo, en el que la empresa le dice al asalariado: "ud. resuelva el problema, ud. tiene que ocuparse y prestar el servicio al cliente, pero no pase mucho tiempo haciendo eso", "ud. tiene que hacer eso rápido y bien". Es el caso de un asalariado que tiene por ejemplo como tarea reparar una herramienta: puede hacerlo rápido pero más o menos con un alambre, o puede hacerlo bien pero tardando más. Cualquiera sea la elección que haga el trabajador se va a encontrar con un patrón que le va a decir: "hiciste rápido pero no está bien" o "está bien pero tardaste mucho tiempo". Esta cara oscura de la competencia es una máquina de dar cachetadas. La otra cara sería dar a los asalariados la capacidad de ser autónomos: hay que hacerlo más bien rápido o más bien "bien" y este es un problema que se puede resolver de una manera eficaz si los trabajadores tienen la posibilidad de interrelacionarse con los clientes, de decir "bueno, yo puedo hacerle esto, va a estar listo esta noche pero le va a durar más o menos tres meses" o "déjeme un día más para trabajar y eso le va a durar diez años". En ese caso algún empresario puede decir "mire yo tengo un problema: tengo que sa-

car una producción de gran volumen en los próximos dos meses, de modo que si dura tres meses está bien". O puede decir "esta máquina de cualquier manera yo la voy a tener que cambiar, de modo que si dura tres meses es suficiente". O puede decirle "mire, esta máquina es muy importante para mí, tiene que durar diez años de modo que tómese un día más para que salga bien". Nos damos cuenta que en ese caso la gente no va a quejarse frente al superior del asalariado, porque la relación pasa primero con el asalariado y luego de ahí va al superior.

Todo el problema es saber cómo se va a construir esta nueva forma de organización: en el estudio de Beffa, que da lugar a esos tres modelos de relaciones, vemos que también hay tres formas diferentes de competencias y de remuneración:

- a) en el primer modelo que se había definido como *estabilidad – polivalencia*, vemos que la competencia es esa participación en la vida de la empresa y salarios que se tiene en cuenta en los beneficios, o en acciones.
- b) En el segundo modelo que ellos llamaban *profesional*, las relaciones son mucho más mercantiles entre el asalariado y la empresa; es un modelo en el cual se puede justificar ese reparto de los riesgos. La competencia en esos casos es puramente personal y es en ese modelo que ellos van a privilegiar la participación en las acciones.
- c) El tercer modelo, que ellos llamaban de la *flexibilidad*, es el modelo de transferencia de riesgos y este empresario dice que en el caso de este tercer modelo no es mucha garantía que esto se construya, que permanezca.

El problema que se plantea es ¿cómo transformar ese modelo de flexibilidad en un modelo de estabilidad y polivalencia? Este punto de vista converge con mi hipótesis: incluso en nuestros días el modelo de la flexibilidad es uno de los más difundidos; no es un modelo estable, no puede ser un modelo durable. Habría que verlo solamente como un momento de aprendizaje de esas nuevas competencias que los asalariados pueden aportar a su organización y para construir nuevas reglas en materia de relaciones de trabajo.

Emerge entonces la cuestión siguiente, planteada por la competencia: la fuerza de la competencia ¿está vinculada con la desagregación de las calificaciones competentes que se adquirieron anteriormente? Competitividad y productividad ¿permiten esta nueva forma de organización o sólo están vinculadas con la intensificación del trabajo? ¿o es que está emergiendo un nuevo valor del trabajo? Es precisamente la autonomía y la responsabilidad en las tareas de ejecución; eso nos lleva a ver estos modelos de competencia como una re-agregación y re-construcción de lo que se adquirió anteriormente.

## 1.2. La competencia como aprendizaje de nuevas formas de desempeño

Quisiera continuar mi exposición con esta idea de la competencia como una forma de aprendizaje de un **nuevo valor del trabajo**. En esta cuestión de la regulación o la desregulación me parece que la hipótesis de una nueva organización del trabajo basada sobre la competencia que serviría para desregular el trabajo, es una hipótesis que no funciona.

En primer lugar no funciona porque, cuando observamos las cosas históricamente, no tenemos primero un modo de organización del trabajo y luego la desregulación; se tiene lo inverso, una desregulación ampliamente establecida y luego se da el desarrollo de nuevas formas de organización. Una desregulación vinculada con el debilitamiento del movimiento sindical, vinculada también con el hecho de que las referencias colectivas que existían, las convenciones colectivas especialmente, tenían cada vez menos importancia para decidir los salarios y las carreras de los asalariados. El elemento esencial para determinar los salarios en estos últimos años, fue por un lado un salario mínimo fijado por el Estado, este salario estaba fijado desde un punto de vista político no profesional, la sigla es SMIC (salario mínimo interprofesional de crecimiento). Esto hace que el gobierno, cada año, decida un aumento en función de la evolución de los precios y en función de un aumento del salario promedio, tal como se puede constatar. Cada vez que se da un cambio político, una alternancia política, en Francia tenemos bastante seguido esto, las fuerzas políticas piden que se le dé un empujoncito y se lo eleva un poco a este salario mínimo. Y es llamativo que incluso los sindicatos le den más importancia al aumento del salario mínimo interprofesional o sea para todos; le dan más importancia al aumento de este salario mínimo que es común a todos que al aumento del salario mínimo que por convención está fijado en su rama.

Si contamos las cosas de otra manera las podemos describir de la forma siguiente: todo sucede como si existiera un acuerdo sobre el hecho de que los trabajadores menos calificados no brindarían un trabajo en función del precio que se paga por ese trabajo, no valdrían lo que se les paga; como si se dijera que, desde un punto de vista profesional, no hay razón para pagarles lo que se les paga, pero desde un punto de vista político, como estamos en un país rico, que quiere mantener cierta solidaridad, por lo tanto es legítimo que el ámbito político aumente el salario mínimo. Esto quiere decir que inclusive los sindicatos perdieron la capacidad de decir qué es lo que constituye el valor de los trabajadores, inclusive de los menos calificados, porque hay una definición política del valor que no es una definición de valor profesional. Es un valor de solidaridad y no una contribución a la producción.

El otro elemento importante en la fijación de los salarios son los acuerdos de empresa. Aquí tenemos un modelo bastante diferente del modelo alemán: en el modelo alemán el salario mínimo es un salario profesional y los salarios reales son aquellos definidos por la convención colectiva que se aplica en la empresa. Hay un camino que va de la rama profesional, a la que la sociedad le encarga que fije la norma para esa rama y eso se impone en la empresa. En Francia, desde los años 1960, tenemos un modelo en el cual el marco profesional define el mínimo pero no el valor real y el salario real se determina en la empresa. Esto quiere decir que la desregulación ya estaba en marcha mucho antes que aparecieran estas nuevas formas de organización del trabajo y desde ese punto de vista lo que sucede hoy en torno a la competencia, inclusive la cuestión de las adquisiciones que tienen que hacerse en torno a esta noción de competencia, me parece que son más un signo de re-regulación que de desregulación; me sorprende desde este punto de vista ver que en Alemania el debate acerca del vínculo entre competencia y calificación es muy diferente. La competencia es una dimensión de la calificación que se apoya en la experiencia del trabajador, la experiencia anterior, y no algo que se construye al lado de la calificación; se sigue estando dentro de un modelo profesional que incluye tanto la capacidad, la calificación del trabajador como su conciencia profesional, mientras que en Francia habíamos construido un modelo industrial en esa época taylorista, que separa completamente a las dos. La calificación es el diploma, el título que tiene, su formación, la experiencia. La responsabilidad del asalariado dentro del lugar de trabajo es algo que tiene que ver con la organización del trabajo. Este punto es el que está en crisis en las nuevas formas de organización: la organización no puede asumir la responsabilidad, la iniciativa, la motivación en lugar del asalariado. Nos vemos obligados entonces a reintegrar una dimensión profesional al trabajo y es eso lo que se juega con la competencia.

La emergencia de la noción de competencia marca entonces los límites de la organización del trabajo taylorista; marca la posibilidad de enriquecer esta organización, desarrollando la posibilidad de apoyarse en la **iniciativa** de los trabajadores más que en sus límites.

Desde este punto de vista se produce un cambio en dos nociones. Todas las incertidumbres, los límites de la organización taylorista, todo lo que no podía decidirse de una manera puramente técnica o puramente racional en el contexto taylorista se veía como zonas oscuras de la organización, en las cuales los trabajadores podían basarse para tratar de soslayar las restricciones de la organización. Esta era una debilidad de la organización tayloriana que ponía el acento en la racionalidad: dejaba muchas zonas oscuras que

permitían un cuestionamiento del trabajo, que podía realizarse de muchas maneras, frenando la actividad, haciendo como si se trabajara aunque no se trabajara. Actualmente esta incertidumbre aparece como una zona de creatividad, que puede reintegrarse a la organización; esto cambia también la misma noción de **autonomía**.

La noción de autonomía para el trabajo de ejecución en el modelo tayloriano es siempre una bendición, es una manera de escapar a la organización que viene de arriba. Por el contrario hoy en día la autonomía se convierte en un recurso productivo, una manera de aumentar la productividad de la organización. Este cambio que he descrito, me parece que es verificado por la historia: si vemos la emergencia de la noción de competencia cuando se usaron los discursos acerca de cómo la competencia vendría a destruir la calificación, se puede constatar que unos 50 años atrás, se produjo en Francia exactamente el mismo discurso sobre la emergencia de la noción de calificación en relación con la de oficio. Cuando se observan los discursos de los sindicatos y los análisis de los sociólogos en los años 1920, 1930, el término calificación todavía no existe realmente; es un término que va a encontrar su verdadero lugar en el lenguaje común recién en los años 1950, es decir muy tardíamente.

Este término calificación se crea de la siguiente manera: hasta los años 1930 se sabía muy claramente cuál era la diferencia entre un trabajo calificado y uno no calificado, trabajador calificado es aquel que tiene un oficio, es aquel que es autónomo en su trabajo, se le dice lo que hay que hacer pero es el trabajador el que sabe cómo tiene que hacerlo y no soporta que se le diga cómo tiene que hacer las cosas y hay un conflicto permanente con el empleador en torno a este rechazo a que se le prescriba la manera cómo tiene que hacer las cosas. Esta autonomía del trabajador es lo que le da la base a su fuerza para negociar: aquel que tiene un oficio es autónomo, puede disputar el valor de su trabajo en el marco de la rama profesional; aquel que no es calificado, que no es autónomo, que depende del lugar que se le dé en la organización, está sometido a los modos de organización del empleador. En el modelo industrial una forma de organización que absorbe todos los aspectos de coordinación, los aspectos de respeto de una conciencia profesional; esto sucede sólo para los trabajadores no calificados, pero también para técnicos que tienen un buen conocimiento técnico. Hay cada vez más trabajadores calificados que no tienen oficio, ¿cómo llamar a eso que tienen esos trabajadores? ¿Cómo denominarlo? Ahí es donde aparece el término calificación: aquello que permite calificar a un trabajador calificado, pero que no tiene oficio. Este término calificación es entonces el símbolo de una vuelta al control de la organización por parte de la empresa, la empresa retoma el



control de la organización. Es el símbolo de la división del oficio, es el libro de Friedmann: "El trabajo parcelado", es el símbolo de esta derrota de los cuerpos profesionales basados en el oficio y también es el símbolo de la victoria de la organización.

Hay un discurso de los sindicalistas, un discurso de los sociólogos, que dice que la calificación es la desregulación del oficio, es la pérdida de lo adquirido pero al mismo tiempo, estas nuevas formas de organización aportan una productividad que el oficio nunca había conocido. Las riquezas con las cuales nos beneficiamos en este siglo vienen justamente de la capacidad de la organización para desarrollar la productividad. Aparece entonces un nuevo valor del trabajo, el valor del trabajo colectivo, el valor del trabajo organizado, que redefine el valor de los individuos en función de su lugar en la organización y no solamente en función de su formación o de su oficio.

En este momento la cuestión era saber cómo construir un sistema de intercambio legítimo que correspondiera a esa nueva forma de productividad, eso es lo que se construyó entre los años 1920 y 1950 esencialmente. Esto llevó a dos cosas: por un lado al sistema de convenciones colectivas y el sistema de grillas de clasificación que estaba calcado sobre la organización que definía todos los puestos de trabajo y el valor socialmente aceptado de cada uno de estos puestos de trabajo; cuando uno miraba esa convención colectiva tenía la lista de los puestos y leyéndolo casi se podía dibujar el esquema de la fábrica y ver la manera cómo funcionaba. El otro elemento que se construyó es la protección del asalariado en la sociedad, todo sistema de protección social vinculado a la enfermedad, al desempleo, la jubilación y las asignaciones familiares. A partir de esto un modelo eficaz se convirtió también en un modelo legítimo y el término calificación ya no designa únicamente la organización impuesta por el empleador sino que define también una nueva forma de intercambio salarial que construyó nuestras sociedades asalariadas.

Me parece que estamos en un momento bastante similar desde el punto de vista del desarrollo de la competencia, un momento en el cual han aparecido nuevas formas de eficacia que todavía no encontraron su forma de legitimidad. Vuelve a plantearse la cuestión de aquello que tenía valor ayer pero ya no lo tiene hoy. Por ejemplo y de eso hablamos hace un rato, la autonomía del trabajador antes se llamaba desobediencia. La cuestión para la organización era tener la seguridad de que los asalariados de ejecución obedecían las normas que se les fijaban y no tomaban por sí mismos iniciativas particulares que desorganizarían ese marco establecido.

También el sindicato era el que mejor podía negociar las contrapartidas de esta productividad, el que podía garantizar esta no implicación del asalariado

en la organización del trabajo y por lo tanto durante estos años 1920-1930, se vio en el interior del movimiento sindical, un cambio muy importante, desde un sindicalismo basado en profesionales de oficio hacia un sindicalismo de clase y de masa que planteaba la cuestión del lugar del trabajador en la sociedad y ya no la cuestión del lugar del trabajador dentro de la empresa. De alguna forma el sindicalismo de clase y de masa que acompañó todo el período industrial, era aquel que tenía a la vez el discurso más profundamente contestatario y también el sindicalismo más adaptado a ese período. El discurso del sindicalismo de clase era que la organización era asunto de los patrones: "nosotros no tenemos nada que ver con eso sino sería colaborar; cambiaremos eso en el período comunista lejos en el tiempo, después de los cambios políticos; los cambios políticos son más importantes que los cambios en la organización del trabajo". Ahora la manera en que cuestionamos la organización, es la organización política para mañana y el salario y la protección social es por lo que peleamos ahora. Esto se inscribió en la cultura sindical, provocando una ruptura de la organización sindical respecto de la problemática de la organización del trabajo y nos encontramos en nuestros días en el seno del movimiento sindical, nos encontramos en una de las centrales sindicales que se llama CFDT (Confederación Francesa Democrática del Trabajo) que adopta esta forma en los años 1970 y la otra principal central sindical que sería la CGT, y en este caso los cambios se dan desde mediados de los años 1990; a las dos se le planteó el problema ¿cuál es el lugar que los asalariados ocupan en materia de organización del trabajo? En nuestros días la central sindical que afirma que los trabajadores no tienen que ocuparse de la organización del trabajo, no puede sino acompañar a la empresa en la ruta hacia su ruina. En estos días se quiere saber qué tipo de organización sindical es capaz de acompañar a la empresa en este proceso de cambio en la organización. Este involucramiento ¿es algo meramente individual? Y entonces en ese caso iríamos hacia esa recontractualización de la cual se habló anteriormente. ¿O es que este involucramiento se va a ver protegido con reglas colectivas; en ese caso iríamos hacia esa reinstitucionalización. Estamos en el momento en que se debe inventar una nueva forma de organización sindical, no una organización sindical que garantice el no involucramiento, sino una organización sindical que permita la iniciativa y la autonomía individual, sin someterse de manera individual al empleador.

Podemos seguir esta trayectoria histórica también de otra manera, esto mostraría de qué manera cada uno de los actores, los asalariados, la empresa, el mercado, se han involucrados, están implicados en esta construcción de la noción de competencia. Los asalariados jugaron un papel muy importante en este proceso haciendo una crítica a las formas de organización del

trabajo de tipo taylorista. Puede decirse que este modelo emergió en tres etapas, se da en tres momentos conflictivos en los cuales se fue superando el taylorismo:

1. El primer tiempo fue en los años 1970, un conflicto social, un cuestionamiento social de carácter deshumanizante de la racionalización tayloriana; los términos de esta crítica decían que se ha hecho de los trabajadores unas máquinas, pero al mismo tiempo en este cuestionamiento se valorizaba la iniciativa de los trabajadores y una serie importante de estos cuestionamientos, de estos análisis, fueron hechos por los ergónomos, por ejemplo. Hicieron esta distinción entre el trabajo prescripto y el trabajo real y han demostrado que el trabajo real es siempre mucho más amplio y más rico que el trabajo prescripto. Y que incluso las organizaciones, incluso las más taylorizadas, sólo funcionaban porque los trabajadores ponían algo de sí mismos. Hacían cosas que no estaban previstas, tomaban iniciativas, sin esa iniciativa y esa autonomía la empresa no podía funcionar. Uno de los símbolos más importantes es el trabajo a reglamento, es decir, hacemos nada más aquello que nos dicen que hay que hacer, esa es la mejor manera de actuar para que todo se pare.

Se ha visto en la década de 1970 que esencialmente hubo protestas entre los trabajadores poco calificados, eso se dio en todos los países del mundo pero sobre todo en Europa, en esos conflictos se trataba de hacer reconocer la profesionalidad (decían los italianos) de estos trabajadores poco calificados, que allá se los llama obreros especializados. (OS). Estos obreros especializados decían que la calificación que está reconocida es la calificación que corresponde al puesto de trabajo y no se reconoce la calificación que tiene la persona que lo ocupa, esto sería inverso al modelo del trabajador de oficio; entonces se decía el patrón paga al puesto de trabajo pero no a la persona, se decía que el empresario paga la calificación pero no la competencia. El término competencias llegó al lugar donde estaba instalado este debate social y fue de alguna manera llevado como una reivindicación, para reconocer aquellas cosas que el trabajador aportaba de sí mismo y que no era lo que le exigía la organización. En este debate tuvo un papel muy importante Suecia, que tiene una organización sindical muy importante, que dio relevancia a este problema, que construyó toda una reflexión acerca del enriquecimiento del trabajo, sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los trabajadores decían "un trabajo bien hecho es aquel que moviliza al mismo tiempo el corazón y el espíritu, el cuerpo y el espíritu". Hay que reconocer incluso en las tareas que son meramente de ejecución la importancia de las cualidades humanas, que consisten en reflexionar y adoptar decisiones.

2. El segundo momento para esta construcción de la noción de competencia fue un cuestionamiento que provenía de los *managers*, porque criticaban el carácter empobrecedor de la organización tayloriana y se tendió a valorizar la cooperación, en ese momento se hablaba mucho del manager participativo, donde se hacía hincapié en los recursos humanos, no en el sentido antiguo para los cual los seres humanos constituían un recurso de la organización, sino en el sentido de que los individuos tienen recursos, pero que sólo ellos los pueden movilizar en la organización. La organización tayloriana había tenido éxito en cuanto a la organización del trabajo del cuerpo pero se encontraba desprovista de los medios para que de alguna manera el trabajo permitiera desarrollar el razonamiento y la capacidad para tomar decisiones; vimos entonces desarrollarse las nuevas formas de organización.

Estas nuevas formas de organización eran capaces de sacar provecho de las capacidades humanas, esas capacidades que solamente los hombres y las mujeres tienen; aquellas cosas que las máquinas no pueden hacer y que no puede absorber la organización, las capacidades de análisis, las capacidades de hacer diagnóstico, de resolver problemas y tomar decisiones, incluso en tareas que habían sido calificadas como poco calificadas.

Este desarrollo de las nuevas formas de organización permitió el desarrollo de una nueva capacidad por parte de las empresas: la capacidad de reacción ante situaciones diversas; ser capaces de reorganizarse en función de los cambios en el funcionamiento de los mercados, de seguir la evolución de los mercados y de ampliar la prestación de los servicios ofrecidos y se abrió un tercer momento en el cuestionamiento al taylorismo y que es un cuestionamiento hecho por parte de los consumidores; era el cuestionamiento a los productos estandarizados como el resultado de la producción masiva; entonces implicó una valorización de los servicios prestados, esto marca la apertura de una nueva forma de productividad y un cambio en las estrategias de la empresa. Y ya que se tiene solamente una línea que va de la definición o la concepción de una patente; en segundo lugar una organización para la fabricación de un producto, que finalmente va a encontrar o no un comprador; se tiende a una organización que cierra, coherente, sistémica, en la cual un producto se definió primeramente por su utilización, no solamente compradores sino clientes y usuarios de ese producto y eso permite definir mejor cuál es la función que ocupa la empresa y entonces es redefinir en función de eso el producto que va a ser vendido. Para ser un poco más concreto, se han visto empresas industriales como es el caso de Renault, empresa que vende vehículos, en a fines de los años 1980 "nuestra función no consiste en vender automóviles sino en vender medios de transporte" y ese fue el momento en que se concibe un nuevo tipo de vehículo: el Twingo, se

había hecho toda una publicidad con respecto a este auto diciendo "es un auto para vivirlo". Y al mismo tiempo para hacer eso construyeron un acuerdo con las organizaciones sindicales que se llamaba "acuerdo para vivir". Entonces vemos un conjunto de relaciones de trabajo que se construyen: ese auto para vivirlo fue concebido no solamente en función de la velocidad para transportarse de un lugar a otro; una imagen frecuente que había sobre este automóvil era la de la salida de vacaciones; en ese caso el auto aparecía con los padres en el asiento de adelante y los chicos en el asiento de atrás. Todo el mundo estaba nervioso porque el camino es largo, los chicos hacen lío y en un momento dado para calmarlos los padres utilizan su fuerza y las vacaciones comienzan mal. Entonces Renault dijo "bueno, vamos a rediseñar y concebir un auto en función de ustedes y entonces va a ser posible que los asientos se alineen, puedan ponerse de una forma u otra, puedan desplazarse, para que en el trayecto los chicos puedan conversar, discutir entre ellos.

La construcción de los automóviles pasa a ser algo razonado en función de lo que van a hacer sus usuarios; en este momento es cuando ustedes ven un auto que se está construyendo sobre la cadena de montaje, abajo de cada auto hay una etiqueta con un código de barras y si ustedes pudieran leer ese código de barras, sabrían que ese auto, doce días después, va a estar en el domicilio de un señor con nombre y apellido, porque es en función del auto de ese señor que cuando se lo está construyendo se pone un techo deslizante que se abre o no, un retrovisor o dos, cinco puertas o solamente tres, etc. El cliente se introduce y remonta hacia el lugar de la producción; otro elemento importante en el caso de Renault: ellos dicen "tenemos un auto que es muy confiable, seguro"; el prestigio decía que siempre eran los alemanes los que fabricaban autos más confiables que los franceses. En esto también hubo un cambio de concepto, el asunto no consistirá en decir "ahora vamos a tener desperfectos, se nos va a parar el auto una vez cada cien días sino una vez cada mil solamente". La cuestión consiste en decir "si el auto tiene desperfectos, incluso si es una vez sobre mil, el problema es del fabricante y no del usuario y al mismo tiempo, si la empresa le vende un auto con seguro, le vendemos también un servicio de venta-crédito para financiarlo y si su auto se descompone vamos a ofrecerle otro auto en el mismo lugar donde Ud. tuvo ese desperfecto".

Hubo recientemente un debate entre economistas y CEO de la producción sobre el tema de las nuevas tecnologías, en el que los fabricantes decían con respecto a las nuevas tecnologías "las conocemos y ya las hemos utilizado en su totalidad". La persona que se ocupaba de la informática le dijo "Ud. todavía no comprendió todo, mañana ustedes no van a vender más

sus autos y van a decir en el futuro yo le doy el auto por un franco a condición de que Ud. se abone, compre todos los otros servicios que nosotros ponemos a su disposición". Es la misma cosa que vemos en estos días con los teléfonos portátiles. Vamos a encontrar la misma evolución en una fábrica de acero, que se planteó "nosotros somos productores de servicios y lo que fabricamos son soluciones para los clientes"; por ejemplo, si alguien aprieta una lata de Coca-cola y hace un ruido y aprieta otra y no hace ruido, eso les dice que algunas son de acero y otras de aluminio. La competencia entre estas dos formas de envase no es solamente en cuanto a los precios del acero y el aluminio. La fábrica tomó contacto con el fabricante de Coca-cola y cuando se hizo un estudio le dijeron que le iban a proporcionar una mejor solución, la que le ofrecía el fabricante de aluminio y trabajaron de una manera muy integrada.

Todo esto tiene una consecuencia enorme sobre la organización del trabajo. En lugar de hacer barras de acero laminado, por ejemplo, en la construcción de edificios, donde se utiliza mucho y se las trata de esconder porque no son muy lindas, se empieza a trabajar con los arquitectos para ver perfiles que cuando se usan en la construcción son decorativos; entonces no hay más necesidad de esconderlos; pero hay que hacer productos en pequeñas cantidades: el problema para las empresas es en lugar de hacer series largas, estar siempre en situación de cambiar las máquinas, cambiar los productos y cambiar los modelos. Eso exige cambios en la organización del trabajo que pasan a ser muy diferentes de las anteriores, hay que incrementar la responsabilidad de los asalariados, se descubren muchas otras posibilidades. En el caso de una fábrica con un gran tren de laminación de acero que está a 200 kms. de una fábrica de automóviles Peugeot, los rollos de chapa laminada salen y aún calientes van hacia el lugar donde está la fábrica. Conviene que sea lo más caliente posible porque son más fáciles de moldear y achatar. Se necesita una cantidad de información importante para saber en qué momento se van a necesitar esos rollos de chapa laminada porque irán directamente a la producción y no a un almacén -hay cero stock-. Entre estas dos empresas se puso en marcha un sistema de transmisión de información informatizada con respecto a estas necesidades de la producción, para permitir un intercambio constante de información. Tuvieron una gran sorpresa cuando se dieron cuenta, porque después de haber puesto en comunicación estos dos sistemas de información la factura telefónica tuvo un incremento espectacular; normalmente antes todo pasaba a través del sistema informático. Se dieron cuenta entonces de que las llamadas telefónicas eran sobre todo las llamadas entre un obrero profesional de bajas calificaciones y el responsable del tren de laminación, que está más o menos a un

nivel muy bajo en la escala de calificaciones *Parodi*. La discusión era de este tipo: "tengo un cliente que tiene necesidad de un rollo de chapa enseguida, si yo te doy este rollo tres horas más tarde ¿te conviene?", y el otro contesta: "bueno, de acuerdo, pero quiero estar seguro de que lo voy a tener en tres horas". Se da así una organización del trabajo que permite atender una necesidad de los clientes, mientras que en el sistema tradicional habría una programación de la producción que resultaría en un plazo de entrega de 15 días.

Hay una transformación en el modo de productividad: en el momento en que la producción industrial estaba centrada sobre la reducción de los costos y por lo tanto del costo salarial, especialmente, los servicios tenían la fama de una baja productividad porque no se podía hacer mucha economía en cuanto a la organización; se busca una nueva forma de productividad donde no haya una reducción de los costos sino un aumento del valor. Por ejemplo, en las actividades de informática vemos las computadoras que se hacían hace 5 años, que pueden venderse en nuestros días a un décimo de su precio. Habría otro razonamiento: conservar el mismo precio que hace 5 años pero con servicios 10 veces mejores que los de la computadora anterior. En un nivel global tenemos entonces toda esta discusión acerca del aumento en el valor de uso. Esto puede ser posible con la condición de que haya una fuerte descentralización en la organización y se produzca el desarrollo de las competencias por parte de los asalariados.

---

## 2. COMPETENCIA Y COMPETENCIAS

Con el tema de hoy vamos a entrar un poco en el contenido de lo que constituye la competencia y las competencias de los asalariados.

Había terminado ayer con la idea de que esta emergencia de las competencias es a la vez un cuestionamiento de las formas taylorianas y la indicación de nuevos valores. Me parece importante insistir en este equilibrio entre cuestionamiento y valorización, porque a menudo se tiene una visión que sólo le da a la lucha social un valor de cuestionamiento, y me parece importante mostrar lo que también aporta de positivo; por ejemplo en Francia apareció hace poco un libro que fue muy discutido, de mis colegas Boltanski y Chiapello, que se llama *El nuevo espíritu del capitalismo*, que muestra cómo el capitalismo tiene una capacidad de reformarse constantemente integrando los cuestionamientos. Me parece también importante destacar que el capitalismo no es Dios, no inventa, no crea, por el contrario es una formidable máquina de selección; un poco como Darwin, puede reconocer las formas que tienen más valor, más productividad que otros valores, pero es necesario que haya actores económicos y sociales que ya hayan realizado, que ya hayan mostrado el valor de estas formas; es por eso que este equilibrio me parece importante en este triple cuestionamiento que les mostré, cuestionamiento social a una deshumanización y desvalorización de la iniciativa obrera, cuestionamiento por el lado de la gerencia, del management, de la racionalidad tayloriana y por otro lado valorización de la participación y de la implicación de los trabajadores, cuestionamiento de los consumidores a la estandarización de los productos y valorización del servicio prestado.

Estos nuevos signos de valor cambian profundamente los conceptos de **productividad** que teníamos: la palabra *producir* ya no significa en absoluto el mismo tipo de relación productiva cuando se trata de producir algo y cuando se trata de producir un servicio. Producir algo es una relación con los objetos, que puede ser objetivada por la técnica; producir un servicio es servir a alguien, a una persona que no se puede objetivar y reducir a un número, y por lo tanto la producción pone el acento en la calidad de las interacciones, que se convierten en algo esencial a la productividad; el valor del trabajador entonces ya no está en su relación con los objetos, sino que está en la manera en que participa en estas interacciones.

El término **organización** también cambia de sentido: una empresa bien organizada era una empresa para la cual se había concebido muy bien el te-

ma de la distribución de las tareas, el orden estaba pre-definido; cuando lo importante es la interacción la organización ya no puede estar pre-definida, lo que importa es el resultado de las interacciones. Una empresa bien organizada es una empresa en la cual las interacciones han permitido reajustar permanentemente el funcionamiento. Es lo que podemos encontrar en las máximas de las nuevas formas de gestión; la organización debe ser reactiva, debe ser capaz de transformarse y ajustarse permanentemente, lo que en inglés se traduce como *no plans, no rules* (sin planes, sin reglas), no hay que estar limitado o controlado por reglas pre-definidas, hay que poder inventar permanentemente. Para poder hacer esto la organización tiene que estar descentralizada, lo que a menudo se traduce en inglés como *empowerment*: un poder en la base, la buena organización está marcada por el encuentro entre una estrategia que viene desde arriba y una implementación hecha hacia abajo y que requiere un ajuste permanente; la tercera expresión que se escucha con frecuencia es que una organización debe estar ajustada, *just in time*, *lean production*, una producción que produzca estrictamente lo que sea necesario y nada más, producir justo lo que haga falta, tratando de ser lo más económico, lo más económico posible.

En este cambio se ve que el elemento central de la organización, que antes era el organigrama que permitía decirle a cada empleado dónde estaba y qué es lo que debía hacer, ahora pasa a ser el **sistema de información**, el **sistema de comunicación**, el **sistema de interrelación y de negociación**; sistema de negociación primero entre los diferentes servicios de la empresa, entre la estrategia y la concepción, la oficina de métodos, estudio, entre la oficina de estudios y la producción, entre la producción y el marketing, etc. Sistema de negociación también entre los diferentes niveles jerárquicos, entre el centro que decide la estrategia y las unidades de producción que implementan esta estrategia, sistema de negociación también entre el empleador, los asalariados y las organizaciones sindicales.

Estos cambios en la organización cambian también las **formas de conflictividad**; en el sistema tayloriano la conflictividad se daba entre los asalariados que participaban en la concepción y los asalariados que participaban en la producción, en la realización; la barrera de clase estaba en el nivel del taller, ya el capataz o el supervisor estaba del lado de los dirigentes; hoy la conflictividad pasa o está entre la estrategia y la implementación. Me llama la atención constatar que hoy encuentro conflictos mucho más violentos, mucho más fuertes entre un director de fábrica y la casa central, que entre el director de la fábrica y sus empleados; el director de fábrica se pelea con la casa central diciéndoles que tienen una visión financiera de las cosas, que no toman en cuenta el trabajo concreto, las dificultades técnicas, mane-

jan esto como burócratas o banqueros, y cuando el director de fábrica se encuentra con los representantes sindicales de su fábrica tienen en común una preocupación por la defensa del empleo, y a menudo están de acuerdo para decir que la casa central no sabe lo que está haciendo.

## 2.1. La transformación de las referencias profesionales

Estas nuevas formas de conflictividad traducen también cambios en las **identidades en el trabajo**. El trabajo, que estaba definido esencialmente de manera abstracta, toma sentido como un trabajo concreto: lo importante para el asalariado no es una lista de tareas que muchos otros podrían hacer en su lugar, es el trabajo concreto y la manera personal en que ese trabajador lo realiza. El trabajador descubre tanto nuevas exigencias como el sentido de una utilidad social que se había perdido en los modos taylorianos de organización.

Esto lleva a cambiar las **referencias profesionales** para designar el trabajo y distribuir los salarios; el elemento más importante de cambio es el pasaje de una organización de puestos de trabajo que designaban una lista de tareas, un lugar donde éstas se hacían, y un trabajador con una determinada calificación que debía realizarlo, a una definición del trabajo en términos de *funciones*, de *objetivos* a alcanzar (que a menudo se fijan colectivamente) para un equipo para un servicio o para una empresa.

### Un empleo, una calificación

Tuvimos la oportunidad de estudiar de cerca este cambio en la referencia de los empleos con el Centre d'Etudes et Recherches sur les Qualifications (CEREQ). Se emprendió un gran análisis del conjunto del sistema productivo entre los años 1970 y 1980, que apuntaban a definir el conjunto de empleos tipo (se los llamaba entonces ET -empleo tipo-); este estudio trataba de detectar en todas las empresas los puestos de trabajo que requerían la misma calificación, por lo tanto un empleo tipo era igual a una calificación. Cuando se dibujaba la organización del trabajo se podía delimitar una cantidad de casilleros precisos que designaban las calificaciones que se necesitaban. Este trabajo se hizo tanto a pedido de las empresas que trataban de identificar los cambios vinculados al cambio técnico y como a pedido del sistema educativo, del Ministerio de Educación, que quería ver cuáles eran los cambios en los diplomas que tenía que hacer. Un empleo tipo entonces era equivalente a una calificación, que a su vez era equivalente a una calificación o a un diploma, un título. La constatación, los resultados de

los trabajos realizados fueron que este sistema de casilleros estaba cambiando profundamente. El primer elemento importante fue el desarrollo de la *polivalencia*, que hacía que muchas de las actividades que estaban dentro de esos casilleros se hubieran automatizado, el asalariado había tomado cierta distancia respecto de su máquina y por lo tanto había ganado tiempo; se podía reducir una cierta cantidad de empleos y se le podía pedir a un empleado que se hiciera cargo de un trabajo y también de otro, de una tarea y también de otra.

### Empleos variables y móviles

Un segundo momento en la evolución ha sido decir que era más importante designar la función del *equipo* que la función de cada uno de los asalariados dentro del equipo; a partir del momento en que se designa un objetivo común, una misión para el equipo, se constata que cada trabajador de un equipo o de otro, ocupa un lugar específico en ese grupo. ¿Cómo manejar la organización del trabajo cuando los empleos devienen algo tan variable? Es aquí donde el CEREQ había desarrollado un método que se llama ETED (empleo tipo estudiado en su dinámica, o también empleo tipo en desarrollo), que describe el empleo como ligado a la carrera y al desarrollo del individuo. El empleo ya no podía definirse como un casillero, sino como un envoltorio, una especie de célula dentro de la cual había un ser vivo que podía ampliar o no su zona de actividad, podía ampliarla más allá de la misión que se le hubiera confiado, o que podía ampliarla tomando tareas que antes se le habían confiado a otro asalariado, también en algunos casos podía no cumplir el conjunto de tareas que le había sido fijado por la organización.

Cuando las empresas se vieron confrontadas a estos elementos de cambio tecnológico, a estos cambios ligados a un acercamiento con el mercado y a sus variaciones, se construyeron muchos instrumentos para manejar esta *movilidad* de los trabajadores, y lo que apareció entonces fue que no se podía manejar o administrar el movimiento de los asalariados si sólo se conocía su calificación. Para saber aquello en lo que los trabajadores podían convertirse o podían llegar a ser, era mucho más importante saber todo lo que hacían de más con respecto de su puesto, su trabajo oficial declarado, y para este caso los ficheros de personal que se tenían no servían para nada, no decían nada.

Se construyeron en ese momento una serie de instrumentos (tanto estadísticos como a partir de los ficheros de personal) llamada GPE, que en un primer momento significó "gestión previsional (en el sentido de futuro) de empleos". La idea era que la empresa podía calcular cuál iba a ser su evolución, y en función de esa evolución saber cuántos casilleros tenía; en fun-

ción de eso podía decidir qué formaciones podía realizar o si iba a contratar personal, así como decidir la manera en que iba a hacer evolucionar a los trabajadores que lo necesitaran. Estos instrumentos demostraron ser muy pesados y muy poco útiles.

En un segundo momento las empresas prediseñaron sus herramientas y crearon instrumentos que se llamaron "gestión preventiva del empleo". La idea era sobre todo observar a los trabajadores que había en un momento determinado en una empresa, plantearse que los mercados cambian constantemente, que las previsiones que uno puede hacer no son del todo confiables, pero sin embargo existe un ámbito en el que se pueden hacer previsiones muy certeras: un asalariado que hoy tiene 40 años, salvo algún accidente, estamos prácticamente seguros de que en cinco años va a tener 45 años; puedo tener la imagen del personal tal como existe, y puedo así ver cuál es el personal que voy a tener en cinco años; en ese momento la empresa se daba cuenta que había toda una serie de competencias que corrían el riesgo de desaparecer o competencias que se había visto cómo desaparecían sin haber previsto esta desaparición. Por ejemplo un obrero que trabajaba con una máquina bastante compleja, a la que conocía muy bien, que en un determinado momento se había ido de la empresa porque se había jubilado, porque esa empresa había bajado la edad de la jubilación y todos los asalariados de más de 50 años se habían ido; ahí la empresa constataba que nadie más sabía hacer funcionar esa máquina; entonces se iba a buscar a ese trabajador jubilado, se le decía: "Usted está jubilado, pero ¿podría venir durante seis meses a ayudar a formar a uno nuevo?", y el trabajador decía: "No sé por qué me vienen a pedir esto a mí, yo simplemente estaba en la máquina, no tenía una gran formación". La empresa le decía: "Sí señor, nosotros sabemos que usted sabía cómo reparar esa máquina." Y el asalariado contestaba: "Si ustedes sabían que podía hacerlo no me hubieran dejado en esa calificación." Lo importante es todo aquello que no estaba escrito. En otros casos había varios técnicos muy especializados que podían reemplazarse unos a otros, nadie se preocupaba en la empresa porque se sabía que podían darse estos reemplazos, y cuando se observaba esta gestión preventiva de los empleos, se veía que los cuatro técnicos por ejemplo, que tenían un perfil similar, también tenían la misma edad, entonces todos iban a jubilarse al mismo tiempo; se produjo un aprendizaje en la empresa que empezó a ver un poco mejor cómo era la individualidad de los trabajadores, y cuáles eran sus competencias, que no habían sido detectadas en la calificación.

### Participación en la organización colectiva

Un tercer momento en este aprendizaje de las organizaciones...nosotros por ejemplo trabajamos con Danone, que nos había pedido que evaluáramos

sus instrumentos de GPE. Danone tenía un sistema en el cual cada año se daba un debate entre los establecimientos y la empresa general, la casa central, se hacía una proyección a tres años del mercado, de las tecnologías y de la evolución del personal, y cada año se corregía un poco el objetivo. Cuando hicimos la investigación descubrimos dos casos totalmente diferentes, una empresa que tenía una fábrica que había seguido la regla, que había previsto los cambios tecnológicos, que había previsto la formación del personal, que había logrado convencer a sus trabajadores de que se formarían de vuelta, de que se anticiparan los desarrollos para que esto les permitiera conservar sus empleos...; este establecimiento se encontró con una brusca caída del mercado que no había previsto, y el director decía "si yo no hubiera hecho contratos para el futuro, a largo plazo, no habría dado esperanza, y esta pérdida de confianza, porque hubo una pérdida de confianza muy grande, hubiera sido lo peor de todo, porque me vi obligado a despedir gente".

En el otro extremo había otro establecimiento que había sido comprado recientemente por Danone, que estaba muy mal administrado, manejado, y cuando Danone compra esta empresa dice: "hay cuatro fábricas, voy a cerrar dos y conservar dos". La gente que trabajaba en las dos empresas que se habían cerrado habían pedido discutir con la casa central para preguntarles por qué cerraban la de ellos; la respuesta era falta de rentabilidad, eso era todo lo que podían contestar; y los trabajadores respondieron "si ese es el problema póngannos objetivos, y si somos capaces de alcanzarlos consérvennos", y hubo unos seis meses de una creatividad impresionante en esa empresa, tanto sobre productos nuevos que desarrollaron como sobre nuevas maneras de producir, y en seis meses alcanzaron las normas de productividad. Y el director decía: "si yo hubiera hecho un plan en tres años hubiera reducido el personal a la mitad, y es porque yo no hice un plan, que tuve éxito sin necesidad de despedir a nadie, y por lo tanto se movilizaron capacidades para el trabajo que nunca hubiera podido imaginar". Entonces la "P" de GPE cambió otra vez de significado, y se convirtió en "gestión prospectiva del empleo", en la cual ya no hay una previsión que viene desde arriba, sino que se produce una discusión, una interacción entre la empresa y la casa central sobre las evoluciones posibles. En ese momento escuché a Danone, y esto es algo que escuché en muchas otras empresas, la dirección y los sindicatos de la fábrica decían que en realidad tenían dos clientes, los que utilizan nuestros productos y nuestros servicios y la casa central que es la que invierte en nuestra fábrica, en nuestro establecimiento; hay que razonar entonces la organización del trabajo estando atento a los clientes, a la calidad de los productos, y desarrollar también las capacidades de interacción dentro de la empresa para ser más capaces que los demás de absorber nue-

vas tecnologías o nuevas formas de organización. Esto ponía menos el acento sobre la calificación y el diploma y prestaba mucha más atención a la manera en que los asalariados pueden cooperar entre ellos.

Esto nos da una **segunda definición de trabajador competente**. Ayer di otra que era un poco la que correspondía a la flexibilidad, es decir que un trabajador competente era aquél que podía ajustarse a todas las variaciones; hoy podemos ser más precisos y decir que esta noción de competencia está vinculada a *la capacidad del trabajador para participar en una organización colectiva en el marco de una estrategia fijada por la empresa*.

### ¿Cómo se genera la competencia?

Esta es la cuestión que quisiera abordar ahora. ¿Qué es lo que permite producir esta competencia? ¿Qué es lo que hace que un trabajador sea más competente que otro trabajador teniendo los dos la misma calificación?

Los primeros que se plantearon esta cuestión fueron los *managers* recurriendo a los pedagogos, y los dos resultaron tener un enfoque bastante similar. La empresa tiene la costumbre de decir que la calificación puede descomponerse en un conjunto de capacidades, y los pedagogos también tenían la costumbre de definir las competencias, o los conocimientos de alguien descomponiéndolos en un conjunto de saberes, de disciplinas; se pasó de esta visión un poco global de la competencia a un enfoque analítico en el que se trataba de entender cuál es el conjunto de elementos, cuáles había que agregar, cuáles había que reformular al dar cuenta de la capacidad para trabajar en un nuevo conjunto, en un nuevo colectivo.

El punto común de las organizaciones y de los pedagogos es lo que llamamos una *visión substancial de las competencias*, es decir, plantear que la competencia es algo que existe en el interior del individuo, es una cuestión cognitiva, es una cuestión de cómo el cerebro organiza las cosas, todo puede resumirse en saber cuáles son los saberes que el individuo posee.

Dentro de los saberes el más evidente era aparentemente una elevación del **saber técnico**, porque se manejan dispositivos más sofisticados hoy en día, hay que conocer los lenguajes profesionales, hubo toda una equivalencia entre cambios tecnológicos, informática y elevación de los saberes tecnológicos. Rápidamente nos pudimos dar cuenta de que no se trataba únicamente de una cuestión de conocimientos científicos, sino que más bien de una cuestión de uso, de **utilización**, y que había que estar igualmente atento a los saberes y a la manera particular en la que los individuos los utilizaban en una situación precisa; podía tratarse de la atención que había que prestar-

les a los instrumentos de comunicación, a los programas de computación, etc..

Pero sobre todo de lo que nos dábamos cuenta era de que un asalariado utilizaba mejor sus conocimientos si era capaz de discutir y de confrontarse con otros asalariados dentro de un colectivo de trabajo. Cuando estábamos en un universo de transformación física la habilidad se adquiría mediante la repetición del gesto, cuando se está en un universo de información y de comunicación, la habilidad se adquiere mediante la repetición y la multiplicación de los intercambios que uno puede tener. Entonces hay una segunda serie de saberes que apareció como muy importante; todos los saberes vinculados a la expresión, la comunicación, etc.; pero siempre había algo más: aún si se multiplicaran los saberes técnicos, aún si se multiplicaran todos estos saberes vinculados a la expresión, a la comunicación, había asalariados que intercambiaban y asalariados que a pesar de que sabían cómo expresarse no realizaban estos intercambios; entonces se puso una palabra para designar esto que faltaba y se inventaron toda una serie de saberes que describían esta falta.

Se construyó una trilogía que fue muy utilizada inclusive en el marco del Ministerio de Educación: teníamos por un lado el **saber**, el **saber hacer** y el **saber ser**. Esto se basaba sobre todo en el trabajo de pedagogos y lingüistas, con la constatación de que la formación siempre es algo gradual, que un saber nuevo se apoya siempre en los saberes antiguos. Hay cosas que se aprenden lentamente, si no se aprendieron en una formación inicial no vale la pena intentar aprenderlos después, y esto también fue un gran debate entre Chomsky y Piaget: hay cosas que son innatas y que no se aprenden ni siquiera en la formación inicial. Hubo toda una reflexión acerca de cómo se aprende a leer, ¿se aprende a leer porque hay capacidades en el individuo que permiten hacerlo, y por lo tanto lo único que hace la formación es revelar estas capacidades, o se aprende a leer gradualmente en los intercambios sociales que un chico tiene con su entorno?

En general el **saber ser** fue utilizado no como un instrumento para formar sino como un instrumento para seleccionar, esto planteaba grandes problemas en el debate social; por lo tanto fue un gran desafío averiguar qué es lo que había adentro de este **saber ser**. ¿Qué es lo que hace que ciertos individuos logren resolver problemas y otros no lo logren? Entonces se crearon saber-ser motivados, existen las personas que están motivadas y las que no están motivadas; el empleador decía que si una persona no estaba motivada ya nada podía hacer, y lo único que le quedaba era contratar a otra persona. La reflexión acerca de estos **saber ser** llevó a toda una reflexión sobre los procesos cognitivos que fue muy rica y que sobre todo destacó la importan-

cia de una serie de saberes que anteriormente no se habían distinguido, todos los **saberes metodológicos** o los **saberes de procedimiento**. Por ejemplo en mi generación se aprendía latín en la escuela, y cuando hacíamos una versión latina aprendíamos a través de esta versión toda una serie de cosas que me permitían ir viendo por intuición, más o menos qué es lo que significa el texto, si es una palabra que es un ablativo en lugar de un genitivo puedo decir más o menos el sentido general, no importa si hay una o en lugar de una a, más o menos me puedo dar cuenta; aprendo el respeto hacia los conceptos, aprendo a disciplinar mi espíritu con respecto a esta realidad, exactamente de la misma manera en que el obrero aprendía a disciplinar su cuerpo con respecto a la materia, aprendiendo durante mucho tiempo a limar..., éste fue un gran debate entre Francia y Alemania, ¿los mecánicos tienen que pasar mucho tiempo dedicados a aprender a limar actualmente, considerando que hoy las máquinas hacen eso de manera mucho más precisa que los hombres? El debate pedagógico en Alemania decía que cuando se aprende a limar no se aprende a cambiar la materia, se aprende que la materia no se puede cambiar por la voluntad, si uno quiere ir más rápido va a arruinar el trabajo; finalmente se descubrió lo mismo en el interior de los saberes cognitivos: sacando el latín se había privado a una generación de futuros asalariados de estos aprendizajes metodológicos, de estos aprendizajes de procedimiento, y era necesario encontrar maneras para aprender esto, y por lo tanto construir dispositivos de aprendizaje de resolución de problemas, aprendizajes de diagnóstico, aprendizajes de planificación, todo un conjunto de saberes que parecía que se podían aprender en la vida corriente, en la vida común, que eran los que operaban las segregaciones sociales más fuertes; si no se ocupaba uno de ellos en la formación, lo que se dejaba era la segregación social que iba a funcionar de manera más fuerte. Toda esta apelación a la competencia, que aparecía en un primer momento como una apelación a la socialización de los individuos, jugaba como una forma de selección extremadamente segregativa. Entonces un punto positivo es que se reintrodujeron todos estos saberes metodológicos, todos estos saberes de procedimiento como un elemento esencial de las competencias y como un elemento multiplicador de la capacidad y/o de la posibilidad de utilizar los **saberes** y los **saber hacer**.

Pero habiendo hecho esto, de todos modos no alcanza para delimitar qué son las competencias; de alguna manera lo que se dijo es que hay una nueva serie de **saber hacer**, que son habilidades intelectuales, y antes los **saber hacer** eran más bien habilidades corporales, una parte del **saber ser** había sido transferida al **saber hacer**, pero siempre seguía existiendo algo que hacía que alguien a quien se le había enseñado cómo resolver un problema po-



día hacerlo y otro, al que también se le había enseñado cómo resolver problemas, no podía hacerlo.

¿Qué hay entonces en la competencia además de estos saberes?

## 2.2. La gestión de las competencias relacionales

Cuando observamos todas las definiciones que pueden hacerse de las competencias, vemos que ponen el acento en dos elementos muy importantes:

1. en primer lugar su carácter **individual**, que la diferencia completamente de la calificación, porque la calificación es una referencia social, colectiva, los trabajadores con la misma calificación se supone que hacen lo mismo, y a partir del momento en que se constata que no hacen lo mismo, se dice que tienen la misma calificación pero no la misma competencia; estas competencias entonces son ese plus, ese agregado individual que el trabajador agrega a la calificación.
2. El segundo elemento que encontramos en todas las definiciones es el que indica que la calificación es un **potencial**, alguien "*es capaz de*" hacer esto. La competencia indica una aplicación, una implementación efectiva, quiere decir que no habla de lo que alguien "*es capaz de*" hacer sino de lo que "*hace*" efectivamente.

¿Qué es lo que hace que uno haga y el otro no haga? Lo que surge entonces es esta cuestión de las competencias relacionales, de la motivación. Una vez que se habían quitado los aspectos metodológicos, ella parecía vinculada a algo absolutamente individual, algo propio de cada individuo.

Para salir de esta dificultad, y lograr avanzar en esta cuestión de cómo podemos formar la competencia, nos vemos obligados a salir también de una visión substancial de la competencia, a decir que la competencia no es nunca igual a la suma de las competencias, aún cuando uno pueda hasta el infinito seguir agregando competencias suplementarias, y a decir que **la competencia es del orden de la acción**; si situamos a la competencia en el ámbito de la acción, entonces hay que agregar un tercer término: que **la competencia es siempre una relación entre el individuo y un contexto**, la competencia es esta relación entre el individuo y el contexto.

Volvemos a encontrar esta palabra "*entre*", de la cual hablábamos ayer, la competencia no está en el interior del individuo, no está en el contexto, ella está en las interacciones que se producen entre ambos. Un ejemplo que se da a menudo es que el mismo individuo, que era muy competente, cambia de jefe y se convierte en alguien completamente desmotivado, es decir,

la competencia no era algo que estaba dentro del individuo; o la inversa, y todos ustedes deben tener ejemplos como éste, un individuo que todo el mundo consideraba como completamente incompetente, al cambiar de contexto logra desarrollarse, desarrollar otras capacidades.

### Las dimensiones de la acción: saber, poder, querer

Si la competencia es del orden de la acción, hay que observar entonces las tres dimensiones de la acción.

1. La primera, que no hay que olvidar, que no hay que desdeñar, la acción se basa en **saberes**, y es particularmente importante este tipo de saberes metodológicos y de procedimiento.
2. Pero para actuar no sólo hay que saber sino que también hay que poder hacer, y por lo tanto la competencia plantea la cuestión de **poder**, es decir, la cuestión de los medios para hacer. Un asalariado puede o no puede en función de los medios que se le dan. La competencia es una relación entre los recursos que el individuo moviliza y los medios que la organización le da. En los medios que la organización le da hay una serie que todos inmediatamente pueden imaginar: las herramientas de trabajo, el entorno físico, todos los recursos a los cuales puede recurrir, sus colegas, sus expertos, sus superiores jerárquicos, pensamos también en la formación que puede recibir, y en las discusiones, en las investigaciones que nosotros pudimos realizar en las empresas, nos dimos cuenta de que hasta este punto todo va bien con la empresa, pero las cosas se ponen difíciles cuando hacemos notar que si queremos que los asalariados sean autónomos, que puedan tomar decisiones, un medio muy importante que hay que darles es una definición clara de los objetivos que deben alcanzar. Las empresas que se manejan con una cultura global bastante grande, bastante amplia, que dicen "el proyecto de nuestra compañía es ser número 2 en el mundo y número 1 en Estados Unidos"; eso no le dice absolutamente nada al trabajador acerca de las decisiones concretas que tiene que tomar en su trabajo. Por lo tanto una empresa que quiere desarrollar las competencias de sus asalariados debe ser capaz de declinar nivel por nivel cuáles son los objetivos, cuáles son las maneras de evaluarlos y los medios que va a utilizar para llegar a ellos.

Si retomamos un ejemplo que yo mencioné ayer, decir que hay que hacer las cosas rápido y bien no es decir un objetivo, decir cómo hay que elegir entre uno y otro, o por medio de qué procedimientos se puede tomar una decisión, eso puede ser un objetivo. Pero esto requiere transparencia por parte de la organización, transparencia a la cual no está acostumbrada la

organización; y de cierta manera, un poco irónica, esta cuestión de la transparencia se da vuelta con respecto a la organización tayloriana. La organización tayloriana quería iluminar, hacer transparente la actividad del trabajador, y de golpe la emergencia de la competencia obliga a hacer transparente a la organización misma. Vemos que es una construcción de relaciones de poder que cambia las relaciones de trabajo, porque si decimos que en el corazón de la competencia está esta relación entre el individuo y la organización, decimos también que la evaluación de la competencia de un individuo no puede ser más que una evaluación recíproca; una evaluación del asalariado por parte de la organización, y también una evaluación de la organización por parte del asalariado.

La constatación que pudimos hacer a partir de las investigaciones en las empresas donde se desarrollaba esta lógica de las competencias es que las entrevistas profesionales para hacer el balance de las competencias aparecen en todos los niveles jerárquicos, mientras que antes los que tenían entrevistas profesionales eran sólo los mandos medios o los gerentes; estas entrevistas se convierten en un elemento esencial de la construcción de las competencias tanto de los individuos como de la organización. Es este momento de intercambio en el cual se da esta discusión entre el responsable y el asalariado, en el que se escucha al responsable decir *"estoy contento con el trabajo que usted hace pero de todas maneras hay un problema con usted: a usted le falta iniciativa"*; estamos ahí dentro del **saber ser**. El asalariado dice *"¿cómo, a mí me falta iniciativa? Mire, yo a principios de año había empezado a hacer esto..."*, y el responsable le dice *"sí, ahí usted cometió un gran error y tuve que pararlo"*, y el asalariado dice *"sí, yo ahí me detuve por el resto del año"*. Ah! Entonces hay que discutir de otra manera, puede decir: *"usted tiene una máquina nueva, un programa nuevo, lo tiene desde principios de año y todavía lo usa a un 30% de su capacidad"*, el asalariado dice: *"ah sí, es cierto, nosotros recibimos la máquina pero el que recibió la formación fue un técnico que nunca tuvo tiempo de formarnos a nosotros"*, o bien, *"cuando yo tenía que haber estado en la capacitación usted me pidió que yo hiciera algo que para usted era más importante y me tuve que quedar en mi lugar de trabajo"*. En estas discusiones sencillas se ve cómo cada cual toma conciencia de la parte que juega, el lugar que ocupa en un contexto, en una situación, y cómo se construye una competencia colectiva al mismo tiempo que se construye una competencia individual.

Voy a dejar por el momento de lado una cuestión que se plantea por todo esto, el hecho de que estas entrevistas profesionales puedan desempeñar

un papel esencial requiere una confianza recíproca que a menudo es difícil de obtener. Voy a discutir esto cuando hablemos de las negociaciones sociales, saber cómo estas relaciones de poder pueden ser equilibradas.

3. Quisiera todavía desarrollar un punto, que es la tercera dimensión de la acción. Cuando observo la competencia puedo tener un asalariado que sabe, que tiene los medios, y de todas maneras uno puede en estas condiciones hacer las cosas y otro trabajador en las mismas condiciones puede no hacerlas, entonces hay que ver cuál es esta tercera dimensión de la acción, que es la cuestión del **querer**.

Digo *querer* y no *tener la voluntad de*. Me parece importante conservar un verbo de acción que mantiene siempre presente esta relación entre el individuo y el contexto, y no tomar la palabra voluntad, que hablaría de algo inherente a los individuos. No es lo mismo constatar que un asalariado quiere y decir que hay asalariados que tienen voluntad y otros que no la tienen. El término *querer* conserva el acento en la relación. Pone el acento en un punto esencial, que esta movilización del *querer* depende de la manera en que el individuo se siente reconocido en un colectivo, entonces la cuestión del reconocimiento deviene central en la constitución y el desarrollo de las competencias.

Este es un punto muy difícil para las empresas porque es una ruptura, un cambio, con respecto al modelo de la calificación. En el modelo de la calificación el hecho de tener una calificación conlleva un reconocimiento. En el modelo de la competencia lo que sucede a menudo es lo inverso: a menudo el hecho de reconocer una competencia crea y permite que esa competencia exista. Esto se puede ver de dos maneras.

El hecho de *querer* se puede traducir de la siguiente manera: se puede decir que *la competencia es una asunción de responsabilidad, una toma de responsabilidad*. Toma de responsabilidad quiere decir que a partir del momento en que tomé iniciativas, tomo decisiones o cambio el curso de las acciones, no actúo simplemente de manera mecánica: un individuo aparece en la actividad. No es lo mismo decir por ejemplo "empujo el marcador" o "mi marcador es empujado": si soy yo u otra persona la que lo empuja para el marcador es lo mismo, pero para el análisis en un caso me veo obligado a aceptar la existencia de un sujeto que es el que realiza la acción; si el marcador se rompe, en el primer caso yo soy el responsable por haber roto el marcador, tengo que responder por eso, en el segundo caso van a decir que fui yo quien lo empujé, que soy el responsable por haber roto ese marcador.

## Responsabilidad y reconocimiento

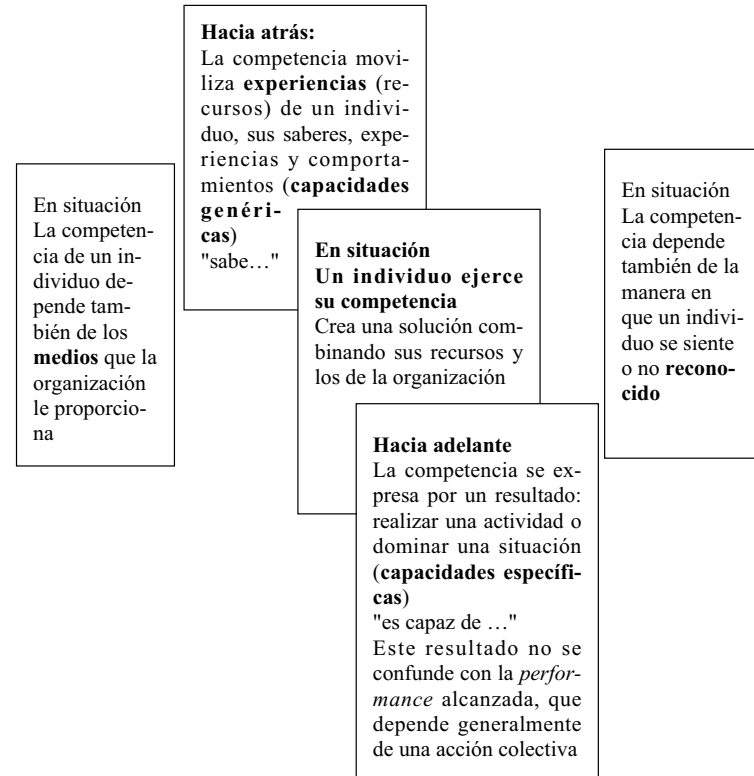
Este es uno de los puntos donde se da un cambio con respecto al modo de organización taylorista. En el marco de la organización tayloriana, si el individuo responde a las normas que se le establecieron no se hace responsable, no tiene que responder por el producto, por el resultado de su acción. En el modelo de la competencia el asalariado deviene **responsable** de los resultados. Dije responsable, no dije culpable, porque la responsabilidad siempre deberá evaluarse en función de la parte que le corresponde al individuo y la parte que le corresponde a la organización.

No existen cursos para aprender la responsabilidad. "*¡Qué lástima!*", dicen los empleadores. No es un saber. La responsabilidad es algo que se confía, implica una relación de *confianza*. Un gran pedagogo, Bertrand Schwartz, que trabajó especialmente con los obreros menos calificados y los jóvenes con problemas escolares, desarrolló un concepto que llamó "metodología de la chispa", que dice acerca de los jóvenes con dificultades que no lograron aprender a escribir en la escuela: se logra que aprendan confiándoles tareas, tareas que nunca antes lograron realizar pero que todo el mundo piensa que sí pueden hacer, y el hecho de verse arrinconados contra la pared bajo la mirada de colegas confiados, crea fuerzas en el interior del individuo que permiten que se supere; vemos aquí claramente entonces que **es el reconocimiento el que crea la competencia**.

En discusiones con jefes de empresa surge que siempre les parece que el sociólogo es demasiado social, que este ejemplo no es muy pertinente, que se aplica solamente a los menos calificados; tomo otro ejemplo que todos entienden. Un gerente extremadamente competente es nombrado director de una fábrica, pero no se le dice a nadie, él llega a la fábrica, se encuentra con el empleado de seguridad, que le pregunta "*¿usted quién es?*", "*yo soy el nuevo director*", el de seguridad llama al director y le dice "*tengo alguien acá adelante que me dice que es el director*", y tiene serias chances de terminar en un asilo psiquiátrico. Hay otro caso que es un asalariado, un gerente, muy incompetente, nadie le tiene ninguna confianza, pero es el yerno del patrón y es nombrado director de la empresa, y se le comunica a todo el mundo; él llega, y el de seguridad lo llama "*señor director*", el antiguo director viene y le dice "*esta es su oficina*", y puede tomar decisiones. En ese caso se ve bien que la competencia viene del reconocimiento, que es esta relación entre los dos.

### ¿Cómo describir la competencia?

Quisiera hacer un esquema para sintetizar de lo que les estuve diciendo para tratar de observar cómo se puede describir la competencia.



1. La principal dificultad en relación con lo que yo les estaba comentando es que la competencia se ejerce *en situación*, es decir que siempre es del orden de lo presente, y como el presente, es muy difícil de atrapar. Si lo atrapo ya pasó, si lo preveo es potencial y todavía no ha ocurrido. Esta es entonces la dificultad: la competencia se ejerce en situación. La competencia se puede describir diciendo que es **el individuo que crea una solución** (me parece muy importante insistir en esta dimensión de creación, que siempre está incluida en la acción) **combinando** (esta noción de combinación a menudo se da como una idea fundamental de la noción de competencia) **un conjunto de recursos y los medios de la organización**.
2. Si la competencia se ejerce en situación debo siempre analizarla observando al mismo tiempo los medios proporcionados por la organización,

es decir, depende de estos medios, y observando en paralelo los modos de reconocimiento. Es decir, **la competencia depende de los modos de reconocimiento**. Estos modos de reconocimiento son los que permiten *constituir identidades profesionales*, y una identidad profesional es la interiorización por parte del individuo del rol que la organización le confía. Si este problema aparece como muy importante es precisamente porque toda la organización tayloriana había destruido estas identidades profesionales, estas identidades de oficio, y había sacado fuera del individuo todo lo que tenía que ver con la responsabilidad acerca de los resultados, que se los pasó a la organización. En el modelo tayloriano si un asalariado de ejecución no alcanza los resultados es o bien porque no hizo lo que se le dijo, y en ese caso merece una sanción -incluso los sindicatos están de acuerdo en este hecho de que si no hizo lo que se le dijo entonces merece una sanción-; pero en una situación normal es o bien porque la organización no eligió la buena calificación, entonces la organización tiene que enojarse consigo misma o bien porque la organización no supo explicar o no supo prescribir lo que debía hacerse, una vez más la organización es la culpable. Siempre es la organización la responsable.

Si las cosas no funcionan se resuelve el problema agregando prescripciones. Es un problema sobre el cual los ergónomos han trabajado mucho sobre todo en los accidentes de trenes; los trenes tienen una vía, normalmente no tiene que haber accidentes, con la condición de observar bien las señales, y si hay trabajos en las vías las señales cambian; entonces hubo accidentes, la justicia analizó las cosas porque el asalariado no había hecho lo que estaba en el reglamento. Más exactamente él no había hecho lo que estaba en la página 135 del volumen IV de los cinco tomos de reglamentos que tenía que respetar; o porque había tenido problemas personales, y ese día no tenía una atención perfecta. Si el asalariado tiene que actuar en una situación real, en una situación de urgencia, no es agregando prescripciones como se va a mejorar la calidad. Es volviéndole a dar un sentido al trabajo como pueden constituirse las identidades profesionales. Este problema de la responsabilidad no se planteaba en el universo de los oficios, estaba incluido dentro de la definición misma de oficio. Este sistema de reconocimiento es también una manera de decir que la movilización de los individuos, de su creatividad y de su iniciativa no se manda desde arriba; sí se manda o se comanda lateralmente, es una manera de reconstituir presiones laterales que son legítimas, lo que cada cual le debe a sus colegas, en vez de una presión vertical que nunca es legítima. La presión vertical actúa si tiene una fuerza de sanción suficiente, pero la fuerza de sanción nunca moviliza la creatividad.

3. Los dos elementos anteriores son muy importantes para que la competencia exista en situación. Pero con esta definición aún no he dado un instrumento que permita **manejar o administrar la competencia en el tiempo**. Permite reflexionar sobre las responsabilidades de la organización, que ya no es poco, pero no permite reflexionar acerca de la evolución del individuo. No podemos dejar de lado la cuestión de saber qué hay dentro del individuo que permite que en el presente, en estas condiciones de ejercicio, se exprese la competencia. En los diferentes sistemas de competencia y de referencia que yo pude estudiar me parece que podemos distinguir dos grandes familias de enfoques: a) una familia que observa el presente como fruto del pasado y b) otra familia que observa el presente como lo que genera el futuro inmediato.

Se puede observar la competencia mirando para atrás o se puede observar la competencia mirando para adelante. Hacia atrás es observando, poniendo el acento en todo lo que se ha llamado *competencias genéricas*, o competencias transversales. En general son las que se describen con la expresión "sabe" o "sabe hacer" determinada cosa, por ejemplo sabe leer, sabe contar, sabe resolver problemas, sabe organizar un plan, toda una serie de cosas que no corresponden a una situación en particular y que pueden aplicarse a múltiples situaciones. La ventaja de esta descripción de competencias en términos genéricos es que son muy generales, muy transversales, pueden aplicarse en muchas situaciones. El inconveniente de esta forma de descripción es que, justamente porque son muy generales, no predicen lo que va a ocurrir precisamente en una situación determinada.

Hay otra familia de denominación de competencias que va a partir, por el contrario, de las situaciones específicas, las situaciones que un individuo va a poder manejar a partir de su competencia: tenemos ahí entonces *competencias específicas*. Para adelante la competencia se expresa en un resultado, es el signo de esas competencias específicas; es lo que a menudo se expresa con la expresión "es capaz de". Y a menudo se da esta asimilación entre competencias y capacidades. Este es un punto sobre el que volveré a hablar en la última exposición. La ventaja de estas competencias específicas es que tienen el poder de predecir lo que va a suceder mucho más fuertemente que las competencias genéricas. El inconveniente es que están encerradas en situaciones muy delimitadas en la empresa. Lo que me parece importante destacar es que cuando se describe una competencia específica no se describe algo que existe en el individuo, se describe un tipo de situación, por lo tanto las competencias específicas son siempre equivalentes a un tipo de situación. Si esta situación se vuelve a encontrar en muchas otras empresas entonces será un soporte que permitirá la movilidad en un sentido am-

plio; si es muy particular esto va a encerrar al asalariado en esa empresa. Tenemos desde este punto de vista ramas que tienen organizaciones muy similares, pienso por ejemplo en la rama textil. El mismo tipo de máquinas, el mismo tipo de organización, el mismo tipo de mercado, van a construir entonces referenciales basados en estas competencias específicas; pero el problema del sector textil es que es un sector que sufre una reducción de personal muy fuerte. Entonces el problema no es saber cómo un asalariado de determinada empresa textil va a poder trabajar en otra empresa, sino más bien cómo este trabajador textil va a poder utilizar lo que aprendió en este sector en otro. Pasa un poco lo mismo en el sector de la construcción. Otros sectores que son mucho más variados, pienso en la metalúrgica porque esto incluye sectores muy diversos o del sector terciario, de servicios, que están constantemente en cambio y desarrollando nuevas actividades, que se plantearon muy fuertemente esta cuestión de la movilidad entre sectores o entre empresas que a su vez están en continuo cambio, trataron entonces más bien de hablar de competencias genéricas.

Hay dos puntos que me parecen importantes desde el punto de vista del diálogo social: con las competencias genéricas se producen a menudo desviaciones hacia el **saber ser**. ¿Saber comunicar es una competencia? Una regla muy importante que había dado una empresa con la cual nosotros habíamos trabajado en la elaboración de referenciales, decía que sólo se le daba un nombre a una competencia si la organización era capaz de decir cómo dicha competencia podía aprenderse: con cursos, ejerciendo una actividad particular, trabajando como aprendiz con algún colega durante un cierto tiempo, utilizando la mayor variedad de medios de formación, etc., pero prohibiéndose convertir a la competencia en un simple instrumento de selección. Vimos así toda una serie de saberes: saber comunicar, saber animar una reunión, saber tomar iniciativas, que la empresa no sabía explicar cómo se aprendían, esa competencia desaparecía. Pensábamos acerca de qué es una situación de comunicación, de qué estábamos hablando realmente y se descomponía en una serie de situaciones, a veces más genéricas, a veces más específicas. A veces la dificultad era dominar el francés, dominar medios de expresión, a veces la competencia descripta tenía que ver con el tipo de reunión a animar, por ejemplo. Cuando la empresa armaba un grupo de proyecto la cuestión del animador no era tener que hacer hablar a todo el mundo, se podían encontrar mil soluciones técnicas y uno podía pasarse un año discutiendo sobre ellas, el problema era llegar rápidamente todos juntos a un camino que permitiera encontrar una solución; el coordinador de este grupo, que era un viejo técnico, muy reservado, para nada comunicativo, pero muy confiable, en el cual todo el mundo confiaba, que podía decir muy rápidamente "*esto no va a llevar a ningún lado*", "*ahí sí a lo mejor hay una*

*idea que podemos pensar, que podemos desarrollar*", era mucho mejor animador que aquél que había seguido un curso de animación y que decía "*¡compañeros, va a ser bárbaro, vamos a poder hablar!*".

Sobre las competencias específicas el gran debate es acerca de la manera en que se nombra al resultado. A menudo van a servir para ordenar sistemas de remuneraciones, inclusive basados en el mérito. Es muy importante no olvidar la noción precedente y decir que no hay que confundir un resultado aislado con un desempeño global. En la mayoría de los casos la capacidad del individuo sólo se realizará si se apoya en colegas, en identidades profesionales constituidas. Siempre hay que conservar esta dimensión colectiva que tienen los resultados en la empresa, si no se degrada el funcionamiento colectivo.

Un último punto que quiero desarrollar es justamente esta cuestión de las *competencias relacionales*, que es el punto que vemos aparece siempre cuando se está hablando de competencias. El debate que se produjo muy fuertemente en los años 1980 era sobre lo que llamábamos el "síndrome de la sonrisa de la recepcionista". Para ser una buena recepcionista hay que ser alguien muy receptivo, muy agradable, hay que ser una persona sonriente, y la sonrisa es algo que no se aprende; aunque uno tome un curso para sonreír no llegará a ser muy convincente. Están aquéllas, y digo ellas porque suele ser una profesión femenina, que saben sonreír y aquéllas que no saben sonreír. Basta con que yo reciba a la gente voy a saber rápidamente si saben sonreír o no saben sonreír, para la empresa tengo ahí un buen instrumento al seleccionar y organizar el trabajo. Cuando hago una empresa nueva esto funciona bien, cuando es una empresa que ya existe y uno trata de hacer evolucionar a los empleados esto es mucho más difícil. Por ejemplo yo trabajo en este momento con una empresa de seguros que tiene 60.000 empleados de oficina, que dice que van a cambiar de actividad, que quieren que la gente no haga solamente actividades con papeles, sino que también puedan atender el teléfono, discutir con la gente, ayudarlos a resolver sus problemas, dicen entonces que deben tener competencias relacionales, y no se sabe cómo enseñárselas.

Recordando esta historia de la recepcionista veíamos que tenían una recepcionista que era exactamente como el modelo, era agradable, sonriente, simpática, muy querida en la empresa, pero si uno llegaba tarde era mejor desviarse y no pasar delante de ella porque uno se iba a enterar de todos los pequeños rumores de la empresa, los nacimientos, los nuevos amores, los casamientos..., eso no es muy profesional. Había otra recepcionista, un poco reservada, menos conocida, pero cuando uno tenía una pregunta, un problema, ella decía "*sí, ya escuché hablar de esto, tendría que hablar con tal*

*persona o tal otra*", siempre tenía una solución, una respuesta a los problemas. Había que lograr entonces descomponer los saberes propios de esta actividad teniendo presente no el carácter individual de la persona sino el tipo de profesión involucrado, qué es lo que se esperaba exactamente de esa persona. Y ahí empezamos a notar que si la persona tenía una lista de las funciones de la empresa era un poco más capaz que si no tenía esa lista, que tenía una lista de los proveedores o de los lugares donde ir a buscar los boletos de tren o de avión, ya eso aumentaba un poco sus capacidades, y en este caso a nadie le importaba ya demasiado la sonrisa, podía ser un plus pero ya no era algo esencial.

Esta reflexión la encontramos también en un trabajo reciente hecho por la señora Combe, que estudió en los últimos diez años el análisis de la evolución de los empleos: se llama Contrato de estudios previsionales en las profesiones terciarias. Hay más o menos 20 ramas que hicieron un estudio de la evolución de sus empleos y describieron lo que era la evolución esperada de las competencias de sus asalariados, y esto es una buena ilustración para comprender qué son estas competencias relacionales, comunes a todo este sector. El estudio pone el acento en dos cuestiones.

En primer lugar la cuestión de la *relación entre el individuo y la organización*. En esta relación se pone el acento en dos formas de respuesta de la organización. ¿Desarrolla la organización los medios humanos que se le dan al individuo creando funciones particulares o creando modos de cooperación más colectivos? Una vía es entonces la especialización de las funciones y otra vía son los saberes compartidos por un colectivo. Aquí la organización se interrogará acerca de cómo compone este colectivo, cómo en el interior de este colectivo, este conjunto de conocimientos existirá en uno o en otro de los integrantes; en el otro caso creará más bien servicios especializados a los cuales podrán dirigirse los individuos fuera de su colectivo para resolver los problemas que ellos tienen en su situación de trabajo. Generalmente se da una evolución en la cual en un primer momento se detectan saberes útiles para trabajar en cooperación y después, en un segundo momento, se hacen más bien servicios especializados. Insisto sobre esto porque permite también entender la articulación entre las formas industriales y las formas de las empresas de servicios. El desarrollo de este modo de organización por las competencias, que incluye las iniciativas de los asalariados parece mucho más adaptado para aprender de situaciones nuevas, para explorar la utilización de nuevos servicios, de nuevas tecnologías, etc. Pero a medida que la organización progresa se pueden definir regularidades, se pueden crear rutinas, se puede especializar e industrializar el funcionamiento. Desde este punto de vista la competencia es el futuro de la industria pero

quizás también es la industria el futuro de la competencia. Entonces no tenemos una especie de visión histórica en la cual se van dando estadios sucesivos, el oficio, el artesanado, la industria, la competencia y los servicios; tenemos una visión con varias cuerdas en el arco, varias formas de desempeño, de rendimiento, una forma de desempeño basada en el oficio, en el cuerpo profesional, una forma de desempeño basada en la especialización y la reducción de los medios utilizados y una forma de desempeño basada en el desarrollo del valor de uso. En una misma empresa se puede hacer cohabitar estas tres formas, y diría incluso que en el interior de un mismo servicio, y quizás incluso en el interior del funcionamiento de un individuo en su situación de trabajo, se ajustan también estas diferentes modalidades. Se descubre que la creatividad no es una cualidad del ser en sí mismo, la creatividad es una disponibilidad, y esta disponibilidad es tanto más grande en la medida en que no estoy presionado o aburrido por las cosas cotidianas, repetitivas, etc. Entonces no existe una oposición entre por un lado la rutina, la repetición y por otro lado la creatividad; muy a menudo el hecho de constituir rutinas, de constituir costumbres, es la base que permite desarrollar la creatividad. Las formas burocráticas tienen a menudo el inconveniente de que, al crear conflictos de poder constantes, las cuestiones simples, sin cesar se convierten en complicadas, entonces el hecho de poder volver a cosas simples es lo que permite también desarrollar nuevas energías. Esto vuelve a poner el acento sobre la responsabilidad de las organizaciones en constituir rutinas. Del otro lado, si observamos porqué el individuo es liberado, y retomo el trabajo de Combe, ella distinguió tres ámbitos que me parecen muy pertinentes: un ámbito técnico, que son los conocimientos que hay que tener; voy a tomar un ejemplo del sector terciario, los que venden el material de audio Hi-fi. Si el vendedor no tiene un conocimiento técnico correcto, uno no tiene confianza en los consejos que puede dar, sobre todo si exagera un poco en los consejos. Entonces existe esta necesidad de un soporte técnico real.

El segundo ámbito que destaca es la *relación con el mercado*, o la relación con el cliente. Y lo que parece esencial es la capacidad para hacer un diagnóstico exacto sobre qué persona se encuentra delante de mí: ¿es un cliente que conoce la técnica o es un cliente que no sabe nada de técnica?, y no hay que responder para nada de la misma manera en los dos casos. Si al que no conoce nada de técnica le doy todo el conocimiento técnico que tengo encima va a desconfiar y va a ir a buscar a otro vendedor para ver si le dice lo mismo. Entonces esta capacidad de hacer un diagnóstico, de hacer categorías de clientes se convierte en una competencia propia del individuo, pero es una competencia que puede ser recuperada y desarrollada por la or-

ganización. En los seguros, en otras actividades de servicios se ve que la capacidad de describir las categorías de clientes constituye una capacidad que le ayuda al individuo a estar lo más disponible posible en la relación con el cliente, por lo tanto también ser más auténtico y más creativo. Vamos a ver también que esta capacidad de establecer categorías de clientes será un elemento de conflicto dentro de la organización. ¿Se los constituye sobre la base de características psicológicas o características técnicas? ¿o bien características sociales?; vamos a ver que en las maneras de constituir estas categorías se van constituyendo también identidades profesionales muy diferentes entre sí. Podemos ver este problema en un análisis que hicieron en France Telecom, que trata de tener actividades más comerciales: cuando se les enseñó a los técnicos de qué trata la actividad comercial no sirvió para nada; hubo que inventar una nueva concepción de lo comercial, basada en lo técnico, y que era mucho más respetuosa de los clientes y mucho más rica en términos de servicio. Estos conflictos entre cuerpos profesionales podían también ser recuperados como una competencia de la empresa.

El último ámbito citado era el de la *capacidad de organización*, y en particular todo lo que tiene que ver con la interacción dentro de una red. Se trata de tener un buen conocimiento de la red y saber dónde ir a buscar los conocimientos que se necesitan. Ustedes ven que con un esquema como éste ya no tenemos competencias relacionales que son como **saber ser**, tenemos un instrumento de gestión de la organización del trabajo, que es mucho más concreto.

---

### 3. LA GESTION POR LAS COMPETENCIAS

Me solicitaron que precisara la diferencia entre competencias y competencias relacionales; yo voy a volver sobre este tema a lo largo del análisis de una serie de casos tomados de empresas.

Uno de los problemas que se plantea la empresa cuando recluta a un asalariado es el de saber cuáles son las cualidades que tiene ese asalariado y que va a poder utilizar en la empresa y cómo es que se pueden calificar esas cualidades. Así se plantea el problema de la **calificación**, que a su vez plantea el problema de **organización del trabajo**. Esto es lo que permite que se establezca un acuerdo entre la empresa y el asalariado, entre lo que se espera de él y lo que se le solicita y de qué manera la empresa va a remunerarlo.

Hay distintas maneras de calificar el trabajo. La más antigua de estas maneras es el *oficio*: un cuerpo, un grupo profesional, un gremio, que asegura la formación y que garantiza las cualidades de ese asalariado para llevar a cabo ese oficio en cuestión.

Con el desarrollo de la estructura industrial el oficio ha sido descompuesto, dividido y reestructurado en función de una visión de conjunto sobre la empresa. La *calificación* ya no va a estar definida exteriormente a la empresa por el oficio, sino en función de la organización misma de la empresa. Esto es lo que hizo que hacia los años 1950 en Francia se firmaran convenios colectivos de trabajo con una descripción completa de todos los puestos de trabajo. En ese momento se pensaba que un trabajador calificado podía ocupar un puesto de trabajo y todos los asalariados que tenían la misma calificación correspondían a esa descripción podían tener los mismos rendimientos si ocupaban el mismo puesto de trabajo.

En nuestros días, en los cambios producidos en la organización a los cuales estamos asistiendo, se le pide al trabajador que él mismo organice su trabajo en función de la organización programada por la empresa y ésto en relación con sus otros colegas, esta descripción de los puestos va a ser más rígida en la organización, la empresa piensa que se requieren otras competencias para ocupar ese puesto y es ahí cuando aparece esta noción de *competencias*. Esto es diferente a aquello que estaba prescripto y descripto de manera anticipada al trabajo, por parte de la organización. El problema es cómo se puede llegar a designar, a nombrar esas competencias. En el esquema que yo les hice ayer hemos visto que un individuo en su situación ejerce su competencia, vemos bien que si tratábamos de describir todo lo que él hace, incluso lo que hace en un trabajo que se considera poco calificado,

podríamos llegar a escribir un libro. Un chiste que hacemos siempre con los ergónomos es que cuando tomamos una tarea que figura como poco calificada y se le pide a un ergónomo que describa el trabajo concreto que ese trabajador hace, todos los trabajos que hacen parecen tan complicados como lo que hacen los ingenieros. Pero al mismo tiempo cuando se hace ese estudio, si se hace de una manera más detallada, uno se da cuenta que ese asalariado cuando hace su tarea moviliza una gran cantidad de sus recursos. Ese análisis que hacen los ergónomos es muy importante para comprender en qué consiste el trabajo, pero eso no puede servir como un punto de referencia social para identificar a un gran grupo y menos aún para poder administrar los movimientos de los empleos dentro de la empresa y entre empresas. El lenguaje que podemos utilizar nos obliga a reducirnos al uso de unas pocas palabras; el problema es saber cuál es ese pequeño número de palabras que son importantes. Eso nos tendría que permitir identificar qué cosas originales el trabajador aporta en su trabajo a la empresa. Hay que establecer una clasificación de competencias. Se han desarrollado dos tipos de competencias: una que busca dentro del individuo, es lo que yo he llamado las *competencias genéricas*, las capacidades genéricas, eso es el origen de las competencias de cada asalariado en su situación de trabajo, lo que sirve para que los empresarios establezcan estas grandes clasificaciones. Las competencias relacionales son una forma de agrupar algunas formas de *competencias específicas*. Otra manera, otra forma es ver qué es lo que las competencias producen; no se trata ya de mirar dentro del individuo, sino de mirar, en la situación, qué transformación aporta el individuo. En ese caso describimos una situación de trabajo, estamos en presencia de un individuo que sabe hacer algo en su situación de trabajo, ¿sabrán hacer las mismas cosas en otra situación de trabajo que sea semejante, en otra empresa o en otro lugar de la misma empresa? Voy a volver sobre este tema con ejemplos específicos pero antes quiero aclarar un punto.

Quiero referirme a las maneras que tienen las empresas de utilizar las competencias de los asalariados; esto lo vimos manifestarse claramente en Francia pero de manera más general también se puede observar en Europa. Es un cambio en las palabras, en los términos; se pasa de la gestión de las competencias a la **gestión por las competencias**.

En cuanto a la gestión de las competencias, la empresa comprendió que sus asalariados tenían recursos humanos, conocimientos, experiencia, que los individuos han aprendido de su actividad profesional, que algunos conocían de manera muy particular una técnica o una máquina, es decir que esos trabajadores no conocían solamente la manera particular de hacer funcionar una máquina, o también de conocer todos los procesos técnicos que hacían

que esa máquina funcionara, sino que habían aprendido a lo largo de los años que cuando la máquina comenzaba a hacer algunos ruiditos, el trabajador no se inquietaba mucho porque pensaba que de cualquier manera la máquina iba a poder seguir funcionando al menos dos o tres meses más, pero si el ruido era más intenso, había que ponerse rápidamente en alerta porque eso significaba que en las próximas horas la máquina se iba a romper, se iba a interrumpir. Se trata de una serie de conocimientos muy concretos que un ingeniero no conocía pero que constituía una riqueza para la empresa, y como hacen los buenos jardineros, es necesario que esas riquezas que tienen se puedan desarrollar, hay que cuidarlas, hay que conocer todas esas riquezas, esas experiencias, hay que poder atribuir las a uno u otro individuo, entonces es necesario constituir un colectivo de trabajo para que esas riquezas puedan ser distribuidas y compartidas.

De manera extremadamente esquemática, esto que les estoy contando es algo que hemos visto desarrollarse en los EE.UU., bajo la forma de *management* de los conocimientos, *gestión por los conocimientos*: en esta visión los conocimientos de los asalariados son el patrimonio de la empresa. La organización tiene la tarea de poder enriquecer y cuidar ese patrimonio. En nuestros días vemos que se está pasando a otro estadio, especialmente en las nuevas empresas, que exploran servicios nuevos en empresas tan técnicas como por ejemplo, Telecom. En Francia Telecom no había previsto el desarrollo de los teléfonos móviles, ni de internet y habiendo hecho una opción para constituirse en una gran empresa en cuanto a desarrollo en materia de teléfonos, es necesario que en nuestros días ella adquiriera esos conocimientos. Pero la empresa no conoce su mercado: los teléfonos móviles o internet ¿son útiles profesionales o útiles de uso personal? Eso no se puede saber por anticipado; en las organizaciones algunos se ocupan de las empresas y otros se ocupan de los servicios para las personas. Esta forma de organizar la empresa aparece como algo totalmente inadecuado para las nuevas condiciones en que se plantea el mercado. Lo que es cierto es que la empresa que se va a desarrollar no es la que posea la mejor técnica, sino la que sea capaz de poner esa técnica a disposición lo más cerca posible del consumidor o del usuario. Un elemento esencial de la estrategia es poder identificar cuáles son los consumidores, y adaptar la empresa a sus necesidades, pero ¿quién es el que sabe eso? La estrategia ya no es sólo una buena forma de organización; es contar con asalariados capaces de apropiarse de esa estrategia y de ponerla en práctica de manera concreta en relación con el mercado, y al mismo tiempo de transferir hacia arriba de la empresa cuál es la situación y la necesidad de los consumidores. Hay que decir que, de alguna manera, la empresa que antes era más bien una cabeza, un cerebro y para la que des-



pués había que ver un poco más en la ejecución cómo era la calidad del mando, se convierte en un coloso ciego, que avanza a tientas viendo por dónde tiene que avanzar y sus dedos son los asalariados en contacto con el mercado. Los asalariados son los que van a hacer subir hacia la cabeza, a partir de ese contacto que tienen con la realidad, las experiencias que tienen.

Aquí es donde se empieza a hablar de gestión por las competencias, es decir ya no se razona tratando de desarrollar las competencias de los asalariados en función de la estrategia, sino que se plantea el principio de que el desarrollo de las competencias de los asalariados es la condición para el desarrollo, la evolución, la movilidad de la empresa. Darle este espacio al desarrollo de los asalariados se convierte en una necesidad económica, en una necesidad vital de mercado; y organizar la empresa para que este desarrollo de los asalariados pueda subir en la empresa, pueda ir hacia arriba. Se puede describir esto como una inversión de la forma de organización; me parece más justo describirlo como la creación de una tensión nueva entre estos dos movimientos. No hay simplemente un movimiento jerárquico descendente y un movimiento de cuestionamiento que va hacia arriba, el movimiento descendente y el movimiento ascendente se convierten en dos elementos centrales de construcción de la productividad y del crecimiento de la empresa.

### 3.1. Ejemplos de empresas

#### Una empresa de seguros: AXA

Quisiera ahora dar algunos ejemplo de esto: el primero, el más reciente, se refiere a la más grande empresa de seguros francesa, que es una de las más grandes del mundo, AXA. El desempeño de esta empresa de seguros era el siguiente: una empresa financiera que sabe administrar el dinero mejor que ustedes y yo, lo que propone es, "tomo su dinero, y se lo devuelvo cuando ustedes lo necesiten, cuando tengan un accidente de salud o en el trabajo o en su casa, etc.". La *performance* esencial de esta empresa era tener redes comerciales que permitieran juntar la mayor cantidad posible de dinero y saber administrar ese dinero en el mercado mundial. Había entonces dos formas de productividad: lo que se llamaba los productores, los que hacían firmar los contratos de seguros, y algunos asalariados -la cantidad más pequeña- que se dedicaban a administrar financieramente ese dinero. Entre ambos grupos de asalariados no había empresa, había simplemente una administración, de funcionamiento puramente burocrático; no se esperaba nada de la gente que trabajaba en esta administración para mejorar la productividad. Eso además produce universos de empleados muy tristes,

gente que trabaja únicamente con papeles, haciendo cruces en papeles; no hay vida en su trabajo. Esta empresa logró desarrollar algunas de las aventuras de este siglo creciendo y desarrollándose cada vez más. Hoy tiene más de 30.000 asalariados en Francia, y uno de sus últimos éxitos fue absorber una de las más grandes empresas de seguros antiguamente nacionalizada que era tres veces más grande que ella. Muchas otras compañías de seguros tuvieron la misma dinámica y en un momento determinado solo quedaron tres o cuatro en el mercado francés o doce en el mercado mundial de seguros, porque la posibilidad de crecer, de hacer crecer esto comprando nuevas empresas en otros mercados, se detiene.

¿Sobre qué se basa entonces la competencia en términos de competitividad? Se basa en aquel que tiene el precio más bajo, entonces se desarrollan esos seguros por teléfono, que se contratan por teléfono pero no se sabe muy bien cuál va a ser su confiabilidad a largo plazo. Otra posibilidad de desarrollo es decir que se pueden brindar más servicios. AXA se planteó la cuestión. Cuando se tiene un accidente de auto o cuando hay una pérdida de agua en la vivienda, esto no es solamente un problema financiero: la primera pregunta es ¿cómo encontrar un taller donde repararlo?, ¿cómo encontrar el taller que lo repare más rápido o cómo encontrar un auto de reemplazo?; si lo que tengo es una pérdida de agua, entonces ¿cómo encontrar un plomero?, ¿cómo encontrar el albañil que después repare la pared?, toda una serie de cuestiones que como no nos suceden todos los días estamos bastante desamparados frente a ellas. Estas son cuestiones que AXA ve todos los días y se preguntó si podía poner a disposición de sus clientes esta capacidad que tiene para encontrar un plomero, un taller, un auto de repuesto, etc.

Razonar en función del problema que tiene el cliente, pensar la solución que puede aportarse y cómo transformar la organización para aportar el máximo posible de soluciones. Se puede ver así que es bastante fácil escribir lo que podría hacer esta nueva organización de seguros orientada en función de las necesidades de los clientes. Pero cuando la organización se plantea la pregunta de quién va a responderle a los clientes, la respuesta es que son los mismos empleados a los cuales se ha encerrado en el medio del polvo de los papeles durante veinte años. ¿Hay que crear una nueva pequeña empresa al lado?, ¿se la va a hacer crecer y luego se va a dejar morir a la que ya existe? A menudo esta es la solución que se elige porque cuando no se sabe crear algo nuevo a partir de algo viejo, es más fácil hacer algo nuevo y dejar morir lo viejo. Cuando se interroga a estos asalariados enseguida se ven aparecer dos sensaciones: una es "sería más interesante hacer esto, nos sentiríamos más útiles socialmente", y la otra es: "sería demasiado difícil, no lo lograremos y la empresa nos despedirá, es mejor no cambiar para nada". La

empresa, entonces se ve obligada a plantearse esta cuestión, ¿hay que ayudar a estos asalariados a evolucionar? Es decir, por un lado precisar lo que puede ser este nuevo trabajo y por otra parte, quiere decir también que la empresa asuma su parte, por ejemplo construya una serie de asociaciones con talleres, esto haría que el asalariado que tenga que responder a la necesidad de un cliente tuviera algo más que solamente la lista de teléfonos, las páginas amarillas, tendría una lista de gente con la cual la empresa tiene acuerdos.

Podemos observar qué es lo que la empresa tiene como instrumentos para administrar este cambio. Hubo una gran reflexión acerca de las calificaciones de los asalariados cuando AXA se fusionó con AGF, una gran empresa de seguros. Los referenciales de empleos eran completamente diferentes; en AXA, que era una empresa privada, se tenía un sistema de análisis de puestos con el método HAY, uno de los métodos más importantes, norteamericano, que asigna puntos; AGF tenía un sistema de grados parecido al de la administración pública. En la empresa privada había 700 puestos para 7.000 asalariados en ese momento; en la empresa pública había 70 grados (categorías). Se produjo una gran negociación social para obtener un sistema unificado; actualmente han conservado a grandes rasgos los grados e implementaron un sistema de evaluación con una cierta cantidad de criterios, criterios que llamaron *competencias*. En estos criterios de competencias determinaron tres familias: las *competencias técnicas* estaban vinculadas sobre todo con conocer la reglamentación de los seguros; el otro rubro serían las *competencias relacionales*, es decir se trabaja solo en un rincón o se trabaja en relación con otros; finalmente las *competencias comerciales* que podían evaluarse en términos de resultados financieros. Lo que apareció cuando intentaron cambiar la organización, es que este sistema permitía remunerar al personal pero no permitía para nada organizar el trabajo y permitía aún menos manejar cambios en la organización del personal. En este sistema cada vez que se le pedía algo más o algo nuevo a un empleado había que agregarle un plus al salario, pero si se le pide algo nuevo a un asalariado es tan complicado que es más fácil pedirle a otro, agregar una tarea a otro asalariado que pedirle esto nuevo y dejar a este primero de lado. Como la dirección de la empresa había tomado la decisión de introducir cambios con el personal que ya tenía, lo primero que se les planteó es que necesitaban un nuevo instrumento para definir las competencias; ese es el trabajo que están realizando ahora.

El punto esencial que me parece interesante destacar es la constatación de que este nuevo instrumento que debían construir tenía que responder al mismo tiempo a tres utilidades:

1. la primera es que pueda ser un instrumento para **organizar el trabajo**, y por lo tanto era importante que la definición de competencia pudiera describir lo que se esperaba del asalariado y pudiera servir de base para el contrato entre la empresa y el asalariado. Desde este punto de vista era claro que cuando se tienen cosas tan generales como las competencias relacionales, se está en un ámbito de arbitrariedad: un asalariado ¿tiene o no competencias relacionales?, ¿es su responsable o su superior el que puede evaluar esto? o ¿son los resultados lo que se observa?, es decir, si se ha obtenido la satisfacción del cliente. Podemos llegar a estar en un sistema de culpabilización de los asalariados; esto no es una buena condición para involucrar al asalariado.
2. el segundo objetivo de este instrumento, que es coherente con ese paso de la primera forma de gestión de las competencias a la gestión por las competencias, es tener que ser útil para el **desarrollo de las competencias**. No hay que describir solamente lo que el asalariado tiene que hacer, sino dibujar un poco el paisaje de todo aquello que tiene que llevar a cabo la empresa, y aquello de lo cual el asalariado podría apropiarse para poder desarrollarse él mismo. Es importante poder describir el conjunto de las actividades que son útiles para la empresa, pero al mismo tiempo poder describir el modo de formación que tendría que tener lugar o las formas de aprendizaje en el trabajo.
3. Ustedes recuerdan que en el esquema que yo les di ayer, las competencias dependen de los medios que proporciona la organización, pero también del **reconocimiento**. Si se quiere hacer una herramienta de trabajo para desarrollar el reconocimiento, habría que describirlo de manera mucho más específica. Eso es lo que permite darle un sentido concreto al trabajo y un contenido objetivo a la relación que se establece entre la empresa y los asalariados.

La empresa redefinió entonces los ejes de las competencias apoyándose básicamente sobre una serie de experiencias que se llevaron a cabo en otras empresas.

## Una empresa de la plásturgia

Vamos a dejar de lado por el momento a esta empresa y nos vamos a referir a otra que hizo algunos desarrollos que sirvieron, de alguna manera, como referencias. Se trata de una empresa de plásturgia, subcontratista de la industria automotriz, que hace los parachoques y tableros de control en plástico. Este es un ejemplo que me enseñó mucho; es importante porque no se trata de una empresa muy grande y muy rica, sino de una empresa me-

diana, sometida a restricciones extremas en materia de productividad por parte de las empresas terminales. Cada vez que el mercado de los automóviles se reduce, la industria automotriz desplaza la carga de esta situación hacia sus subcontratistas y solicita productos mucho más sofisticados, por ejemplo parachoques, que tienen que estar pintados con el mismo color que la carrocería, resistir la presión de la fuerza cuando se los está lavando para que la pintura no se vaya con la fuerza del sol y que cuando se los mira no tiene que haber tonos diferentes de colores.

La empresa había adoptado el criterio de que cada vez que había una presión muy fuerte, se enfatizaba la supervisión, la vigilancia. Entonces era un esquema en el cual por cada veinte obreros que trabajaban había dos supervisores y dos controladores de calidad; ese modo de funcionamiento creaba conflictos de manera constante. Cada vez que la empresa trataba de aumentar sus exigencias de calidad se multiplicaban los problemas; los obreros lo sabían en el momento mismo en que el parachoques salía de la prensa, pero no decían nada porque justamente su función no es hablar o decir algo. Por otra parte el control, que se hacía uno sobre diez, no puede mirar cada pieza, una por una, sino hasta después que se hicieran todos los trabajos y a la salida de la sección de pintura; entonces en ese momento uno se daba cuenta que había un defecto en cuanto a los reflejos y había que tirar la pieza; todo eso hizo que se cambiaran los supervisores, se los penalizara y .... se aumentara aún más el control sobre los trabajadores. Me contaba la gente de la dirección de la empresa, la que condujo ese cambio, que solamente el día en que la empresa Renault devolvió 50.000 parachoques y puso dos millones de francos de multa, la empresa se dio cuenta de que esos problemas de calidad eran muy costosos.

La empresa se dijo a sí misma que no servía para nada poner más controladores de calidad, había que integrar la preocupación por la calidad en aquellos que ejecutaban el trabajo y para eso había que servirse de los que sabían hacerlo y que estaban en el mejor lugar; entonces eso hizo que se cambiara totalmente la representación que se tenía de los trabajadores poco calificados u obreros especializados (OS). Significaba aumentar la calificación profesional de esos "OS" y darles la posibilidad de trabajar de otra manera y al mismo tiempo se les pedía que introdujeran esos cambios. Había que brindarles posibilidad de capacitación y cambiar la remuneración, sobre esta base es que se pudo construir un nuevo dispositivo. En primer lugar, cambiaron el modo de organización: hicieron desaparecer la noción de puesto de trabajo para crear la noción de equipo. Se crearon las posibilidades de cambiar la organización del trabajo de manera autónoma dentro de cada uno de los equipos y al mismo tiempo cambiaron la configuración para que los individuos pudieran hacer carrera profesional.

Para vincular estos tres aspectos de la organización del trabajo, del desarrollo de las competencias y del reconocimiento o de las remuneraciones, se dijeron a sí mismos -y fueron de los primeros que tomaron conciencia de eso- que no había que separar esas cuestiones, es decir, cambiar la organización del trabajo y luego pensar de qué manera se pagaría a la gente. Hay que decidir el desarrollo de los individuos en función de la estrategia de la empresa y definir entonces cuál es la utilidad del trabajo de cada uno respecto de los clientes de la empresa. Han definido así cinco ejes de desempeño, pensando de qué manera se puede mejorar el desempeño de la empresa en:

1. el proceso productivo
2. el producto
3. la logística
4. la seguridad
5. el funcionamiento en equipo.

Sobre cada uno de estos ejes se puede definir un cierto número de actividades que son cada vez más complejas. Y eso permitió tener una idea de lo que tenía un sentido para la empresa, y a cada uno situarse dentro de este esquema. Cada asalariado podía decir "yo voy a desarrollar mis competencias en este eje" y ampliar lo que ellos llamaban "su estrella".

Los sindicatos eran voluntariamente favorables al desarrollo de este movimiento y sobre todo porque estaban convencidos de que en la subcontratación para las empresas de automotrices, el empleo estaba amenazado y porque tenían en cuenta que en esta actividad, la plasturgia, cada vez que había un "apriete" desde arriba, en la empresa terminal, eso se transmitía a la empresa subcontratista y terminaba siendo un "apriete" en el nivel del empleo de los asalariados. Para una de las posibilidades que tenían de brindarles un servicio a sus afiliados, la condición era impulsar a la empresa a que llevaran a cabo productos más sofisticados y de mayor calidad.

Los asalariados habían impuesto una condición: con este dispositivo no se sabía por adelantado si la mayoría de los obreros poco calificados iban a poder pasar por esta transformación o bien si al cabo de dos o tres años se iba a poder decir "hay algunos que pueden lograr esta transformación y hay otros que hay que despedir, están los competentes y los incompetentes". Habían pedido que existiera un dispositivo de seguimiento entre la empresa y los asalariados que permitiera ver cuáles eran las dificultades que encontraban los asalariados y pensar maneras de superarlas. Se pusieron de acuerdo con la dirección para que un centro de investigación hiciera una evaluación externa -el centro donde trabajo-.

Lo que me pareció muy interesante en esta evaluación es que no enfrentamos con dificultades que pueden encontrarse en todas las empresas, especialmente la de hacer que trabajadores que habían tenido dificultades en la escuela siguieran ahora estudios, cursos de formación; esto era algo que para esos trabajadores era amenazante, sabían que no eran buenos para los exámenes, es decir, que ir a dar examen es ir a mostrar las debilidades, las cosas que uno no sabe hacer y es mejor ocultar las debilidades en el trabajo en lugar de mostrarlas. En las empresas esto generalmente lleva a que rápidamente se vea que algunos aceptan la formación y a los otros hay que encontrarles un trabajo en otra parte; de ahí que también existiera la presión sindical y además un punto muy importante, la dirección había aceptado tomarse su tiempo, esto hizo que a lo largo de tres años por olas sucesivas, todos los trabajadores pudieran inscribirse en este dispositivo de formación; hay que decir también que antes de comenzar con esto, la dirección se tomó todo un año para construir herramientas pedagógicas a partir de las situaciones de trabajo, discutiendo con las organizaciones sindicales para hacer que fueran visibles estas evoluciones, para que pudieran ser comprendidas. En esta formación, entonces, los obreros descubrían muy concretamente, cuál era el lugar del plástico en la industria, para qué servía, qué era el plástico desde un punto de vista químico, y cómo funcionaba la prensa con la que trabajaban, prensa de la cual nunca habían visto lo que tenía adentro. Podían adquirir así una comprensión de la máquina con la cual trabajaban, sobre qué actuaba, como funcionaba. Cuando analizamos cómo se realizaron estas formaciones, todas voluntarias, tuvimos una primera ola de formados, gente que inmediatamente quiso seguir estos cursos, son los que volvieron y les dijeron a sus compañeros: "es interesante y no hay exámenes", este era un punto esencial. Inmediatamente entonces hubo una segunda ola de gente que fue a estos cursos de formación; quedaba un tercer grupo, lo que se pudo ver es que este tercer grupo se sintió protegido por el colectivo, pero por muchas razones tenía miedo de ser juzgado individualmente, lo importante era quedarse pegado al colectivo; en un primer momento quedarse protegido por el colectivo era no asistir a los cursos de formación, pero al final quedar unido al colectivo era seguir esos cursos de formación. En ese momento vimos cómo algunas personas cambiaban de actitud y pasaban a hacer los cursos de formación; cuando se hizo una evaluación, a los tres años, el 95% de la gente había seguido estos cursos de formación y automáticamente cuando se seguía una formación que llevaba al nivel tres en todos los ejes, se producía inmediatamente un aumento del coeficiente, entonces un 95% había hecho los cursos de formación. Cuando se interrogó al 5% que no había hecho los cursos de formación, encontramos solamente dos categorías: gente que estaba muy cerca de la jubilación, que decía "no vale la

pena que yo me moleste haciendo esto porque ya me voy"; nuestra sorpresa fue que los otros, los que no estaban cerca de la jubilación, todos dijeron en algún momento de la discusión, "ahora estoy listo para hacer el curso, estoy esperando que me lo vuelvan a pedir, que me vuelvan a decir que haga el curso". Esto quiere decir también y converge con lo que yo les dije acerca de que el reconocimiento de la competencia también crea la competencia; era muy importante para aquellos que se sentían más frágiles, era muy importante que se afirmara la confianza que los demás tenían en que ellos iban a poder dar ese paso.

Uno de los puntos que nos pareció muy interesante y una de nuestras estudiantes hizo el doctorado sobre este tema: siempre escuchamos que la dirección hablaba de calificación y recalificación y en la discusión con los trabajadores la palabra que apareció muy a menudo y que no apareció en el discurso de la dirección, era la palabra responsabilidad. La gente decía: este nuevo trabajo, con este autocontrol, esta preocupación por la calidad, con informaciones que pueden venir hasta tres meses después acerca de la reacción del cliente, o sea tres meses después se pueden enterar que determinado lote estaba mal hecho o tenía algunos problemas; los obreros decían: "el trabajo es más duro, a la noche a veces en mi casa estoy pensando en el trabajo de vuelta, el domingo me estoy preguntando si no habré hecho algo que voy a tener que corregir". Lo que decían es "hemos ganado una utilidad social" y dos cosas se ponían de relieve: el hecho de ser responsable de su producto, eso indicaba que ese trabajador estaba contento de poder decir a sus vecinos, a los que estaban próximos: "yo estoy orgulloso de ese trabajo, yo lo he hecho, tu ves ese auto que pasa, lo hice yo", entonces es una verdadera constitución de la identidad profesional y lo más importante es que se pudieron considerar que eran personas, que eran capaces de evolucionar. Hemos encontrado también palabras muy duras algunas veces contra esos trabajadores que venían "solamente para pasar ahí las ocho horas o solamente para ganarse la vida", con un tono de desprecio profundo por su trabajo, cuando nosotros escuchamos eso les preguntamos: "¿qué es lo que quiere decir?" y decían "es una máquina". Estamos entonces en presencia de la constitución de un universo profesional en los cuales las presiones laterales, en el caso en que la presión lateral, es decir, de los compañeros se hace más importante que la presión vertical de los superiores y hemos constatado también cosas que hemos visto suceder en otras empresas, cuando interrogamos a los asalariados con respecto a su propio desarrollo, la respuesta que tuvimos a menudo, era la relación que ellos tenían con sus hijos y frecuentemente escuchábamos decir: "yo tengo un hijo que está en la escuela y que está aprendiendo a leer o que está en la escuela secundaria haciendo matemática y yo no entiendo nada de lo que él estudia y hasta ese momento yo

no me quería ocupar de eso, yo me escondía de ese problema, yo diría a partir del momento que estaba en el curso de formación, encontré una nueva relación con mis hijos cuando estaban estudiando". Yo digo esto para mostrar que ese cambio, esa transformación en las identidades profesionales, implica un cambio muy profundo de las identidades personales y hemos encontrado al menos dos casos de obreros que no sabían leer: uno de ellos dice que sus compañeros ignoraban que ese trabajador no sabía leer a pesar de haber trabajado 5 años o 10 años junto a él; esa persona era la más amenazada por los procesos de formación y en el contexto de ese universo de confianza, confió gracias al acuerdo con los sindicatos y tuvo el coraje de poder decir que no sabía leer, pudo tomar sus cursos, tener el tiempo para hacerlo. Eso transformaba profundamente a los obreros en sí mismos.

Cuando miramos este proceso con cierta perspectiva, más de lejos, encontramos algunas cosas que a veces son descritas por los manuales que se ocupan de la administración de empresas, es decir que en todo colectivo tenemos la curva de Gauss, una curva que se dibuja de esta manera, un 20% que están siempre adelante de los otros, un 20% que siempre están atrasados y, más o menos, un 60% en el promedio; y eso que les digo es una constatación estadística banal. Una observación precisa que yo quisiera hacer: si ustedes tienen un balde con bolitas y las tiran, ustedes van a tener como resultado que el 20% de bolitas están adelante, 60% en el medio y el 20% atrás. Por el contrario, si ustedes tratan de decir cuáles son las bolitas que van a ir más lejos, y cuáles las que se van a quedar atrás, serían incapaces. Mientras que no importa cuál tipo de dirección de empresa, cualquier empresa que utilice su regla de los 20 60 y 20, está en condiciones de decir cuál es el 20 % de adelante y el 20% que está atrasado. Lo que mostró este estudio es que los asalariados que se contaban en este 20 por ciento más adelantado eran, de alguna manera, aquellos que uno esperaba encontrar ahí, pero no era la mayoría y que una buena parte de esos se encontraron en la cola después; que una parte de los que se consideraban atrasados se situaron entre los que estaban en la delantera; es importante ver que un elemento clave de este dispositivo ha sido su carácter colectivo, es decir no se pensó a partir de cada individuo viendo cuál era la necesidad y haciendo un programa de formación para cada individuo en particular; se dibujaron desafíos colectivos, se garantizó un sistema de confianza y de reconocimiento y se dejó adentro de eso el espacio a los individuos para poder evolucionar a su ritmo en ese proceso de cambio.

Es legítimo que los asalariados se involucren en el desarrollo de la empresa, si y solo si, pueden constatar que la empresa se involucra en el desarrollo de los asalariados, toda la cuestión es ver cómo reconstruir formas de

contrato social que permitan este desarrollo de los asalariados, no solo desde el punto de vista jurídico, por ejemplo contratos de duración indeterminada; si se tiene un contrato de duración indeterminada en un empresa que tiene una duración determinada, no sirve de mucho. Toda la cuestión es saber cómo aquello que el asalariado aprende al servir a la empresa puede servirle a él inclusive en otra empresa. Vamos a retomar esto el viernes.

### 3M

Quisiera desarrollar otro ejemplo que es el ejemplo de la empresa 3M, ustedes los conocen son los que hacen la cinta *scotch*, los *post-it*, muchos otros productos, son los que hicieron el retroproyector, hacen también las transparencias. Es una empresa con la que nosotros trabajamos y que se basó en el ejemplo de la empresa anterior para construir su propio dispositivo; para nosotros fue un poco como la continuación de un aprendizaje.

El punto de partida de 3M fueron dificultades de empleo respecto del mercado a fines de los años 1980; la dirección industrial de la empresa, constató que el adelanto tecnológico que tenían, los productos que eran específicos de esa empresa estaban banalizándose, estaban muy extendidos en el mercado, entonces tenían cada vez más una competencia por los precios, es decir, que la única manera que tenían para enfrentar esta competencia por los precios era reducir el personal y reducir sobre todo el personal en el área donde era más numeroso, el personal obrero; su porvenir era una facturación cada vez más grande con una empresa cada vez más pequeña, por razones también culturales esto era algo que la empresa no lograba digerir bien, era algo que no quería hacer, la idea, esta idea del cimientito de lo colectivo era que había que despedir gente, que había que separarse, trataron de buscar otro camino, ese otro camino era hacer productos cada vez más sofisticados, más especializados técnicamente, competir sobre la calidad y en productos específicamente destinados a ciertos clientes. Por ejemplo hacen lijas, papel de lijas, hay una máquina que hace papel de lija con granos más gruesos, mediano, más fino y mucho más fino; cada máquina funciona por su cuenta, cuando se quiere trabajar para clientes específicos entonces hay que producir en series más cortas y una misma máquina tiene que poder sacar papel de lija de granos más gruesos en un momento dado y de grano más mediano en otro. Cuando se toma la máquina que hace grano fino y se la pone a hacer grano más grueso no hay demasiados problemas, solamente tarda un tiempo en ajustarse, el tiempo para cambiar este formato requiere mucha cooperación, requiere reasignar toda una serie de tareas en torno a la máquina y se ha logrado reducir ese tiempo de cinco horas a media hora; lo

difícil es, si en la máquina queda un grano grueso que se voló y se quedó metido en un rincón y cae en la máquina cuando se está produciendo papel de grano fino, él que me contaba esto era un obrero poco calificado; este obrero poco calificado había sido incluido en un grupo de trabajo que se llamaba grupo de calidad del producto, se les había ocurrido ir a ver a los clientes para discutir con ellos acerca de la utilidad de su producto, y cuando era un productor de barcos de plástico, alguien que construía veleros para carreras, entonces había que pulir estos veleros, había que obtener una superficie muy lisa; cuando este constructor les mostró lo que un solo grano podía hacer en la superficie del barco, a partir de lo que le había hecho ese grano tenía que volver a construir todo de vuelta, este obrero poco calificado dijo: "el sentido de mi trabajo cambió completamente cuando yo vi lo que podía producir". La dirección se preguntó entonces "¿cómo podemos hacer para que no caiga ni siquiera un grano grueso en el momento de producir grano fino". Lo que se hace habitualmente es agregar más ingenieros, más supervisores que van a vigilar constantemente la máquina; por lo tanto se aumentan los costos, entonces volvemos a estar nuevamente en el problema de partida. ¿Cómo salir de este problema?

Aquí es donde la dirección puso en marcha un dispositivo que llamaron SCOUT. Scout quiere decir servir al cliente -esta noción de servicio y esta noción de cliente en el corazón mismo de una empresa industrial- por medio de una organización de la producción. La primera idea entonces no es que el cliente es lo comercial, lo que viene después, sino que el cliente es la propia organización, servir al cliente por una organización de la producción evolutiva. Tiene que evolucionar al mismo tiempo la organización, las necesidades de los clientes y los individuos. El eje central era que había que desarrollar en primer lugar la responsabilidad de los operarios, en segundo lugar el modo de funcionamiento colectivo entre los operadores por un lado y entre los operadores, los técnicos, los ingenieros por otro; transformaron completamente la organización, creando módulos que tienen la absoluta responsabilidad acerca de una fase del proceso de producción y que son responsables para mejorar continuamente el desempeño en varios ejes. Cuando hicieron esto, al mismo tiempo contrataron a unos consultores para implementar un nuevo sistema de remuneraciones que incitara a los trabajadores a asumir nuevas responsabilidades, implementaron un dispositivo un poco del sistema HAY que comenté hace un momento: si el empleado es polivalente tiene diez puntos más, si el empleado se hace cargo del mantenimiento de su máquina, tiene un certificado de mantenimiento y son otros diez puntos, de esta manera se implementó la nueva organización.

En un primer momento todo funcionó muy bien y cuando observamos todo esto, tres o cuatro años después, todo el mundo estaba muy descontento.

Los certificados que habían creado se habían convertido en diplomas, lo importante era obtener el certificado, una vez que se había conseguido el certificado ya no era para nada importante aplicarlo o ponerlo en funcionamiento; el desarrollo se hacía únicamente sobre los dos o tres puntos que la organización había decidido, nada estimulaba a la cooperación colectiva. En ese momento nosotros empezamos a trabajar con ellos para tratar de reflexionar acerca de un nuevo dispositivo; la idea que retomamos y que teníamos en gran parte, la habíamos sacado de la empresa de la platurgia, la idea era no separar la evolución de los individuos de la evolución de la empresa, definir estas dos evoluciones en común. La idea que tenían era que iban a hacer este trabajo en seis meses, de hecho solo la construcción del referencial duró tres años y actualmente está empezando a ser operacional y esto requirió otros tres años más. Esto es una constatación que puede hacerse en muchas otras empresas, es más o menos la duración que se puede constatar en todas las empresas, tres o cuatro años para construir el dispositivo, tres ó cuatro años para implementarlo y después, al cabo de cuatro o cinco años, se comienza a volver a redefinir en función de los objetivos de la empresa.

La primera cuestión era como la estrella que vimos hace un momento ¿cuáles son los ejes de desempeño de la producción?; estamos en una empresa industrial, el primero, es lógico, fue el proceso, después vino la seguridad, calidad; calidad es el producto, flujo; flujo es la logística y el mantenimiento.

#### Referencial de competencias de 3M

Los 5 ejes de competencias y su definición:

- **Procedimiento:**  
capacidad para transformar materias primas en productos mediante etapas sucesivas de fabricación
- **Seguridad:**  
capacidad de asegurar la protección de las personas, los bienes y el medio ambiente, para prevenir cualquier riesgo vinculado con la actividad y para mejorar las condiciones de seguridad
- **Calidad:**  
capacidad de asegurar la conformidad de los productos con los estándares de fabricación 3M y con las exigencias de los clientes
- **Flujo:**  
capacidad para organizar y optimizar el circuito de las materias primas y las informaciones que permiten la fabricación de los productos
- **Mantenimiento:**  
capacidad para contribuir al mantenimiento del nivel de performance requerido por los equipamientos
- **Polivalencia:**  
capacidad para efectuar en varios equipamientos las operaciones que contribuyen a la realización del procedimiento

Ustedes ven en el recuadro (es el de la empresa, no el mío) que hay un sexto eje, polivalencia, y cuando tratamos de construir las actividades vinculadas con la polivalencia, este es un eje que apareció como completamente transversal y por otra parte resultó que la polivalencia solo tenía sentido si los puestos estaban muy claramente determinados, y la empresa ya había dado un paso por el cual la distribución de las tareas dentro de un equipo ya no se hacía con una atribución específica de un puesto a cada uno. Entonces este eje desapareció; hubo también mucha discusión acerca de otro eje, que era el eje animación. Los gerentes de la empresa decían que necesitaban trabajadores que fueran capaces de participar en grupos, de animar grupos, de coordinar grupos, pero cuando tratamos de definir el contenido de esta animación, nos dimos cuenta que esta palabra no tenía para nada el mismo sentido en todas las situaciones, es lo que comenté el primer día, entonces este eje también fue suprimido. Este primer trabajo de elegir los ejes fundamentales se hizo con la gerencia.

El segundo trabajo, que implicó a todos los niveles fue decir cuáles eran las actividades, las competencias en la situación de trabajo, que permitían mejorar el desempeño en estos ejes. Se les pidió, para cada módulo, al gerente y a los trabajadores que describieran cuáles eran sus actividades, se les pidió también un segundo elemento facultativo, se les pidió si podían dar esa lista de actividades organizándolas en función de su complejidad; se les dijo que si no podían, no había ningún problema, que podían simplemente enlistarlas pero que si podían las organizaran, las ordenaran en función de su complejidad; la constatación fue que no hubo ningún problema con el personal. Vamos a dar un ejemplo.

Ahí tienen los ejes, está todavía presente el eje polivalencia. Como pueden ver, no tiene el mismo contenido que los otros. Tienen en cada columna una serie de actividades por ejemplo en el de la calidad, donde están los instrumentos de control de calidad. Si ven la continuación del cuadro, en la columna de proceso, van a tener que analizar la evolución de los indicadores de proceso, pueden ser análisis objetivos de mediciones, pero también puede ser, lograr detectar las diferencias de los ruidos que hace la máquina, si es un ruido serio o no tanto.

Se hizo entonces una lista de competencias y detrás de cada una de estas competencias había una situación de trabajo precisa. Esta lista podía sintetizarse, y este es un trabajo que se hizo después, no se hizo por adelantado, describiendo una cierta cantidad de niveles que indican también un desarrollo de las capacidades genéricas de los individuos que se midieron únicamente a través de una lista de actividades específicas. El contrato entre la empresa y los trabajadores se refiere a actividades específicas de produc-

**Cuadro recapitulativo de las competencias de nivel 1**

Seguridad	Calidad	Procedimiento	Mantenimiento	Flujo	Polivalencia
Aplicar las reglas de identificación y selección de los desechos en vigor en el módulo	Aplicar los estándares y modos operativos de control de calidad del empleo	Aplicar los modos operativos existentes, al equipamiento	Aplicar las reglas de mantenimiento preventivo al equipamiento	Aplicar las reglas de ordenamiento y clasificación de los productos y materiales relativos al flujo	Ocupar dos puestos que requieren las mismas técnicas en contextos diferentes
Aplicar las reglas de limpieza y ordenamiento de herramientas de trabajo/ de la zona	Implementar un test simple de las materias primas entrantes/de los productos semi-terminados	Aplicar los estándares de fabricación	Utilizar un esquema mecánico simple	Aplicar las reglas fundamentales de ordenamiento en vigencia en el módulo	
Aplicar las reglas de evacuación de las personas en caso de alerta de incendio	Utilizar los instrumentos de control de calidad de manejo simple	Utilizar los aparatos de medición del procedimiento	Llenar los documentos de constatación de mantenimiento	Aplicar las reglas de evacuación y de localización de desechos	
Identificar las siglas y símbolos que figuran en las vigas y los riesgos asociados	Realizar las verificaciones de primer nivel sobre los instrumentos de control	Aplicar las reglas de los sistemas de control existentes	Controlar el estado del equipamiento	Asegurar el tratamiento físico del envío de un pedido	
Llenar los documentos de la constatación de seguridad		Llenar los documentos de la constatación de procedimiento		Llenar los documentos de constatación/ de pedido flujo	

ción, pero al hacer estas actividades, al realizar actividades nuevas, el individuo adquiere capacidades más generales; esto trato de describirlo después; estas son las descripciones que digo a la empresa a las que agregué a la izquierda la palabra simbólica que las representa.

Cuando se está en el nivel 1, ustedes pueden ver que aparece mucho la palabra "aplicar" entonces el nivel 1 es: el trabajador comprende lo que se le dice que haga y lo hace, aplica simplemente. El nivel 2 es: comprende por qué se le dice que lo haga, no solo comprende lo que se le dice que haga sino que también comprende por qué lo tiene que hacer. El nivel 3 es: la adaptación, la capacidad de cambiar lo que se tiene que hacer, lo que se convierte en algo importante. El nivel 4 es: mejora, es decir encuentra nuevas soluciones diferentes a las que se le habían propuesto. Cuando observamos los dos últimos niveles, vemos que es una ampliación del horizonte del opera-

### Referencial de competencias 3M

Los 6 ejes de competencias

Aplica	Nivel 1: el operador reproduce los actos profesionales de los que se le ha mostrado la ejecución y que se le han explicado. En este nivel es capaz de comprender y aplicar reglas y consignas simples, dominar las técnicas de base de su función, llenar los documentos.
Comprende	Nivel 2: El operador domina las competencias de nivel 1, y comienza a tener distancia respecto de lo que hace. En este nivel es capaz de describir y explicar oralmente una situación, utilizar herramientas/métodos que apelan al juicio, dominar técnicas y aplicar reglas más complejas.
Adapta	Nivel 3: El operador domina las competencias de nivel 1 y 2, y su buen conocimiento del procedimiento al que contribuye le permite tener en cuenta lo previo y lo posterior a su función. En este nivel es capaz de adaptar la experiencia adquirida a situaciones nuevas, describir y explicar por escrito una situación, formar a un colega de nivel 1 y garantizar su aprendizaje, hacer diagnósticos y proponer soluciones a problemas ya encontrados en su función.
Mejora	Nivel 4: El operador domina las competencias de nivel 1, 2 y 3, conoce perfectamente el proceso al que contribuye, y tiene suficiente distancia y experiencia como para analizar las situaciones con las que se encuentra, proponer soluciones a problemas complejos y comunicarse en un grupo.
Coopera	Nivel 5: El operador domina las competencias de nivel 1, 2, 3 y 4, y su conocimiento técnico le permite intervenir sin procedimiento de referencia, dominar situaciones complejas. En este nivel, es capaz de realizar análisis en profundidad, anticipar situaciones y consecuencias posibles, formar a un colega en un método, una tarea compleja y asegurar su aprendizaje, proponer mejoras innovadoras.
Facilita	Nivel 6: El operador domina las competencias de nivel 1, 2, 3, 4 y 5; técnicamente, es un experto. En este nivel, es capaz de utilizar métodos de animación de grupos, de proyectos/de actividades en su módulo.

El nivel 5 es el término: coopera, es decir hace su trabajo pero lo hace en relación con otros servicios, es decir, es capaz de ir a buscar recursos en otra parte e integrarlos en su puesto. El último nivel tiene que ver con situarse en el tiempo, situar su trabajo con respecto a lo que está antes y lo que viene después, es decir en un proceso de mejora continua.

En cada uno de los niveles como ustedes pueden ver dice: en el nivel 2 domina lo que se pide en el nivel 1 y además hace otra cosa. Es un proceso acumulativo. Entonces sobre la base de este trabajo, se puede hacer un dibujo un poco esquemático, con los ejes de desempeño, ahí tenemos los niveles y se puede decir: en tal eje el asalariado sabe hacer tal actividad, está en tal nivel. Ustedes pueden ver que esto da como resultado un perfil de empleo. A partir de este esquema de competencias, teniendo en cuenta las competencias precisas que cada asalariado puede tener, se puede entonces fijar cuál es el nivel que tiene un asalariado en un momento dado, y entonces discutir acerca de sus posibles evoluciones. Esta lista de competencias fue escrita de nuevo dentro de la empresa, es un libro de gran tamaño que todo el mundo puede consultar y ahora está cargado en la computadora.

### Eje de competencias Calidad

Actividades características de la calidad	Lista de competencias/ actividades: "capacidad de ..."	Resultados esperados	Modos de adquisición de las competencias	Modos de evaluación de las competencias
	Elaborar catálogos de muestras (manuales) de productos conformes y no conformes	- Disponer de un referencial claro y confiable	Formación por el servicio calidad	Encuesta a los usuarios
	Analizar los problemas de calidad que aparecen en una etapa del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir la cantidad de defectos/ rechazos</li> <li>✓ Conocer las tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación en sala sobre el método de resolución de problemas</li> <li>✓ Participación en grupos de resolución de problemas/ reuniones/ grupos de trabajo</li> </ul>	- "Encuesta" a los participantes
	Analizar los resultados calidad (nivel de calidad obtenido, cantidad de devoluciones clientes) de una etapa del proceso en un marco definido	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evitar que un producto no conforme pase a las otras etapas</li> <li>✓ Puesta en evidencia de la tendencia calidad en términos de mejora o de degradación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación previa en las bases de la estadística</li> <li>✓ Participación en grupos de resolución de problemas/ reuniones/ grupos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación por el formador</li> <li>✓ "Encuesta" a los participantes</li> </ul>
	Aceptar o detener la producción y/o la puesta en marcha de las materias primas/ productos semi-terminados, en caso de producción en el límite del estándar y/o en función de las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar resultados económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación en sala en las características de los productos y en las necesidades de los clientes/ visitas de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de los cuadernos de máquinas</li> <li>✓ Análisis de los informes de control y de devolución de los clientes</li> </ul>
	Proponer mejoras de modos operativos/ de estándares de calidad existentes	<i>Mejora continua de los procedimientos de calidad</i>	<i>Formación en las técnicas de mejora continua</i>	<i>Examen de las propuestas</i>



En este cuadro puede verse cómo se tiene una competencia y aparece la lista de las actividades, esa lista de competencia puede especificarse en el seno de cada uno de los servicios de la empresa, se puede hacer la lista para ver cuáles son los resultados que se esperan y obtienen y los modos de evaluación de las competencias para ver cómo un asalariado pudo obtener esa competencia y ejecutar así la tarea. Por ejemplo para el modo de evaluación, en esta competencia era la elaboración de un manual, de un catálogo con respecto a los procedimientos. Y el modo de evaluación en ese caso sería una encuesta con respecto a los usuarios para saber si ese catálogo era funcional o no. El resultado esperado es la reducción del número de efectos, entonces el modo de evaluación sería una encuesta a los clientes para ver cuál es la tasa de rechazo. En ese casillero tenemos el resultado del control de los procesos de calidad. En ese caso el modo de evaluación sería una evaluación hecha por el responsable de la formación con respecto a esos conocimientos o una encuesta hecha dentro del servicio de calidad para ver qué es lo que había ocurrido. Es importante esta columna: "Modo de adquisición de las competencias", ellos creyeron muy útil poner en ese gráfico, no solamente los modos de la lista de las competencias y los modos de evaluación, sino también poner de manifiesto la manera cómo se podía adquirir esta competencia. Es en ese nivel donde la competencia animación desapareció. Por ejemplo, entre los modos de adquisición es una actividad de formación proporcionada por el servicio de calidad de la empresa. Por ejemplo aquí tienen una formación básica en materia de estadística, u otra forma sería la participación en grupos encargados de la resolución de problemas, participar en reuniones y en grupos de trabajo, etc. o también participar en las visitas de los clientes, a lo cual me refería hace un momento. Quisiera poner en evidencia un punto importante, luego de haber analizado durante cinco años de qué manera este procedimiento se puso en práctica.

Primero, el número de los operadores aumentó, pero por el contrario el número de los técnicos disminuyó. Lo cual pone de manifiesto que hubo una transferencia de conocimiento desde los técnicos hacia los operarios, operadores. Los técnicos jugaron el juego de transferir la mayor parte de sus conocimientos a los operarios, porque existía una confianza acerca del comportamiento de la empresa: que una vez adquiridos los conocimientos, no los iban a despedir. Ellos también tenían un fuerte interés en hacer esto, es decir que todo aquello que consistía en el trabajo cotidiano, podía ser puesto en práctica por aquellos que estaban trabajando con las máquinas, entonces el trabajo de los técnicos se liberaba de esas tareas cotidianas para pensar más en la perspectiva y planear cosas a mediano o largo plazo. Dicho de otra manera, los técnicos estaban en condiciones de poder digerir, comerse

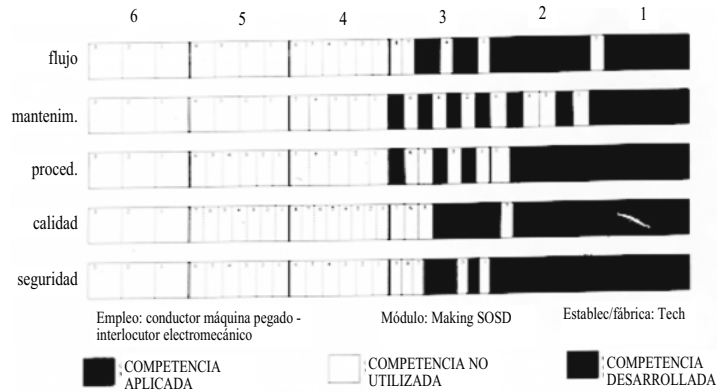
el trabajo de los ingenieros. En estos momentos, después del último verano la empresa 3M trabaja justamente en esta situación para poder transferir los conocimientos desde los técnicos hacia los operarios, y de esa manera que los técnicos asuman algunas tareas que antes estaban confiadas a los ingenieros.

Segundo, los obreros que habíamos conocido y que hace 5 años tenían un coeficiente situado entre 160 y 170, algunos de ellos al final de su carrera llegaban a 190. En estos días ellos comienzan con el índice 170 y al cabo de un año ya están casi todos en el índice 190 y la mayoría está hoy alrededor de 225. Buena parte comienza ya en los 250 y se hace la previsión de que los operarios llegarán hasta el índice de los 300, lo que es el coeficiente que correspondería a los técnicos. Entonces nos damos cuenta que el reconocimiento fue realmente cuestión práctica, y entonces si la empresa está en condiciones de pagar el salario que corresponde a ese índice, quiere decir que este modo de organización da resultados.

Tercero, la regla que se fijó para ver cuál es el número de trabajadores que tenían que ser útiles en cada módulo: si un operador es alguien que produce y por lo tanto tiene que pasar el 90% de su tiempo frente a su máquina, porque si no lo está, la máquina se va a parar, entonces la regla para definir el número de operadores necesarios tiene que cambiar. Entonces en estos días el operador no tendría que estar más del 70% de su tiempo frente a la máquina, dado que si se toma en consideración ese 10% de más que existía antes en los cálculos anteriores, la empresa reconoce que un 20% del tiempo de trabajo de cada operador es utilizable de una manera más productiva, no produciendo. Esto significa todo el tiempo destinado a realizar tareas transversales en el seno de una misma operación, o a participar en grupos de trabajo, o a seguir cursos de formación, etc.

La forma en que este dispositivo vive y funciona, la evolución de los asalariados, se reconoce de dos maneras: la primera manera es el mejoramiento continuo, y cada año ese asalariado discute con la dirección acerca de los conocimientos que adquirió en el transcurso de este año, de nuevos conocimientos, de nuevas competencias. A partir de esa entrevista se llega a la conclusión de que el asalariado es merecedor de algunos puntos más, y entonces se hace un expediente sobre este tema que él construye junto con su jerarquía; así van a defender ese nuevo coeficiente delante de un grupo que es el responsable de validar estas adquisiciones. La segunda forma de esta evolución es la firma de un contrato entre el trabajador y la empresa y ese contrato tiene que ver con la evolución del perfil de cada trabajador con respecto de esos 5 ejes que se habían fijado.

Perfil actual/Año 0/ Target: enero 1999/Interlocutor electromecánico



Esto es un ejemplo de un contrato de ese tipo, aquí tienen ustedes los 5 ejes del desempeño, arriba ustedes tienen los niveles, en el año 0 está en negro la competencia que el trabajador demostró que él sabía hacer, qué poseía. Utilizando estos gráficos, se señala qué pasó en el año 2 y a dónde tenía que llegar en el año 3. Y ahí tenemos el año 1, año 2 y año 3, sobre cada uno, sus competencias, cuál es el nivel de conocimientos y de formación que tiene que seguir para adquirirla, el objetivo fijado y cuál es la fecha tope en la cual se hará la evaluación de si adquirió o no esas competencias. Y todo esto se va a concretar, se va a codificar en una ficha que se llama "contrato de progreso", que es firmado por el individuo con su responsable jerárquico inmediato, y por el director de la operación que hace, y por el director del servicio técnico al cual él piensa presentarse. Eso tiene también la firma de los cinco especialistas en flujo, procedimiento, calidad y seguridad, así que la organización se compromete a ayudar al asalariado; en cada uno de los colectivos de trabajo donde opere este asalariado, hay un especialista en estas cinco formas de performance, el responsable de formarlo, de ayudarlo para que alcance ese objetivo. Y ese especialista se compromete también él mismo para que se logre esta evolución del asalariado que está a su cargo.

El punto que me parece importante mostrar, respecto de esto, es ver cómo se está articulando el desarrollo individual y también el desarrollo de la organización. Y esos contratos se firman en el marco de una perspectiva de desarrollo de la organización. Eso no tiene mucho sentido en el marco de funcionamiento actual; tiene sentido solamente en el caso de que la organización también progrese.

## Acuerdo Usinor Cap 2000

Hay un último punto en el cual yo quisiera insistir, diciendo solamente unas palabras: hay una empresa que fue solamente piloto y fue muy importante en el desarrollo de las competencias en Francia, Usinor, una siderometalúrgica. Esta empresa hizo un acuerdo con su sindicato, denominado Cap 2000 y firmado en 1989. En 1999 firmó con los sindicatos un acuerdo que se llama Cap 2010.

En el acuerdo Cap 2000 el punto esencial, el que marcó a los empresarios franceses acerca de la definición de las competencias, consistió en decir: "la competencia es el saber hacer operacional". Eso quiere decir que no se trata solamente de una calificación sino de algo que se pone realmente en práctica, el "saber hacer" operacional, validado. Es decir, se pudo constatar dentro de la empresa que esa persona es capaz de hacer esa tarea. Es un "saber hacer" operacional que la empresa utiliza efectivamente: si para esta empresa, el conocimiento del idioma japonés es una competencia, tiene que ser considerado, pero si la empresa no necesita ese idioma no puede validarlo de ninguna manera. Cuando la dirección de la empresa comenzó a hacer esta gestión por las competencias, es porque había mucha resistencia por parte de la organización en su conjunto y de los gerentes, y fue como una palanca para asegurar esta evolución. Dijeron: "toda competencia nueva y validada va a ser pagada", lo que quiere decir en otros términos que si la organización, al poner en marcha este mecanismo, no está penalizada en cuanto a sus costos, no aumenta sus costos, entonces es necesario que utilice estas competencias; la competencia se convierte así en una palanca para el desarrollo de la evolución en sí mismo.

### 3.2. Condiciones de éxito

Para hablar sobre las condiciones de éxito voy a tomar como referencia un estudio hecho por un número de empresas consultoras en organizaciones. Se constituyó un grupo de trabajo para implementar esta técnica de desarrollo de la gestión mediante las competencias, que redactó una especie de carta ontológica en la que se mencionan varias condiciones-clave para el éxito:

1. Integración del *enfoque competencias* en la estrategia global de la empresa.
2. Implicación de la dirección de la empresa.
3. Implementación de herramientas de identificación de las competencias

4. Asociación de los diferentes actores de la empresa en la concepción e implementación de las herramientas.
5. Apropiación del *enfoque competencias* por parte de la gerencia.
6. Elaboración de procedimientos de evaluación y de seguimiento de las competencias de los asalariados.
7. Articulación de la organización de la empresa y del *enfoque competencias*.
8. Puesta en evidencia, además de la formación, de otras vías de desarrollo de las competencias.
9. Consideración de los efectos del *enfoque competencias* en las diferentes dimensiones de la gestión de los recursos humanos de la empresa. Ustedes se dan cuenta que de acuerdo con lo que he dicho de la gestión de las competencias, las herramientas de las cuales disponen las gerencias de recursos humanos como las más importantes en este caso van a quedar en la cola de la lista.

## Preguntas y comentarios

- *Antes de empezar el tema de las condiciones de éxito me quedé pensando en la posibilidad de implementación que tiene este tipo de diseño; en algún momento señalaba que esto tendría sentido en la perspectiva del progreso de la organización. ¿Qué elementos se pueden tomar dada esa inestabilidad que puede caracterizar, de lo contextual, las relaciones salariales?*

- Un elemento de respuesta que yo encontré en una empresa de la rama de la platurgia, es el modelo de la empresa industrial flexibilizada. Yo tuve la ocasión de trabajar en un establecimiento que desarrollaba mucho la subcontratación y el trabajo temporario. Tenía al menos un 35% de trabajadores temporarios. Esa empresa prefería trabajadores temporarios en lugar de contratos de duración por tiempo indeterminado porque eso le permitía externalizar la elección en materia de las calificaciones del personal. Esta empresa estuvo obligada a hacer algo hace aproximadamente 5 años, tuvo la necesidad de cambiar el producto y de diversificar la producción. Hacía llaves para automóviles en grandes series, en estos días las llaves son más sofisticadas y están los chips electrónicos que permiten abrir a distancia y facilitar el problema del arranque, y entonces las llaves van a ser muy diferentes según la empresa. Y entonces para hacer eso tuvieron que poner en marcha un proceso de recalificación del personal para continuar con ese proceso. Es una empresa que tenía la obsesión de reducir los costos. En nuestros

días la empresa para poder hacer eso se ve obligada a no tener más que 5% de trabajadores temporarios, de contrato de duración temporaria. Y sobre todo porque la construcción de esas calificaciones específicas, la construcción de una competencia colectiva, en el nivel colectivo de trabajo, no era compatible con los contratos de duración por tiempo determinado o por tiempo de trabajo temporario. Entonces, no es por su buena voluntad que redujeron el número de empleados de trabajos temporarios.

El otro punto que es importante y es algo sobre lo que se aprendió mucho de los japoneses, es la transformación del término subcontratación, en socio y la necesidad que existe incluso cuando uno externaliza la producción, de construir sistemas o mecanismos de aprendizaje en común. Se reduce solamente lo que era una subcontratación de capacidad de producción; entonces la competencia va a conservar solamente sentido cuando permita la concentración de un oficio anexo a la empresa y así se puede desarrollar una competencia, pero la empresa no tiene la masa crítica para poder desarrollarla internamente.

---

## 4. LA COMPETENCIA EN EL CORAZON DE LA NEGOCIACION SOCIAL

Hoy quisiera completar un poco las exposiciones de los días anteriores, abordando la manera en que la competencia se inscribe en la negociación social. Como ustedes han visto, la cuestión esencial es reconstruir un lenguaje que le permita funcionar al mercado de trabajo y que le permita al empresario organizar el trabajo con una previsión económica. Para que un mercado de trabajo funcione, para que cualquier mercado simplemente funcione, tiene que haber etiquetas y precios; las etiquetas eran la calificación, que estaba inscrita en la convención colectiva y el precio eran las clasificaciones, las que fijaban el nivel de remuneración. Hoy en día hay una gran incertidumbre acerca de qué puede ser la productividad de un trabajador en el trabajo. Podemos encontrar esto tanto en el mercado de trabajo, donde el diploma sigue siendo un elemento esencial, necesario pero cada vez menos suficiente; por ejemplo en las ofertas de empleo se ve cada vez más que se pide un determinado diploma más una cierta cantidad de años de experiencia. Esto crea dificultades particulares para el mercado de trabajo de los jóvenes; de la misma manera, dentro de la empresa, les parece cada vez menos justo a los propios asalariados que se le pague de la misma manera al que está fuertemente implicado, involucrado con su trabajo y al que lo único que hace es estar cierta cantidad de horas y hacer lo que se le pide. Por razones de productividad, por razones de eficacia, pero también por razones de legitimidad, hay que renovar y reactualizar los referenciales. Este movimiento de transformación de las referencias ya vimos que empezó a producirse a mediados de los años 1970; en ese momento el conjunto de las convenciones colectivas se basaban en lo que nosotros en Francia llamamos *convenciones Parodi*. Parodi era el nombre del ministro de Trabajo que después de la guerra había encabezado el movimiento de renovación de las convenciones colectivas.

### 4.1. Competencias contra calificación

Entre 1945 y 1955, cada rama industrial tuvo que elaborar su lista de calificaciones y sus clasificaciones; de hecho cada rama establece una lista de puestos extremadamente precisa. Por ejemplo, tengo aquí una convención colectiva que todavía estaba en vigor en 1998, es decir, que cambió hace sólo dos años, es la convención colectiva de la producción de papel, hay una lista de 150 puestos de trabajo. Con esta lista se puede dibujar la fábrica, sa-

ber cómo está organizada; se puede decir entonces que esta convención colectiva es a la vez un manual de organización de la fábrica y un modelo de organización de la sociedad; con esta lista puedo establecer equivalencias con diplomas o con determinados años de experiencia; se puede hacer entonces, una muy buena planificación del sistema educativo, y es también una herramienta para construir las remuneraciones, es con eso que se establece el pago de cada trabajador. Pero ustedes pueden ver también, que supone que la organización del trabajo es relativamente la misma en todas las empresas; esto supone también, que la calificación de un asalariado sólo se ve desde el punto de vista de la organización, de lo que la organización pide, y no desde el punto de vista de lo que el asalariado aporta.

Es este tipo de convención colectiva el que fue particularmente criticado en las huelgas obreras de los años 1970. Se llegó incluso al bloqueo de las industrias que estaban más taylorizadas, especialmente la metalurgia, la industria automotriz y la siderurgia. Especialmente se produjeron huelgas de los obreros poco calificados, aquellos especializados que pedían que se reconociera su profesionalidad, decían que incluso en las líneas de montaje automotriz, ahí donde el trabajo está completamente prescripto y organizado, las cosas funcionan solo porque los asalariados desarrollan iniciativas y esto debe ser reconocido. El primer cambio fue el de la convención colectiva de la metalurgia, que en un primer momento trató de redefinir los puestos, es decir, de volver a contar la organización del trabajo de una manera diferente. Rápidamente se dieron cuenta de que esto no era posible porque la organización del trabajo cambiaba mucho de una empresa a otra, y también porque un mismo trabajador que por ejemplo trabajaba por turnos, no cumplía el mismo tipo de tareas; las tareas se distribuían diferente, en cada uno de los equipos. En la negociación social de la época decidieron retomar las cosas desde cero, y definir ya no el valor de cada puesto de trabajo, sino algunos grandes principios a partir de los cuales se podía discutir el valor de ese trabajo dentro de la empresa. Se pasó entonces de convenciones de tipo Parodi a convenciones que se llaman hoy en día de *criterios clasificantes*. Estos criterios clasificantes son los que permiten clasificar los empleos dentro de la empresa. Lo que es interesante, es que en esta convención de la metalurgia de 1975 hay cuatro criterios:

- *formación*, los conocimientos requeridos, la formación puede ser tanto de diploma como de experiencia; estos eran elementos que ya se tomaban en cuenta.
- *tipo de actividad*, la complejidad de la actividad; esto también era algo que se tomaba en cuenta antes
- *autonomía*

- *responsabilidad.*

Estos dos nuevos criterios que aparecen en la negociación social son autonomía y responsabilidad, dos palabras que durante todos estos días encontramos en el núcleo mismo de la definición de la competencia. Me parece importante destacar la ruptura que este nuevo tipo de convención colectiva representa. En primer lugar las convenciones industriales que ponían el acento en el lugar que tenía la organización del trabajo, ya eran una ruptura con respecto a las convenciones de oficio, que eran más antiguas y que existían a comienzos de siglo. En las convenciones de oficio había siempre una visión global del oficio, bastaba con definir un oficio en la convención colectiva para explicar lo que el trabajador le debía al empleador, bastaba con escribir "el trabajador trabaja a conciencia", a conciencia es una expresión que todo el mundo entiende qué es lo que eso significa en el marco de un oficio. Esto quiere decir que el juez de la evaluación no es lo arbitrario patronal sino que si hay algún problema son los colegas los que van a decir "estás destruyendo la profesión, estás dando una mala imagen de la profesión, nosotros no vamos a poder defender nuestros empleos"; el asalariado está obligado a ajustarse a estos parámetros. Toda esta cuestión de la definición del valor del trabajo está socialmente organizada fuera de la empresa; la profesión es la que determina las reglas del arte, la que determina también qué quiere decir "trabajar a conciencia". Además entonces de definirse cuál es el valor del trabajo, también se reivindica la autonomía del trabajo.

En el modelo industrial esta autonomía es la que rompió la organización, la posición del asalariado está definida por su posición en la organización, hay un cambio en la identidad muy profundo, en el modelo del oficio; había un nombre que definía qué es lo que uno podía hacer, o sea el ámbito en el cual uno asumía cierta responsabilidad. Dentro del oficio hay una jerarquía muy débil, la jerarquía salarial se da más bien entre los diferentes oficios; por ejemplo, una de las ramas que funcionaba de la manera más pura posible en base a este modelo del oficio hasta los años recientes, era la rama del libro, la producción de libros, la imprenta. Había cuatro grandes oficios que se habían definido; en el interior de cada uno de estos oficios había un solo salario y la diferencia dentro de un mismo oficio entre aquellos que, por ejemplo eran tipógrafos o que estaban en las rotativas era muy pequeña. La jerarquía es mucho más social: ¿por qué en una sociedad determinada se considera más valioso el trabajo en lo comercial o en lo textil o el trabajo con materias primas, etc.? En las convenciones industriales se sitúa toda una serie de niveles jerárquicos en la organización: el peón, el obrero poco calificado de nivel 1 y 2, el obrero más calificado de los siguientes niveles, etc. Esto ya no constituye una identidad profesional: si di-

go que alguien es un impresor, sé qué es lo que hace; si digo que alguien es técnico sé cual es su nivel pero ya no sé qué es lo que hace.

Las identidades de la industria ya no son identidades profesionales, son identidades sociales. La identidad profesional es absorbida por la organización, sale fuera del trabajador; con la competencia, la cuestión es reintegrar esta profesionalidad al trabajador, dentro del trabajador y por lo tanto construir convenciones colectivas que tomen en cuenta la profesionalidad del trabajador, la autonomía que se le da y la manera en que utiliza esta autonomía. El desarrollo de los criterios clasificantes aparece como una solución muy pertinente para transformar estas convenciones colectivas, una solución mucho más objetiva: en lugar de que la jerarquía simplemente haga una evaluación del trabajo, se la obliga a definir con qué criterios puede hacer esta apreciación del trabajo; no se tiene una objetividad de la evaluación pero sí hay una objetivación de la evaluación. El segundo elemento importante es que los criterios tienen una visión más completa del trabajo, integran estas dimensiones de autonomía y de responsabilidad que habían sido dejadas de lado.

De hecho cuando observamos con más precisión la manera en que se producen las evaluaciones, notamos que estas convenciones con criterios clasificantes son la indicación de un problema: ya no se sabe cómo evaluar en el nivel de una rama y por lo tanto se descarga esta responsabilidad en el nivel de las empresas. Esto no constituye una solución a esta cuestión de las referencias profesionales. Cuando por ejemplo, tomamos la convención de la metalurgia, si le quitamos el título y la firma, hay una descripción de criterios, hay ocho páginas que hablan de todos los niveles dentro de estos criterios, pero no lograrán descubrir de qué rama profesional se está hablando, ni siquiera van a lograr saber si estamos hablando de la industria o de los servicios, tampoco van a lograr saber si están en el ámbito de lo público o de lo privado. ¿Qué es entonces este instrumento que aprecia más concretamente el trabajo y qué es aún más abstracto que todas las referencias que se podían tener antes, quiero decir, qué es un buen instrumento para la discusión en el interior de la empresa? No es para nada un instrumento adaptado al nivel de las ramas y sin embargo, hoy en día casi la totalidad de las convenciones colectivas de rama, son convenciones de este tipo, con criterios clasificantes. Indican un momento de desarticulación de la rama, en mi opinión no indican un momento de reconstrucción de referencias transversales. Cuando observamos todas las ramas vemos que hay algunas variaciones con respecto a los criterios, por ejemplo en la industria de la farmacia que tiene los mismos criterios que la metalurgia; en los seguros tenemos algo que se llama concepción y resolución de problemas, algo que se llama dimensión

relacional, algo que se llama contribución, esto quiere decir desempeño individual del asalariado, cuando observamos la industria agroalimentaria. Por ejemplo, tenemos elementos como animación, elementos como circulación de información, elementos como nivel de responsabilidad de encuadre o de dirección, etc. Este conjunto de criterios son los elementos que se les propone a los interlocutores sociales en la empresa y que les permite discutir entre ellos, no son elementos de análisis o de medición objetiva del trabajo. Por ejemplo, tuve oportunidad de seguir discusiones dentro de la empresa, sobre la manera en que se evaluaba el coeficiente, es decir el nivel, de un trabajador específico. Hay un conjunto de coeficientes: cada uno de ellos tiene una importancia relativa y hay una comisión de evaluación con un responsable jerárquico, con técnicos, con gente de la dirección de recursos humanos que discute y evalúa este expediente acerca del trabajador. La discusión es así, por ejemplo: en conocimientos todo el mundo se pone de acuerdo: "es el nivel 3"; en cuanto a la autonomía uno de los miembros de la comisión, por ejemplo dice: "no, no tiene demasiada autonomía, las cosas que tiene que hacer son bastante fáciles, es un nivel dos", otro miembro de la comisión dice: "no, muchas veces tiene que tomar sólo la decisión, tiene mucha autonomía en el trabajo, es por lo menos un nivel cuatro"; se discute y finalmente se pone un nivel tres; se sigue así, se hace el cálculo, eso da una cifra, el coeficiente 225 ... y ahí todo el mundo dice "no, no puede ser, no puede ser un 225, es un 190". Entonces se dice, "ah!, hay que fijarse un poco más en las cifras, no será la autonomía, a lo mejor le pusimos demasiado, hay que poner un dos en lugar de un tres y hagamos de vuelta el cálculo", se pone un dos y eso lleva al coeficiente a 190 y uno de los miembros de la comisión dice, "¿vieron? yo les dije que no tenía tanta autonomía".

Este es uno de los grandes misterios de la calificación: cuando los diferentes interlocutores sociales discuten acerca del valor del trabajo y de la manera de evaluarlo, cada quien tiene su propio punto de vista y no se puede llegar a elaborar un acuerdo común, salvo de una manera muy general que no sirve para determinar nada, que permite que el juego quede abierto en lugar de cerrarlo. Cuando se interroga precisamente tomando dos trabajadores y diciendo cuál tiene que estar mejor pago que el otro, cuál de los dos tiene una mejor profesionalidad, ahí uno se encuentra con una sorpresa y es que cuando se está frente a un colectivo que tiene la costumbre de intercambiar, van a encontrar el mismo punto de vista, tanto en lo que es el personal superior, como entre los colegas o el que está en un nivel más bajo. No puede haber entonces un acuerdo para arriba o para atrás, pero sí hay un acuerdo acerca de la apreciación global, porque todo grupo social que funciona se ve obligado a plantearse en cada momento esta cuestión: "¿qué es lo que yo valgo con respecto a los otros?, ¿quién es el que es más impor-

tante?, ¿quién es el que tiene que decir sí primero?, ¿quién es el que puede tomar una iniciativa?", etc. Y que este trabajo social muy cotidiano, muy importante y muy integrado al trabajo, termina produciendo una escala que evoluciona en el tiempo, lentamente, siempre es una construcción social, siempre expresa un conjunto de relaciones, esto permite objetivar las relaciones.

Cuando dos japoneses se encuentran la primera cosa que hacen es entregarse sus tarjetas, y cuando miran esa tarjeta de visita, se dan cuenta con exactitud de con quién se encuentran, de dónde viene, cuál es su posición en la sociedad y en la empresa, y recién después de haber entregado su carta de visita la gente se saluda. Entre los japoneses, el grado de inclinación en el saludo tiene mucho que ver con la posición que ocupa la persona en la empresa y en la sociedad. Haciendo eso, yo me doy cuenta si estoy frente a otra persona que juega el mismo juego social, si es alguien que va a respetar los valores de la posición que ocupó en la sociedad, o si es alguien que cuestiona esta situación y trata de cambiarla; entonces, tampoco yo voy a responder de la misma manera según la actitud que él tome en el momento de inclinarse. Los sociólogos interaccionistas han estudiado las relaciones profesionales y han visto que todos los países tienen una multiplicidad de pequeños puntos de referencia en cuanto a su comportamiento y eso juega más o menos el mismo rol que la tarjeta de presentación.

Como había demostrado ya el sociólogo francés Alain Touraine cuando en los años 1960 estudió los sistemas de evaluación de tareas, si un sistema funciona es porque traduce un sistema de valores preexistente y no porque describa un valor objetivo del trabajo. La importancia de estas convenciones colectivas según criterios clasificantes es precisamente su débil eficacia, porque deja el juego extremadamente abierto, y con la misma convención colectiva se puede clasificar a una persona de manera totalmente diferente en un lugar o en otro. Al mismo tiempo, ustedes pueden darse cuenta de que si la comisión que hace los cálculos advierte que a aquel obrero que ellos habían clasificado 190 le correspondería 205 ó si hubieran decidido que en lugar de eso tendría 160, cuando hacen ese cambio, están perturbando profundamente el orden social dentro de la empresa. Si le hubieran puesto por encima de ese 190 habría gente diciendo "a ése se le hizo un favor especial", los otros dicen "entonces no trabajemos más con él"; dirían: "esa persona se está apropiando del trabajo colectivo y por eso está sacando más provecho que nosotros"; si lo hubieran colocado más abajo, esto aparecería como algo injusto y desencadenaría conflictos laborales.

Con esta convención colectiva se está creando un nuevo tipo de reglas para poder asegurar la legitimidad de la cooperación, y de esta manera evi-

tar que el asalariado quede sometido a la arbitrariedad del empleador. A diferencia de lo que pasaba en las anteriores convenciones colectivas de la industria, son reglas que dan un medio de regulación. Para poder explicarlo con una imagen: ¿cuál es esa diferencia? Se pasa de un sistema de organización basada en equilibrios estables a otro sistema de organización basado en equilibrios que son inestables. La imagen es la de un equilibrio estable: cada vez que se empuja hacia un lado la posición de un lápiz, por la ley de la gravedad vuelve al punto anterior, el sistema vuelve al equilibrio. Toda fuerza que hace desplazar el punto de equilibrio constituye un disfuncionamiento. Un ejemplo de equilibrio inestable -y hay que ser mucho más hábil para mantenerlo- toda fuerza que aleja al lápiz de la posición de equilibrio, hace que a la escala del sistema se le amplifique los efectos, se necesitan dispositivos internos para poder regular en permanencia este dispositivo. Al mismo tiempo, ustedes lo saben, cuando intentaron jugar como yo quise hacer, se dan cuenta que se puede mantener mejor el equilibrio cuando se avanza y estas son también la riqueza y la fuerza de esta forma de organización.

Me parece que en este nuevo modelo de convención colectiva que se está construyendo, se está al mismo tiempo tratando de reconstruir, pero muy profundamente, el **modelo de intercambio** sobre el cual reposa el contrato de trabajo. Ya he dicho en una exposición anterior que el trabajo es una *restricción*, esa es su riqueza y por eso constituye un elemento de *socialización* que nos pone en relación con otros, pero esto no funciona sino en el caso de que se instaure en el seno de un *sistema de relaciones equitativo*, es el modelo del oficio. En el caso del oficio existe un equilibrio entre los derechos y los deberes; la principal organización de los compañeros del oficio, que existe desde el medioevo y todavía existe en nuestros días en Francia, se llama los "compañeros del deber". El orgullo profesional constituye la garantía frente a la sociedad de que existen los compañeros de ese oficio, que saben cumplir con sus deberes, es decir, trabajar a conciencia; en función de eso pueden reivindicar un conjunto de derechos. El primero de esos derechos era la capacidad de reservar la existencia de un cierto número de empleos para los compañeros de ese oficio; vemos de qué manera este modelo pudo jugar un papel importante en la sociedad, porque eso permitía una especialización de las actividades y una garantía de calidad con respecto a estas actividades. Vemos también cómo este modelo en algunos períodos históricos contribuyó a frenar una evolución. Es algo que se encuentra de manera constante a partir de comienzos del siglo XVIII hasta comienzos del siglo XX, incluso antes de la revolución francesa. Durante el régimen monárquico, un ministro de finanzas de Luis XV es el que decide suprimir las corporaciones, porque la propiedad que tenían sobre cierto número de

empleos le daba a los compañeros de ese oficio una gran libertad en cuanto a la fijación del precio del trabajo. La sociedad creía entender que no ganaba nada con eso, entonces se pasa de organizaciones corporativas a organizaciones corporatistas; son organizaciones que asumen sus deberes, y se pasa de eso a otra organización que solamente tiene conciencia de sus derechos. Esta supresión de las corporaciones estuvo a punto de provocar una revolución, pero en ese caso es ese ministro el que tuvo que irse. Por el contrario después de la revolución francesa, unos cincuenta años después de ese accidente, una de las primeras medidas que se adoptaron fue precisamente la supresión de las corporaciones, y eso se hizo invocando la libertad en el mercado de trabajo. Eso va a dar lugar a una larga batalla durante todo el siglo XIX para poder reconstituir ese derecho a la organización sindical. La fuerza que va a permitir a estas corporaciones subsistir, incluso en el momento en que llegaron a estar prohibidas a fines del siglo XVIII, es precisamente que cumplan una utilidad social. La sociedad no podía prescindir de ellas; incluso en Francia tuvimos debates al final del siglo XX para saber quién es el que tenía el derecho de hacer pan, ¿solamente son los panaderos que pueden hacer el pan?, ¿puede haber entonces empresas que hacen pan?, los carniceros o los que se ocupan de la fiambrería cuando hacen el paté, que tiene una parte de pan, ¿ellos tienen el derecho de hacer pan? Una visión liberal dice por supuesto que sí, pero hay otros que dicen "si cualquiera puede hacer pan, ya nadie puede garantizar la calidad, se puede llegar a tener un pan cada vez más nefasto para los consumidores"; una vez que se destruya al oficio ya no va a ser posible volver hacia atrás; a partir de ese momento la solución que se encontró fue que la empresa que vende pan tiene que poner una etiqueta diciendo "este pan se hizo en este lugar y de manera artesanal" o es un pan industrial, comprado afuera, en cantidades.

La única manera en que ese modelo pudo ser superado no fue a través de una decisión política sino cuando otro modo de organización fue capaz de establecer un valor equivalente ante la sociedad. Esto significa que solamente va a ser hacia 1930 que se construirá otra forma de calificación y va a haber otra visión del intercambio social salarial. El intercambio ya no va ser "derecho contra obligaciones", sino que va a ser por una parte la *aceptación de la subordinación* y por otra parte la *construcción de una inserción social en el mundo de la sociedad de consumo* y eso para todas las categorías y adicional a esto una protección social, seguridad social. Así se contruyó la **sociedad salarial**. Por ejemplo un recibo de sueldo de 1948, tiene una cifra, la seguridad social, el descuento para la seguridad social y el salario neto a pagar y no hay nada más. En un recibo de sueldo de fines de siglo XX, tienen a la izquierda un listado muy grande de todas las cotizaciones sociales, que muestra la construcción de la sociedad, tienen la jubilación, la

seguridad social, el desempleo, las asignaciones familiares, etc. El conjunto de esas contribuciones para la seguridad social constituye más del tercio del total del salario, entonces lo esencial del costo del trabajo ya no está relacionado con la calificación profesional, y eso va a estar vinculado más bien con el sistema de protección social que se ha construido en una sociedad dada. En nuestra época todas las sociedades industriales, no son sociedades salariales; hay sociedades por ejemplo, como es el caso del modelo anglosajón, en las que esa legitimidad social va a depender de la existencia de un contrato mercantil: toda esa parte de agregado para la protección social va a ser dejado de lado; eso dependerá de las personas en tanto ciudadanos y no en cuanto asalariados. Podían tener esa misma protección pero contratando un seguro privado. Hay un libro que fue traducido al castellano de Robert Castel, una novela apasionante donde reconstruye históricamente la sociedad salarial y se llama *La metamorfosis de la cuestión social*, que muestra cómo una categoría de asalariados, en el más bajo nivel a fines de la Edad Media que implicaba que aquella persona que no ocupaba ningún rango en la sociedad, no podía tener saberes que hicieran posible ejercer un oficio para tener una utilidad por sí mismo. Son individuos que no podían existir, no podían continuar existiendo, sino a condición de poder vender su fuerza de trabajo a otro que los integrara en un colectivo. Este individuo que no tenía recursos propios llegó a constituir el modelo del asalariado, y no solamente llegó a constituirse en el modelo dominante, sino en un modelo envidiado, incluso por las categorías de la burguesía, y en nuestros días casi la totalidad de los managers y los grandes dirigentes de empresas son también asalariados: arquitectos, ingenieros, médicos, que trabajaban antes individualmente hoy están buscando una relación salarial; el asunto es ver cómo se construyó esa nueva forma de intercambio.

En nuestros días esta nueva forma de intercambio será cuestionada nuevamente, porque las formas de subordinación y responsabilidad que daba la organización ya no van a garantizar un buen desempeño de los productos o de los servicios tal como pueden ser juzgados en esta materia por el mercado financiero, y en el último análisis por el mercado de los clientes. Tiene que reconstruirse una nueva forma de legitimidad, en donde no haya que poner como antes de un lado la disciplina con respecto a la organización, sino ese termino central que es el **involucramiento**, lo que también se llama responsabilidad en la organización colectiva. ¿Qué es lo que hay que poner del otro lado? El término que aparece con mayor frecuencia para ver cómo se restablece este equilibrio es el de **reconocimiento**, es decir reconocer el aporte que hacen los individuos, por una parte su contribución personal a la organización, pero también el reconocimiento de su capacidad de evolucionar, y también de hacer evolucionar la organización en la cual están situa-

dos. Hace quince días hubo un coloquio muy importante organizado por la CGT, que es una de las dos organizaciones sindicales más importantes en Francia, referido a la cuestión de la competencia. Ahí pronunció un discurso Bernard Thibaut, que es el secretario general. Con mucha prudencia dijo a grandes rasgos que se sentían más tranquilos con el término calificación, pero ya no se podía dejar de lado el término competencia, y por lo tanto, dirigiéndose a sus afiliados para explicarles por qué la organización tenía que evolucionar, dijo: "la noción de competencia es más rica, no reduce al individuo a su diploma o a sus certificados, toma mejor en cuenta sus capacidades para movilizar sus conocimientos, y movilizar su saber hacer en situación. Pero debido a esto es una noción más subjetiva que la de calificación, más susceptible de interpretación; por esta razón, porque es subjetiva y arbitraria, la utilización de esta nueva noción de competencia suscita con razón cierta desconfianza y resistencia de los militantes sindicales, porque aparece como un caballo de Troya, para dismantelar las garantías colectivas difícilmente logradas". Sin embargo el movimiento sindical debería poder reivindicar de manera positiva esta noción de competencia, aunque sea subjetiva, aunque sea susceptible de interpretación. Esto significa un cambio muy profundo del modo de relación del trabajo. Es también una oportunidad que se abre para ver cómo toda esta reflexión sobre la legitimidad no será solamente realizada o llevada adelante por los empresarios, sino que esta discusión va a poder continuarse con una relación de fuerzas más equilibrada.

## 4.2. Estado de la negociación social

Acerca de la evolución que pueden tener las negociaciones en este punto, me parece que las cosas han avanzado bastante. Lo que les dije antes lo demostraba. Las cosas avanzaron mucho en el nivel de las empresas, es decir, entre personas que se conocen, que están comprometidas en un destino común, por una duración más o menos larga. Por lo tanto, se puede verificar en un cierto tiempo si la palabra de los que negocian es confiable o no. No pueden decir cualquier cosa, porque el interlocutor va a saber cómo se dan finalmente las cosas y qué es lo que pasa. Es decir, entre interlocutores que están bajo tensión de una forma más o menos duradera, se logra encontrar soluciones, se logra arreglar con un bricolage las situaciones. No se puede decir lo que es justo y lo que es injusto, pero se puede tratar de tender hacia lo justo a través de ajustes sucesivos. Sí se puede decir si el interlocutor que uno tiene enfrente trata de establecer reglas justas, o bien si simplemente está usando un discurso para sacar provecho de la situación.

En el plano de las empresas, en el modelo que se está construyendo, se ven dos tendencias fuertes: una tendencia muy lógica, muy coherente con lo



que eran las tendencias industriales anteriores, que es la de una **segmentación del trabajo**, una **visión analítica abstracta del trabajo** y una **visión mercantil de la competencia**. Por ejemplo, hay empresas que han hecho listas de competencias y calcularon sobre eso un referencial de remuneración. Es decir, "Ud. hace esto, yo pago tanto. Le pido algo más, pago un plus". A menudo estos modelos son los que prefieren las direcciones de las empresas y los sindicatos en el momento de cambio de organización. Es lo que aparece como más justo. El empleador paga todo lo que utiliza y si utiliza algo más, tiene que pagar algo más. Pero las organizaciones rápidamente se dan cuenta que este sistema vuelve mucho más rígida la organización. Funciona muy bien cuando se la implementa, pero después ya no funciona. Por un lado, crea conflictos entre los asalariados: es muy importante para cada asalariado demostrar que es él el que hace determinada tarea. No necesariamente es importante hacerla. El juego es hacer hacer y decir: "miren lo que yo acabo de hacer". Y la posibilidad de ampliar o extender la lista de competencias es infinita. Cuando se está en una empresa que se desarrolla, se puede pagar, se puede comprar la competencia, no hay ningún problema. En cuanto en esas empresas llega un momento en que ese desarrollo se ve frenado, entonces hay que empezar a discutir acerca de cómo poner en relación el valor producido y el valor que el mercado atribuye, y este modelo explota en este momento. Este modelo explota o fracasa por lo menos en nuestras sociedades salariales. No tendría para nada este mismo tipo de razonamiento en sociedades como la norteamericana, porque la relación comercial es una verdadera relación comercial: no constituye nada ya adquirido, no crea cosas que van quedando definidas, no va creando acumulación. Es decir, que si el empleador dice: "utilizo algo más, utilizo algo menos", esto no plantea ningún problema. Mientras que en nuestras sociedades es: "yo sé hacer esto y lo pongo a disposición del empleador. Es una adquisición que debe ser remunerada y si me da algo más para hacer, sigo siendo capaz de hacer lo otro, por lo tanto eso también debe ser remunerado". Lo propio de la relación mercantil es que una vez que se ha establecido un acuerdo acerca del precio, el comprador y el vendedor están libres de todo vínculo.

Por el contrario, nuestro problema de organización es justamente conservar vinculados al comprador y al vendedor, conservar esa relación. Es algo que los sociólogos, sobre todo los etnólogos, nos habían enseñado ya a mediados de siglo: que **la relación social no es fundamentalmente una relación mercantil**. Lo que ata a los individuos unos a otros, lo que les hace reconocer su integración común y su implicación común no es el hecho de comprar, es mucho más fuertemente el hecho de dar, el **don**. Si le compro algo, una vez que lo pagué, lo que compré lo puedo destruir y el vendedor no puede decir nada. Y tampoco le va a causar ningún problema

porque yo lo haya comprado. Si le doy algo, usted me debe algo. Este sentimiento de deuda es un sentimiento que ata a los individuos, que los relaciona, los ata de manera duradera y está en el fundamento de las relaciones sociales.

Cuando observamos estas nuevas organizaciones del trabajo concebidas como organizaciones sociales, no solamente como organizaciones jerárquicas sino como organizaciones vivas, todos estos elementos de análisis, el don y el contra-don, se vuelven más importantes que el análisis de los simples intercambios monetarios. Dicho de otra manera, a menudo teníamos la situación de que en un recibo de sueldo lo único importante era la cifra que aparecía al final. Lo que se constata en las relaciones de trabajo cuando se le pide a la gente que se involucre, que se implique, es que el empleador nunca es liberado de su deuda al pagar el salario a fin de mes.

Un ejemplo que hemos encontrado a menudo fue el siguiente: un trabajador que en el momento en que la empresa tuvo dificultades, se había involucrado especialmente, había trabajado especialmente para la empresa, a fin de año el empleador había reconocido eso y le había dado una prima importante y unos meses después hubo un cambio, otro trabajador se jubiló y hubo otro elegido para reemplazarlo y el asalariado que se había involucrado tanto dijo: "¿por qué no me eligieron a mí?" Y se le dijo: "sí, yo sé que serviste, que hiciste cosas notables, pero sos un poco joven, el otro tiene más antigüedad en la empresa. Es normal que se haya pensado en él primero". El trabajador dice: "está bien. Entendí todo. Entendí qué es importante en el trabajo: es esperar envejecer y por lo tanto yo voy a esperar". Es decir, no se pone en relación solamente sistemas de remuneración, sino más exactamente **sistemas de retribución**. Cuando se habla de remuneración está presente la moneda y parece que solamente se hablara del aspecto monetario. En la noción de retribución está ciertamente la moneda, pero también implica darle al trabajador oportunidades de trabajo más interesantes y posibilidades de progresar. Es darle medios de trabajo extras, suplementarios. Es darle información. Es también establecer un cierto nivel de confianza y, por ejemplo, dejarle administrar su tiempo de trabajo. Es también manejar su movilidad. Todo ese conjunto de elementos se convierte en algo más importante que el simple recibo de sueldo.

Vemos también que esto es un campo abierto para las organizaciones sindicales, muy nuevo. Pero por el momento está en manos de un acuerdo individual entre el empleador y el trabajador y del cual la organización sindical no se ha ocupado.

Esto da como resultado en algunas encuestas que se hicieron con trabajadores desde hace más o menos 10 años que se produjo un cambio comple-

to frente a las siguientes preguntas o cuestiones: ¿para mejorar sus condiciones de trabajo, con quién cuenta? Hasta principios de 1990, primero confiaba en el sindicato, después en su superior jerárquico inmediato y después en la dirección de la empresa. Hoy en día está primero el responsable superior inmediato, después la dirección de la empresa y por último el sindicato. La misma pregunta: ¿para progresar profesionalmente en quién confía? Se produce el mismo tipo de respuesta. Antes el sindicato estaba a la cabeza, ahora es el último. ¿Esto quiere decir que un contexto de mundialización que hace que el empleo sea más difícil de obtener, los trabajadores están más alienados, son menos libres, menos autónomos que antes? Esto parece una contradicción con lo que puede constatar en el mismo trabajo. Pero esta nueva actitud de los trabajadores frente a los sindicatos ¿es un efecto ideológico? O, en el fondo, ¿es una actitud realista y una prueba de una buena capacidad de análisis acerca de la situación?

### El modelo de la competencia: profesionalidad y conflicto

Quisiera retomar esta cuestión. El modelo de la competencia reintroduce en el trabajo un sentido de la **profesionalidad**. Pero una profesionalidad que ya no está basada en una profesión, que ya no es defendida por una profesión, y que ya no está garantizada por una profesión. ¿Qué es entonces esta profesionalidad? La idea de profesión supone algo colectivo, que es al mismo tiempo individual. ¿Una identidad profesional puede ser individual? ¿O es simplemente algo que se dice, un juego de discurso, que oculta o disimula una visión liberal de un asalariado que se encuentra como un individuo aislado?

El punto que me parece más importante es que la individualización que el modelo de competencia produce no es un modelo de individualismo, es una visión del individuo social, inserto en un colectivo, que sólo tiene un desempeño, una performance cuando interactúa con un colectivo. El modelo de la competencia, tal como lo vemos funcionar en las empresas no es un modelo menos conflictivo que los anteriores. En particular, a menudo se describen estos nuevos modelos de organización como consensuales. Me parece que esa noción de consenso, es decir, darle un mismo sentido a los acontecimientos, es algo completamente ajeno al modelo de la competencia. La noción que me parece más adecuada, más justa, es la de modelo de **compromiso**. "Compromiso", en este enfoque, sería más bien "concesiones negociadas".

El consenso se puede resumir así: todos vamos en el mismo sentido; tenemos fuerzas contrarias que logran equilibrarse. Cada uno sabe que tiene un interés que le es propio, que es asunto suyo, que no tiene nada que ver

con los demás. Cada uno, entonces, tiene interés en que ese equilibrio sea mantenido. Esto es lo que crea el equilibrio de fuerzas. Para decirlo de otra manera, tenemos una **visión positiva del conflicto**. En el modelo industrial el conflicto es un disfuncionamiento que hay que corregir, eliminar, suprimir, pero al suprimirlo también se suprimen los actores existentes dentro del modelo de la empresa. El sindicato, la organización de trabajadores, no existen en la organización del trabajo, que los empuja fuera de la empresa; allí es donde discuten acerca del salario, la posición social, pero no discuten acerca de la organización dentro de la empresa. Dentro de la empresa hay una visión técnica. Esta visión técnica era compartida tanto por los organizadores del sistema industrial como por el movimiento socialista, y esto es interesante. Friedrich Engels escribió un magnífico texto sobre esto. Se burla de los socialistas franceses, que son soñadores, que sueñan en un mundo pacificado donde los intereses son comunes, en el que el patrón y los asalariados se ponen de acuerdo en la misma visión profesional, porque el patrón sería elegido por los asalariados. Engels les dice: "no se hagan ilusiones. El trabajo será siempre una restricción. Habrá siempre que obligar a la gente. Lo que va a diferenciar al socialismo es que estas restricciones van a ser objetivas y técnicas. Pero en la entrada de la empresa socialista estará escrito, como en las puertas del infierno de Dante: trabajador que entra aquí, abandone toda autonomía". Volvemos a encontrar, no a través de Engels, sino a través de esta vía de la organización capitalista, a trabajadores que en un primer momento, vieron defraudada su autonomía dentro de la empresa, y a los cuales hoy se les pide que trabajen con autonomía, que la usen.

Tenemos una concepción positiva del conflicto, como condición del funcionamiento. El conflicto es lo que permite establecer este equilibrio. Si se suprime el conflicto, el equilibrio se desagrega. Es un enfoque que le debo a un autor que me enseñó mucho, Georg Simmel, que a comienzos de siglo decía que teníamos una visión falseada del conflicto. El conflicto aparentemente es lo que disgrega a los colectivos, pero lo que verdaderamente disgrega a los colectivos no es el conflicto sino las causas del conflicto. Y cuando observamos cómo suceden las cosas, cuando el conflicto estalla en la familia, en las parejas y en el trabajo también -él estudia todas estas posibilidades-, cada quien se dice en la cara todas las verdades. Cada quien le tira al otro todo lo que se había guardado y el conflicto transforma las identidades. Uno aprende mucho cuando a uno lo retan o le gritan; y se les enseña mucho a los otros cuando uno les grita o los reta. Simmel dice que el conflicto es un elemento esencial de socialización. El conflicto es, precisamente, lo que permite vivir y trabajar con gente que es completamente insoponible. Por lo tanto, es importante en la empresa mantener el conflicto abierto, considerarlo como un elemento de funcionamiento. Me parece que esto

crea una situación en la cual el asalariado, incluso visto desde un punto de vista individual, no está en absoluto desprovisto de medios de acción.

Esta sensación de un asalariado completamente sometido a la organización, con miedo a perder su empleo, lo encuentro muy fuertemente en las antiguas organizaciones industriales, lo encuentro también fuertemente en el sector público, donde el empleo no se ve amenazado, por lo menos en Francia. No lo encuentro en estas empresas que tuve oportunidad de estudiar. Lo que más bien encuentro es a los trabajadores que tienen conciencia de relaciones de trabajo más equilibradas, las cuales dependen fuertemente de la organización, pero en las cuales la organización también depende fuertemente de ellas.

Si retomamos las categorías que nos había propuesto Hirschman, para analizar los elementos de conflicto y de construcción de las relaciones, la primera es *exit*, es decir irse. El hecho de poder decirle a un empleador: "no trabajo en estas condiciones. Me voy", es mucho más difícil que antes debido al desempleo, aún cuando en Francia están empezando a cambiar las cosas. Desde este punto de vista el asalariado aparece como alguien que no tiene la posibilidad de dar solución al conflicto. Pero cuando observamos las cosas con más detalle, hay muchas maneras de irse del trabajo: se puede cambiar de empleador o también se puede hacer como que se trabaja, pensando en otra cosa. Y si el empleador no respeta a sus asalariados o si hace como que los reconoce, si lo único que hay es discurso sobre esto, entonces ahí uno dice: "el empleador hace como que me reconoce, y yo hago como que trabajo", y ahí es como se reequilibran las cosas. Hay entonces como una exigencia de autenticidad incluida en la necesidad de la eficacia productiva; si no, estamos un poco en un juego de tontos, que a menudo es utilizado por los empleadores, pero que sólo pueden usar en una primera fase, porque sino el poder que los asalariados tienen y que pueden utilizar implicándose o involucrándose en el trabajo o no implicándose, no involucrándose, ese poder para facilitar el éxito colectivo puede ejercerse a fondo, sin que jamás pueda detectarse una falla por parte del trabajador. Y esto juega aún más en las grandes empresas que en las pequeñas. Es claro que el retirarse abiertamente está prohibido, no se puede hacer. Hoy en día no se puede decir: "no me importa lo que hace la empresa". Aparecerá como un insulto no sólo al empleador sino también a los colegas, pero también es cierto que el retiro oculto no sólo se ve facilitado, sino que también tiene una eficacia mucho más fuerte, mucho más importante que en el sistema industrial. Toda la organización tayloriana estaba construida para evitar los efectos de este retiro oculto. El asalariado podía pensar lo que quisiera, lo importante era que hiciera lo que se le decía. Actualmente tiene un poder más grande sobre la organización, aún si depende más fuertemente de la organización.

La segunda forma de oposición que definía Hirschman era *voice*, tener voz, dar la palabra. "Cuando algo no funciona, protesto". Aquí también a primera vista parece que el hecho de protestar es más difícil hoy en día, pero al mismo tiempo el hecho de decir lo que no funciona, lo que no va, es una condición más importante para el buen funcionamiento de lo que lo era antes. Es importante decir lo que no va o no funciona, lo más cerca posible del trabajo, en el corazón mismo del trabajo. De alguna manera una conflictividad que sólo se expresaba fuera del trabajo se expresa hoy en día de manera fuerte en el interior del trabajo. Esto plantea cuestiones acerca del respeto a las personas, porque es necesario que se puedan decir las cosas, que uno pueda discutir, que uno pueda enfrentarse, sin destruir a la gente. Y aquí vemos toda una cantidad de maneras de encuadrar, de dirigir a la gente por parte de los directivos, que tenían la costumbre de dar órdenes, de ser muy secos con los trabajadores. Esto no era grave, porque no estaba dirigido contra las personas, sino a las posiciones que ocupaban en la empresa, a su estatus. Hoy puede ser tomado como algo que los afecta personalmente de una manera muy fuerte. El trabajador tiene siempre un nombre, una identidad personal, y esto conlleva formas de respeto que antes no eran necesarias. Son formas de respeto que requiere también que el asalariado pueda decir lo que no va, tanto sobre los medios de trabajo que se le proporcionan, sobre los recursos de la organización de los que se dispone, como acerca de lo que constituye su propio desarrollo dentro de la organización. Entonces, esta conflictividad en el interior mismo del trabajo garantiza una relación de fuerzas que tiene una verdadera dimensión colectiva, aún cuando los sindicatos no se metan en esto. Se ve que toda una serie de micro decisiones, el hecho de habersele dado una formación a un trabajador y no a otro, el hecho de haber promovido a un trabajador en lugar de otro, de haber dividido el trabajo de tal forma que uno tenga un trabajo más interesante que el otro, son decisiones que se toman bajo la mirada colectiva de todo el mundo y que tienen un impacto muy importante en el involucramiento de cada quien y en el del colectivo, y que, por lo tanto, apelan en una gran cantidad de casos, hacen que la dirección corrija su comportamiento, sin que sea necesario llegar a huelgas o a acuerdos negociados. Tenemos entonces una forma de construcción de compromisos, que son compromisos reales, es decir, que deben ser establecidos entre fuerzas iguales, donde cada una de esas fuerzas es dependiente de la otra y que no son para nada formas de consenso, que eliminan el conflicto y que eliminan la idea de que los intereses son divergentes. Es justamente sobre la base de esta constatación de intereses divergentes entre el empleador y el asalariado, pero también entre los técnicos y los empleados de la parte comercial, entre la gente de marketing y la gente de producción, que se respeta esta diversidad de intereses, que la empresa

aprende a evolucionar y que también se vuelve más capaz de tomar mejor en cuenta algo que es exterior a ella: ya sea los clientes o el sistema educativo, que es el que le proporciona recursos humanos. Es mediante estos conflictos como se producen los ajustes de la empresa con el mercado y con la sociedad.

El tercer aspecto que proponía Hirschman era *loyalty*, lealtad, es decir, el hecho de tenerse confianza mutua. La cuestión es cuáles son las condiciones de esta lealtad. El elemento central de esta construcción de confianza, en el grupo en el cual tuvo la oportunidad de participar, grupo que estaba compuesto del movimiento de empresarios y las organizaciones sindicales, era la siguiente idea: la implicación, el involucramiento del asalariado en la empresa sólo es legítima si la empresa se implica en el desarrollo del asalariado. Por lo tanto, la contrapartida importante a esa implicación del asalariado es la construcción del dispositivo de reconocimiento del desarrollo del asalariado en el trabajo.

Es en ese marco que se construyó el siguiente cuadro, que tiene una doble función: en primer lugar, ponerse de acuerdo en cuanto al significado de las palabras, construir un lenguaje común; y después, construir un dispositivo que permitiera ese reconocimiento.

Los recursos de un individuo	cualidades del individuo evaluadas a priori	relación individuo+ medios evaluada en situación	efectos individuo + colectivo evaluados a posteriori
Enfoque sintético y global	<b>La calificación</b> , un signo de profesionalidad	<b>La competencia</b> , una asunción de responsabilidad	<b>La performance</b> , una medida de logro de los objetivos colectivos
Enfoque analítico y parcial	capacidades reconocidas como útiles en un tipo o clase de situación	competencias efectivamente ejercidas en una situación particular	resultados obtenidos medidos mediante indicadores

### El ciclo de la calificación a la competencia y viceversa

En el cuadro, el punto de partida es la inmensa variedad de recursos que posee el individuo. Conocimiento, saber hacer, comportamiento, etc., y la manera de evaluar estas adquisiciones del individuo. La primera forma de evaluación es la que está en la calificación, que es la evaluación del potencial *a priori*, en el momento de la firma del contrato de trabajo, antes de que el trabajador comience a trabajar, y es el signo por adelantado de lo que el asalariado puede poner a disposición de la empresa. Hubo un año de discu-

sión para ver si esa palabra "calificación" había quedado fuera de uso o si había que reemplazarla por "competencia", un año de discusión muy conflictivo, por lo tanto, muy productivo, para llevar a un cambio de discurso por parte del Medef y también a una aclaración del discurso por parte de los sindicatos.

Se llegó a decir que la calificación y la competencia no se oponen. La calificación es un piso, una base, un potencial, es lo que el individuo posee, lo que transporta con él de un puesto a otro, de una empresa a otra. Y la competencia es la manera como utiliza esos recursos en una situación dada. En la competencia tenemos –y este es un punto que ya desarrollamos– una relación y siempre hay que observar al mismo tiempo al individuo y los medios que se le dan. En este punto de vista es muy importante no reducir la competencia al desempeño, a la performance. La competencia sólo se ve en la acción, en el éxito de la acción. Esto no quiere decir que cuando se mide el éxito, se mide la competencia. Es un debate con los psicólogos. Los psicólogos trabajan con situaciones tipo, aisladas. Se puede trabajar con un test particular, se puede decir que un individuo que pasa bien ese test tiene tal competencia. Pero las situaciones profesionales nunca son tan puras, son siempre una mezcla de situaciones, una mezcla de intervenciones. Es decir, que cuando se mide un éxito profesional, salvo en el caso de algunas actividades, bien aisladas y diferentes, (y especialmente la de los vendedores, que se apoyan en la organización pero sobre todo apelan a sus propios recursos. Los vendedores muy a menudo tienen un contrato de mercado, un contrato mercantil con algún porcentaje. A todo el mundo eso le parece legítimo), en todas las otras situaciones el éxito de un asalariado depende del apoyo que los otros asalariados le hayan dado.

Cuando los empleadores se dijeron que reconocer la competencia era reconocer el éxito individual, desarrollaron formas de individualización de los salarios. Rápidamente se dieron cuenta de que estaban destruyendo el trabajo colectivo. Por ejemplo, cuando un asalariado tiene un problema, discute con otro, ese otro le da una idea y tiene éxito. Si el empleador dice: "este es el que tuvo éxito, le doy una prima, lo promociono, etc.", crea una diferencia que es equivalente a si hubiera castigado a todo el resto del colectivo. Entonces, a la vez siguiente, cuando ese trabajador brillante tiene un problema y pide un consejo, el otro le da un consejo, pero no es el buen consejo y entonces ya nada funciona. Volvemos a encontrar las cuestiones de *exit* y de *voice*, que necesitan un real respeto a la participación de cada uno. Entonces, aquí también hay que trazar una barrera entre estas tres dimensiones. De alguna forma, cuando van de izquierda a derecha, se va adquiriendo una visión del individuo en el trabajo, que se va enriqueciendo. De un individuo estándar, evaluado en función de una personalidad tipo, a un individuo con-

creto y con medios en una organización, a un individuo miembro de una organización y logrando ciertas evoluciones con esa organización.

Toda la cuestión era, una vez que los empresarios y los sindicatos se pusieron de acuerdo, que la calificación era la base sobre la cual el individuo desarrollaba la competencia. Era decir que el individuo aprendía cosas nuevas durante el trabajo y se transformaba a sí mismo: ¿cómo se puede construir el movimiento de vuelta? Es aquí donde aparecía como importante no quedarse en un enfoque sintético y global y utilizar un enfoque analítico para poder darle instrumentos a la discusión sobre estas cuestiones, con una condición muy importante: Es muy importante que cuando se pasa de este enfoque sintético y global a un enfoque analítico no hay que olvidarse que también se está pasando a una visión parcial. No tiene sentido tratar de poner sobre la mesa todas las competencias. Lo que tiene sentido es tratar de encontrar cuáles son las más significativas. Entonces, hay que ponerse de acuerdo acerca de cuáles son las competencias más significativas en un oficio determinado.

Pasamos así **de la competencia a las competencias**. Y aquí nos acercamos a los enfoques de los psicólogos y los pedagogos: hay que detallar cuáles son las competencias esenciales con respecto a un oficio, cuáles son las situaciones significativas para estas competencias y cuáles son las maneras de evolucionar cuando el trabajador ha tenido éxito en estas situaciones. Siempre preguntándose acerca de los medios de los cuales dispuso. En este momento podemos plantearnos una cuestión: si este individuo ha tenido éxito en esta situación, ¿es que tuvo suerte? ¿Son los medios que se le han proporcionado? ¿Tiene éxito porque está trabajando en un equipo con tal y cual persona y si tales personas no están, entonces ya no tendría más éxito? ¿O de alguna manera esta competencia ha creado un esquema competitivo, que le permite a este trabajador tener éxito en todas las situaciones parecidas a esta? Dicho de otra manera, ¿esta competencia es el signo de una capacidad; es simplemente algo que se ve en una situación o que es "capaz de" en general? Entonces, hemos avanzado un paso en esa dirección.

El siguiente paso es decir: en función de los diferentes tipos de capacidad, ¿cuál es el nivel de profesionalidad que esas capacidades expresan? En función de este nivel de profesionalidad, ¿cuál es el nivel de coeficiente de remuneración que normalmente se espera? Esto debería ser el trabajo de las convenciones colectivas: ser capaces de decir cuáles son las competencias significativas, a las que llamaremos las capacidades en una rama. A menudo encontramos una frase: ser competente es "ser capaz de", y a qué nivel de calificación responde. Al hacer este trabajo se reconstruyen al mismo tiempo identidades profesionales.

La cuestión no es saber si el asalariado tiene 10, 20, 25 competencias. La cuestión es cuál es el nivel de competencia que el asalariado es capaz de manejar o dominar. Poco importa que tenga 3 o 20 competencias. Si agrega nuevas competencias de igual nivel, se plantean cuestiones acerca de la intensidad del trabajo y de la remuneración de la intensidad del trabajo. Se pueden construir formas de prima adecuadas para este tipo de situaciones, pero no estamos en la cuestión de cuál sea el nivel profesional en el que está y cómo evoluciona.

### 4.3. Estado de la situación en Francia

Este esquema es el que actualmente sirve como base para una nueva etapa de discusión entre el empresariado y las organizaciones sindicales con el fin de reformular las convenciones colectivas. Como ustedes ven, llegamos a un nuevo tipo de convenciones colectivas, que ya no es más el que tiene criterios clasificantes, sino que es uno en el cual un oficio explicita lo que constituye su diferencia y lo que constituye su utilidad social particular. Es por eso que estas convenciones desempeñan un papel muy importante en la construcción de estas identidades. Porque el éxito en el trabajo no sólo está ligado a un éxito financiero en una empresa, sino que como en toda actividad profesional, está vinculado con una utilidad con un servicio prestado en el nivel social. Es a menudo discutiendo acerca de cuestiones de empleo y formación que las empresas sintieron la necesidad de implementar un nuevo referencial. Entonces, se puede tener a la vez una convención colectiva con criterios clasificantes y después un instrumento de evaluación del trabajo que ha sido negociado, que no está directamente vinculado a las remuneraciones, por lo menos en ese momento, pero sí está vinculado con políticas de empleo y con políticas de formación profesional.

Encontramos eso de manera bastante desarrollada en el nivel de empresas particulares, pero también empezamos a encontrarlo en el nivel de ramas que tienen una fuerte homogeneidad en el trabajo, por ejemplo, en la industria textil, en la construcción, en la farmacia. Por el contrario, en las otras ramas está todavía en el nivel de la empresa.

Todo esto es importante en Francia a fines de 2000. Lo primero será tratado en una reunión que va a tener lugar a comienzos de diciembre y que va a señalar el comienzo de un nuevo ciclo de negociaciones, no solamente de discusiones sino también de negociación, en el nivel inter-profesional, es decir, en todas las ramas, precisamente sobre calificaciones y competencias y cuál es el papel que puede cumplir la formación profesional en ello. En este contexto, los empresarios hicieron una propuesta a los interlocutores

sociales, o más exactamente, los patrones van a hacer una propuesta para trabajar conjuntamente especialmente con el centro Cereq (Centre d'Etudes et Recherches sur les Qualifications) para ponerse de acuerdo en una metodología común, que permita a cada rama profesional explicitar sus capacidades y competencias de manera empírica y tratar de hacerlo con una metodología común, facilitando de esta manera las pasarelas o trayectos entre las distintas ramas. Y se trata de implantar un útil para la discusión, que esté muy abierto, un dispositivo que permita al mismo tiempo hacer evolucionar reglas que son comunes.

El segundo momento que es importante es la discusión que tendrá lugar en enero próximo. Es un proyecto de ley que se va a ocupar de la validación de los conocimientos, de la experiencia profesional y que debería incluir la frase siguiente: habría que ser capaz de reconocer aquello que las personas han aprendido por medio de su experiencia. La forma válida más generalizada de reconocimiento en esto son los diplomas y entonces habría que ser capaz de articular los diplomas con la valorización de las experiencias adquiridas. Por una parte se va a establecer una lista de todos los diplomas profesionales, de todas las dependencias del Ministerio de Educación Nacional, también del Ministerio de Agricultura, del Ministerio de Industria. También se hará un listado de títulos creados en el seno de cada una de las ramas profesionales y después se podrá definir para cada uno de los diplomas, cuál es en este caso la experiencia profesional que permite llegar a adquirir ese diploma. Esto quiere decir que se trataría de implantar en Francia un nuevo sistema y en ese caso un diploma podría ser adquirido de cuatro maneras diferentes: en la escuela, en la universidad, que es la forma más generalizada en nuestros días; en el sistema de aprendizaje, articulando la relación entre la empresa y el sistema escolar; también por medio de la formación continua, que en nuestros días existe pero hasta ahora no se había organizado con vistas a la consecución de diplomas; o también la cuarta vía, y esto es totalmente nuevo: *un diploma que se podría adquirir a través de una trayectoria exclusivamente profesional.*

Esto me parece que está marcando un momento importante, que es tratar de hacer una diferenciación de la actividad de los diferentes actores en este contexto. Antes había una suerte de manager y por otra parte estaba la organización sindical que jugaba solamente un papel negativo. Cada uno de estos dos actores trataba de hacer que el Estado jugara en su favor pero este es el momento en el que el juego va a desarrollarse pero de una manera diferente. Si cada uno va a tener una responsabilidad diferente, entonces hay que construir ese dispositivo de equilibrio inestable en un espacio con tres dimensiones, no solamente una cosa chata.

## Comentarios y preguntas:

- *Quiero preguntarle al profesor: cuando se habla de un convenio colectivo.. ¿la experiencia concreta de aplicar estos criterios, es una experiencia tal que permite modificar, alterar, cuestionar la jerarquía de la clasificación tradicional? En este caso, si no es así, ¿el nuevo modelo, que entiendo que debe ser superador, de qué manera permitiría modificar? Porque usted comenta: "no puede llegar a 220, tiene que quedar en 190", eso es porque tiene la referencia de la jerarquía anterior.*

- Voy a tratar de responder a lo que espero haber comprendido. Este nuevo tipo de convenio está cambiando fundamentalmente los criterios acerca de lo que era la calificación. Este hecho es posible en nuestros días. Se puede hacer ahora porque los convenios colectivos anteriores no garantizaban nada. Cuando se tomaba la lista de convenios colectivos con todas las clasificaciones que estaban especificadas y se trataba de mirar qué pasaba en la empresa, eso no correspondía a ninguna empresa. Y cuando se observaba cuál era el salario mínimo que cada una de esas categorías permitía obtener, en ese caso esos salarios que aparecían ahí estaban muy por debajo de lo que era el salario mínimo interprofesional garantizado. Es decir, que desde hace mucho tiempo la garantía en materia de ingresos no era lo que decía el convenio, sino que era de orden político, era el salario mínimo establecido por ley o, por otra parte, eso se decidía dentro de la empresa.

Estas nuevas convenciones colectivas no llegan para destruir un orden antiguo, vienen a ocupar un espacio que estaba desierto. Y destaco algunos puntos, salvo algunos temas en los cuales hay referencias importantes del pasado, por ejemplo, la antigüedad. Es importante que recordemos que el criterio de la antigüedad, sobre todo en los convenios colectivos de industria, se había establecido claramente dando por sentado que los obreros por su falta de calificaciones tenían pocas posibilidades de promoción. Es interesante constatar que el peso que tiene este criterio de la antigüedad es muy fuerte en Francia y esto es también en Japón, donde la posición social cuenta mucho. No existe en Alemania, porque en ese caso es la profesionalidad la que cuenta. Oír decir a un obrero profesional alemán que eso que él aprendió, que es su competencia, se puede medir por el envejecimiento de sus células, es un insulto. El trabajador quiere ver reconocido eso que él aprendió mostrando que él es capaz de hacer cosas nuevas. Es apoyándose en este tipo de reflexiones como actualmente en muchas convenciones colectivas han quedado de lado los criterios en materia de antigüedad, pero en su lugar se inscribió el derecho a adquirir conocimiento, por ejemplo, en lugar de tener una prima por antigüedad, se agirma el derecho a la formación

más amplio que en el pasado, sobre todo para los trabajadores poco calificados y acompañándolos en ese trayecto educativo.

En otros lugares, la prima por antigüedad se mantiene, pero en lugar de ser un derecho automático, se convirtió en una garantía mínima. Se paga esa prima sólo en el caso en que el trabajador no pueda tener una promoción por las vías normales. Esto es importante sobre todo en la medida en que la sociedad organiza las relaciones entre los jóvenes. En otro tiempo se consideraba algo normal que los jóvenes tuvieran que aprender y llegaran con menos fuerza; se les pagaba menos que a los otros e iban a obtener un salario mayor cuando tuvieran más antigüedad. Hubo un cuestionamiento de esto dentro de la empresa, sobre todo por parte de los jóvenes, que decían: "yo soy más competente que los viejos y yo no acepto tener un salario inferior a ellos". Entonces, los empleadores quedaron atrapados dentro de un debate de tipo social. En ese caso no había solamente un conflicto entre los empleadores y los asalariados, sino que dentro de la empresa había un colectivo viviente que evolucionaba y tenían que encontrar un procedimiento de ajuste que permitiera pasar de una situación a otra. Entonces, la cultura no es tratar de destruir lo que se ha adquirido para poder reemplazarlo por otro, sino de administrar la transición.

## Indice

Introducción .....	3
1. Competencia y valor del trabajo .....	4
1.1. La doble cara de los discursos acerca de la competencia .....	6
1.2. La competencia como aprendizaje de nuevas formas de desempeño .....	13
2. Competencia y competencias .....	23
2.1. La transformación de las referencias profesionales .....	25
2.2. La gestión de las competencias relacionales .....	32
3. La gestión por las competencias .....	45
3.1. Ejemplos de empresas .....	48
3.2. Condiciones de éxito .....	67
Preguntas y comentarios .....	68
4. La competencia en el corazón de la negociación social .....	70
4.1. Competencias contra calificación .....	70
4.2. Estado de la negociación social .....	79
4.3. Estado de la situación en Francia .....	89
Comentarios y preguntas .....	91