

*Mutación de los sistemas productivos
y competencias profesionales:
la producción industrial de servicio*

*El modelo de la competencia
y sus consecuencias sobre el trabajo
y los oficios profesionales*

Philippe Zarifian

Oficina Internacional del Trabajo



Montevideo, 1999

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 1999

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el copyright de conformidad con las disposiciones del protocolo núm. 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, podrán reproducirse breves extractos de las mismas sin necesidad de autorización previa, siempre que se indique la fuente. En todo lo referente a la reproducción o traducción, de dichas publicaciones, deberá dirigirse la correspondiente solicitud a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, Montevideo, Uruguay. Cinterfor/OIT acoge con beneplácito tales solicitudes.

Primera edición: Montevideo, 1999

ISBN 92-9088-091-1

Zarifian, P
El modelo de competencia y los sistemas productivos.
Montevideo: Cinterfor, 1999.
46 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 8)

ISBN 92-9088-091-1

/COMPETENCIA/ /PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO/
/CALIFICACION PROFESIONAL/ /PUB CINTERFOR/

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas, incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que Cinterfor/OIT las apruebe. Las denominaciones empleadas en publicaciones de la OIT, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en esta publicación no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy, Fax: 902 13 05, Montevideo, Uruguay, página *web*: <http://www.cinterfor.org.uy>. Puede solicitarse un catálogo y lista de nuevas publicaciones a la dirección anteriormente mencionada.

E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy

Página *web*: <http://www.cinterfor.org.uy>

Hecho el depósito legal núm. 312.454/99

Impreso en los talleres gráficos de Cinterfor/OIT

Indice

Presentación 5

**Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales:
la producción industrial de servicio 9**

1. La difícil combinación entre las dos lógicas 12

1.1. Concentración versus descentralización 12

a) La naturaleza del problema 12

b) Algunas pistas para una solución. 14

c) Los límites de estas soluciones 16

d) ¿Qué nivel de concentración? 19

1.2. Venta versus prestación de servicio 20

a) El problema 20

b) Las ambigüedades y las dificultades. 21

c) Algunas pistas como solución. 24

d) El límite de estas soluciones. 25

2. Los problemas de calificación profesional 26

2.1. Organización en equipo y organización en red 27

2.2. La competencia de servicio: una apertura en la definición
tradicional de las actividades y oficios 28

2.3. A propósito de la competencia social. 29

2.4. A propósito de la precariedad 30

**El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo
y los oficios profesionales 33**

1. Sobre el modelo de la competencia 33

1.1. La definición de la competencia. 33

1.2. La importancia que ha tomado el modelo de la competencia
en Francia 34

2. Las transformaciones de los contenidos profesionales y los oficios u actividades	37
2.1. Las competencias sobre el proceso, más que sobre las herramientas	37
2.2 Competencias técnicas y desempeño (performances)	39
2.3. Competencia y organización.	41
2.4. Competencia y polivalencia	42
2.5. Sobre la competencia de servicio.	43
2.6. Sobre la competencia social.	45

Presentación

Muchos son los enfoques y aproximaciones que se han formulado en torno al concepto “competencia laboral”. En los últimos años se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias que se ponen en juego para el exitoso desempeño laboral. La razón nace en las rápidas y profundas transformaciones experimentadas en las estructuras empresariales en la región en las dos últimas décadas, emparentadas con las políticas de ajuste y la mayor exposición de las economías locales ante el mundo. Los actores de la formación, la producción y el empleo se han ocupado incrementalmente del mejoramiento en la competitividad y de todo cuanto de ello se relaciona con el aporte del trabajo y del talento humano.

Desde varios ángulos, según sea el actor interesado, se ha iniciado el análisis de la competencia laboral. Desde la óptica de las instituciones de formación, con el ánimo de mejorar la calidad y pertinencia de sus currículos y programas formativos. Desde la perspectiva de los Ministerios del Trabajo, con la intención de mejorar la calidad de los sistemas de formación y dotar de transparencia al mercado laboral. Desde la esquina de las empresas, centrada en la optimización de las características que hacen un desempeño exitoso en sus trabajadores a partir de la identificación de competencias clave. También, de modo creciente, los sindicatos se han aproximado al enfoque de la competencia entendiendo y practicando en muchos casos, que la formación está siendo parte de la negociación colectiva.

En esta ocasión se presentan dos trabajos del profesor Philippe Zarifian quien, desde una perspectiva sociológica, agrega interesantes y nuevos elementos al análisis de la competencia laboral. En primer lugar se incluye su trabajo: mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales, en el que desarrolla el concepto de la “*producción industrial de servicio*” donde, luego de sustentar la creciente convergencia entre el mundo industrial,

el de la producción, con el mundo de los servicios, el de la aproximación a las necesidades de los clientes; nos adentra con los conceptos de competencia de servicio y competencia social.

El éxito en las empresas industriales se ha derivado de su capacidad de interpretación y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Si la empresa logra transmitir esa premisa e impregnarse totalmente con ella, pasan a ser entonces los trabajadores quienes tienen bajo su ámbito de competencia la posibilidad de traducir y llevar a cabo ese intrincado desafío; no el trabajador individual. Se trata de la organización de “*equipos coordinados en redes*” y el desarrollo de la “competencia de servicio” en la que se sustituye la vieja creencia de que el “cliente siempre tiene la razón” por la de una compleja relación de “negociación, reciprocidad y acuerdo” en la cual se reconoce que “*el cliente es un ser social con quien es perfectamente legítimo discutir y negociar*”. En esta interacción son fundamentales las competencias de servicio y las competencias sociales.

6 En el segundo trabajo se hace una exposición más detallada de lo que el autor denomina el “*modelo de competencia*”. Es allí donde el lector se encontrará con una novedosa diferenciación entre la competencia –en singular– y las competencias –en plural– cuya explicación dejamos para el texto respectivo, pero de la que anticipamos un concepto de competencia laboral centrado en iniciativa y responsabilidad, tanto de individuo como de grupo, ante una situación profesional.

Resulta bien novedosa la conformación del “modelo de competencia” como un constructo dinámico en el que entran en juego no solo las competencias clave de la organización –típicamente definidas en los modelos conductistas que se desarrollan a nivel de empresa– sino también las competencias de los individuos y grupos, y el impacto de éstas en la evolución organizacional.

El modelo así concebido continúa desarrollándose cuando se aborda la relación entre técnica y conocimientos. La competencia técnica subordinada al conocimiento en una relación en que “*la técnica pura sigue siendo importante para los conocimientos, pero menos para las competencias*”.

Avanza el trabajo con dos ideas sobre la competencia y la organización. En ellas subyace la importancia de la intervención humana en el trabajo, en el manejo de los códigos y parámetros, en el conocimiento de los sistemas de organización y en la capacidad de auto-organización de los equipos, que termina definiendo el desarrollo de “*competencias sobre la organización*”. Agré-

guese a esto, la interpretación que encontrará sobre la “polivalencia” enmarcada en la competencia laboral y luego llegará al final del documento y se encontrará con los conceptos de competencia de servicio y competencia social que el autor había desarrollado a propósito de la “*producción industrial de servicio*” en el primer trabajo, se cierra así un interesante círculo conceptual sobre la competencia; como aquellos cuentos de Borges que “se muerden la cola”.

Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio*

Introducción

En esta ocasión, quisiéramos presentar tres ideas:

-la *primera* es que existen, entre el sector industrial y el sector de servicios, evoluciones convergentes. Esto puede ser expresado en forma simple: el sector industrial descubre e incorpora la noción de “servicio”, el sector servicios industrializa sus modos de funcionamiento.

Para significar y tratar de comprender esta convergencia, propondremos hablar de “producción industrial de servicio” (servicio, en singular).

Por producción de servicio entendemos el proceso que desemboca en la transformación de las condiciones de existencia de un individuo o de un grupo de individuos. Por lo tanto, el servicio debe actuar sobre las condiciones de uso o sobre las condiciones de vida del destinatario (un cliente, un usuario), de modo de responder a las necesidades o a las expectativas de este último. La industria opera esta transformación indirectamente: por los bienes industriales que ofrece, cuando estos bienes logran “servir”. El sector servicios mantiene una relación más directa con esta transformación, en la medida en que la toma a cargo. Los servicios de salud, por ejemplo, toman a su cargo la transformación de las condiciones de salud de la población. Los servicios telefóni-

9

* Ponencia presentada en el seminario “Reestruturação produtiva, flexibilidade do trabalho e novas competências profissionais”. COPPE / UFRJ, 24 de agosto de 1998, por Philippe Zarifian, Profesor de sociología en la Universidad de Marne la Vallée, Francia.

Traducción al español: Mariana Vlahussich

cos toman a su cargo la transformación de las condiciones de comunicación entre los individuos y entre las instituciones.

Por producción industrial de servicio entendemos una producción que incorpora, en sus tecnologías, en su organización social, en sus objetivos de eficiencia, principios semejantes a los que se desarrollaron en la industria, aplicándolos, modificando y adaptándolos, a la producción de servicio.

-la *segunda* es que, debido a esta convergencia, vemos dos lógicas que se enfrentan y que tienen orígenes diferentes. La primera nació en el sector industrial: es el desarrollo del fordismo y todos los intentos recientes destinados a transformarlo. La crisis del fordismo dio lugar a numerosos debates. Algunos han insistido en la emergencia de nuevos modelos productivos, tales como el toyotismo, presentados como una alternativa general al fordismo. Otros piensan que los principios del fordismo siguen siendo dominantes, a pesar de las mutaciones que han afectado a los modelos industriales. Hablan entonces de neo-fordismo. Nuestro objetivo no es abrir ese debate. Optaremos por la tesis del neo-fordismo, por razones concretas que ilustraremos.

10 La segunda tendencia se origina en otro lugar. En el caso de Francia, apareció prioritariamente en el sector servicio público, en el cual se difundió la noción de “lógica de servicio”. La idea principal es que el servicio no es sólo el punto en el que desemboca la producción. Es también su punto de partida, lo que justifica su existencia y el punto a partir del cual se puede evaluar el desempeño (*performance*) de una empresa. Cuando se habla de una gran empresa –en electricidad, transportes o teléfono– que tiene una “misión de servicio público”, se indica la finalidad hacia la que está orientada toda su organización y a partir de la cual se juzga, al menos parcialmente, sus resultados.

Pero esta noción de *servicio* ha ido más allá del servicio público, haciéndose más frecuente y banal. Cada vez se refiere menos a sus grandes principios, acentuando la importancia otorgada a la noción de *servicio*, reconociéndole un papel mucho mayor a los usuarios ahora que antes. Para las grandes empresas públicas, se han establecido compromisos de cumplimiento que indican a qué se compromete la empresa ante los usuarios para asegurar un *servicio* de calidad. Esta noción ha penetrado en el sector competitivo y se ha convertido en uno de los referentes de la estrategia de las firmas. Las firmas privadas del sector competitivo se refieren cada vez más al “*servicio*” que cumplen y multiplican las encuestas de satisfacción de la clientela. Por ejem-

plo, el grupo Danone organiza su publicidad para mostrar que sus productos son beneficiosos para la salud y hace valer que ha creado, con el objetivo de mejorar este servicio, un Instituto para la salud.

Sin embargo, lógica industrial neo-fordista por un lado y lógica de servicio por el otro, no se combinan fácilmente en el seno de un mismo modelo productivo. Una de las novedades más importantes reside, precisamente, en la manera en que estas dos lógicas se enfrentan y tratan de combinarse en el seno de la producción industrial de servicio.

-la *tercera* idea que queremos desarrollar es que la producción industrial de servicio se compone de tres grandes universos:

- 1) el universo de la concepción de nuevas tecnologías y de nuevos productos o servicios;
- 2) el universo de los grandes sistemas técnicos que aseguran la producción material de esos productos o servicios (las fábricas en la industria, las unidades técnicas en los servicios);
- 3) el universo de la relación directa con los clientes o los usuarios, que permite estructurar el contacto con estos últimos (las agencias comerciales y las redes comerciales).

Si tomamos el ejemplo de France Telecom, principal empresa de telecomunicaciones de Francia, podemos ilustrar fácilmente esta distinción. El universo de la concepción está representado por la rama “desarrollo”, que reagrupa a todas las actividades de investigación y desarrollo de la empresa. El universo del sistema técnico está representado por la rama “redes” que administra la construcción y la explotación de la red de telecomunicaciones. El universo del contacto con los clientes está representado por la rama “público en general” que administra al conjunto de las agencias comerciales (salvo la rama “empresa”, especializada en la administración de la cartera de las grandes empresas). Estos tres universos tienen actividades profesionales y necesidades de organización que se distinguen entre sí. Sin embargo, se puede hacer la hipótesis que la eficacia futura de la empresa depende ampliamente de la calidad de la cooperación entre estos tres universos, y, por lo tanto, de una cierta convergencia y complementariedad en su manera de trabajar y de organizarse, así como en sus objetivos.

¿Cómo ocurre esto? ¿Cómo el modelo de la producción industrial de servicio afecta a cada uno de estos universos y a sus relaciones?

1. La difícil combinación entre las dos lógicas

El modelo de la producción industrial de servicio se apoya, como lo hemos dicho, en el encuentro entre dos grandes lógicas:

- la lógica industrial neo-fordista;
- la lógica de servicio.

El encuentro entre estas dos lógicas no se realiza fácilmente.

Solo lo abordaremos a partir de dos problemas.

1.1. Concentración versus descentralización

Una de las tendencias más marcadas de la lógica industrial fordista es la de operar economías de escala realizando una concentración de la producción; menos unidades de producción, cada unidad con una capacidad superior, más intensamente utilizada, lo que permite abatir los costos industriales.

12 Esta lógica sigue desempeñando un papel muy marcado en la industria. Hoy, alcanza a las empresas de servicios.

Pero plantea muchas interrogantes.

a) La naturaleza del problema

En primer lugar, debemos constatar que esta lógica de concentración ha existido especialmente en el universo del sistema técnico y en el universo de la concepción, pero que, inversamente, se ha conocido un período de desconcentración y de descentralización marcadas en el campo de las unidades comerciales, en el universo del contacto con el cliente. Desconcentración: multiplicación física de las unidades comerciales para que aseguren un contacto de proximidad con los clientes. Descentralización: acrecentamiento del poder de decisión de los directores de las agencias comerciales o de los concesionarios para que puedan adaptar su estrategia y su oferta en función de la clientela local.

Por lo tanto, existen dos movimientos en sentido inverso: concentración por un lado, desconcentración y descentralización por el otro.

Este doble movimiento ha sido completamente claro en los bancos o en France Telecom, ya que en el momento en que se comenzaba a concentrar las unidades técnicas de procesamiento de la información o de explotación de las redes de telecomunicaciones, se multiplicaba el número de agencias.

Este doble movimiento sigue produciéndose: la concentración alcanza siempre a las unidades técnicas, pero al haber llegado a un nivel elevado la difusión de las agencias comerciales en el territorio, se dejó de abrir nuevas agencias. En cambio, en general, se prosigue con el proceso de descentralización del poder de decisión a nivel de las agencias existentes, para acrecentar los conocimientos sobre los usos locales de los productos y los servicios, constituir y mantener las redes específicas de clientela y permitir el desarrollo de estrategias locales, adaptadas a cada modo de vida de los habitantes de una ciudad o de un barrio.

El problema que aparece entonces es el siguiente: si se sigue concentrando a las unidades técnicas (las fábricas en la industria, las unidades de procesamiento y explotación de sistemas informatizados en los servicios), ante una red comercial muy desconcentrada y descentralizada, ¿cómo se hará para que la lógica de servicio se remonte hasta las unidades técnicas y para que una buena cooperación exista entre los dos universos? Se arriesga un desdoblamiento de lógicas: unidades técnicas altamente productivas, pero desconectadas de las expectativas concretas de los clientes y produciendo a ciegas; y, a la inversa, unidades comerciales, cercanas a los problemas de los clientes, pero incapaces de resolverlos, al no conocer bien las posibilidades de las unidades técnicas.

Por ejemplo, si un cliente tiene un problema con una mensajería telefónica, entrará en contacto con la agencia comercial más cercana a su domicilio, mientras que la causa de este problema y su solución pueden depender de una unidad de redes que se encuentra a varios cientos de kilómetros y que ignora todo de este problema.

Recientemente, se han visto casos peores, por ejemplo, unidades comerciales que cedían a los clientes un servicio (el registro de los números en el aparato de teléfono) que era técnicamente imposible de realizar, en ese momento y en ese lugar.

Vemos entonces que se plantea un problema de cooperación entre unidades técnicas y unidades comerciales que, físicamente, están cada vez más alejadas unas de otras, y que es muy probable que sigan lógicas de acción muy diferentes.

Este problema está muy mal resuelto en la lógica fordista clásica. En ésta, en efecto, se considera que las unidades de producción deben concentrarse en los problemas de productividad, de calidad técnica y de producción fábrica; el universo comercial tiene como única función la de colocar y vender los productos que las fábricas han realizado. En la lógica fordista renovada (“japonizada”), se admite que las fábricas estén más directamente conectadas al mercado y produzcan en sistema de justo a tiempo, en función de los pedidos firmes de los clientes. Pero cada universo conserva su propia visión. Y a menudo, se constata una confusión entre el principio de justo a tiempo (producir lo que se debe producir, en el momento oportuno) que remite a la lógica de servicio, y el principio de flujo constante (acelerar la velocidad del flujo y disminuir marcadamente el stock), sabiendo que la organización del flujo constante sigue estando dentro de la lógica industrial fordista (aumentar la producción), sin mantener ninguna relación automática con la calidad de servicio al cliente.

b) *Algunas pistas para una solución.*

14

Las evoluciones recientes muestran algunas pistas para resolver estos problemas.

En primer lugar, algunas empresas empiezan a admitir que el concepto de servicio es un *concepto transversal*, que debe implicar a la totalidad de los universos de producción, y, por lo tanto, a la totalidad de las unidades de una empresa.

La respuesta a un uso esperado del cliente, se refiere tanto a la fábrica como a la agencia comercial o los servicios de concepción. Cada unidad tiene un papel que desempeñar en la producción del mismo servicio. Y el concepto de servicio sirve de *referente común a los tres universos*: es alrededor de éste que se puede activar la comunicación social entre los “conceptores”, los “productores” y los “comerciales”.

Por ejemplo: si un cliente tiene un problema o formula un reclamo, se vuelve normal que el problema pueda ser tratado por una persona competente en la fábrica implicada, e incluso, remontarse, si el problema es muy impor-

tante, hasta los servicios de concepción: resolver ese problema forma parte de la profesionalidad de cada uno. Pero a la inversa, es preciso que los que trabajan en la parte comercial aprendan a anticipar los problemas de los clientes y puedan dialogar con ellos sobre aspectos técnicos del funcionamiento de su producto (del automóvil, de la red telefónica, de los productos bancarios...).

Luego, una serie de micro-innovaciones organizacionales convergen progresivamente hacia el tejido de una trama relacional densa entre cada unidad técnica y las agencias comerciales a las que está ligada, a pesar del alejamiento geográfico. Dichas innovaciones son múltiples.

Por ejemplo: en la industria automotriz se han creado redes de procesamiento sistemático de los reclamos de los clientes, que atraviesan al universo técnico y al universo comercial, conduciendo a los asalariados de esos dos universos a trabajar sobre los mismos problemas.

Otro ejemplo: se realizan intercambios sistemáticos de datos entre computadoras; esto da lugar, generalmente, a un aumento de los intercambios sociales (por teléfono, internet, fax) para interpretar y completar esos datos.

Otro ejemplo: en France Telecom, los técnicos de las unidades de explotación de la red han comenzado a formar a los empleados de la parte comercial para que tengan un conocimiento cabal de las condiciones técnicas de entrega de los servicios a los clientes y que el diálogo profesional pueda mejorarse entre las dos poblaciones.

Otro ejemplo: en la empresa industrial 3M France se han creado grupos comunes entre los agentes del marketing, los aspectos comerciales y las fábricas para conocer las utilidades de los productos entre los clientes (que son, a su vez, industriales) y poner a punto así soluciones que permitan mejorar su adaptación a esas utilidades.

Se podría multiplicar los ejemplos.

Es así que lo que se va instalando es a la vez:

- una mayor densidad relacional de la red de comunicación entre las fábricas (las unidades técnicas) y las agencias comerciales, y una estructuración de esa red;
- un acercamiento entre las profesionalidades de los dos universos a pesar del alejamiento geográfico que, en general, tiende a acrecentarse.

Ocurre que la gente de las fábricas integra preocupaciones y competencia de servicio, en particular, a partir de un conocimiento mucho más concreto de los clientes (o de las aplicaciones de los productos que fabrican a los usos y costumbres de estos clientes). A la inversa, la gente del sector comercial evoluciona hacia perfiles profesionales técnico-comerciales que los hacen mucho más aptos para ser interlocutores competentes, situados entre los clientes y los productores.

c) *Los límites de estas soluciones*

Sin embargo, estas soluciones son limitadas, porque no afectan a la organización de base de cada uno de los dos universos; sólo conciernen, en ambos casos, a una minoría de asalariados.

Veamos el caso de las fábricas.

En la mayoría de los sectores industriales, y en particular, en la industria automotriz es posible constatar una doble ambigüedad: una sobre la noción de flujo y otra sobre la noción de calidad.

16 *Sobre la noción de flujo*, ya hemos hablado; existe una gran confusión entre la noción de justo a tiempo y la noción de flujo continuo, pero debemos volver sobre el tema ya que se trata de un asunto decisivo.

La noción de justo a tiempo, en rigor, participa de una lógica de servicio: hay que respetar los plazos que se convinieron con el cliente, por lo tanto respetar una fecha de entrega. Se trata al mismo tiempo de una cuestión de calidad y de negociación con aquél para llegar a soluciones razonables, de calidad de circulación de las informaciones para consolidar, al nivel de la fábrica, los compromisos que se adoptaron con gran número de clientes y sobre todo de un problema de organización, para construir los programas de producción en función de esos compromisos contraídos y preparar los ciclos de fabricación.

Ahora bien, en la práctica, otra noción se impone, la de los flujos continuos, que prolonga la lógica fordista. No se trata de respetar fechas negociadas con los clientes, sino de aumentar sistemáticamente la velocidad de los flujos, y por lo tanto, de reducir los plazos para disminuir la inversión de capital y, en la mayoría de los casos, intensificar el trabajo obrero. En este caso, el cliente se convierte en un pretexto, en vez de ser una realidad concreta.

Se dice a menudo que el flujo continuo permite aportar progresos productivos en las fábricas, porque puede tratar los disfuncionamientos, según el principio del *kaizen* (mejora continua). Esto es cierto, aunque parcialmente, ya que el efecto masivo es, en realidad, *la intensificación del trabajo*, y dicha intensificación deja muy poca disponibilidad concreta a los obreros para invertir en los grupos *kaizen*. Las encuestas sobre las condiciones de trabajo, en Francia, muestran en forma clara, este aumento de la intensificación del trabajo, en correlato directo con la reducción de los plazos. Y es claro, también, que las fábricas siguen siendo evaluadas mayoritariamente a partir de objetivos de productividad en volumen (número de autos / día / asalariado) que favorecen a la interpretación del flujo, continuo respecto a la interpretación del justo a tiempo.

En realidad sería perfectamente posible, en el marco de una verdadera lógica de servicio, aplicar la filosofía del *kaizen*, haciendo de ella un medio para aumentar la elasticidad de la organización. En vez de razonar en términos de tensión del flujo, habría que razonar menos rígidamente en términos de reconfiguración del flujo, en función de los compromisos negociados con los clientes.

En cuanto a la noción de calidad, también se constata una ambigüedad entre dos visiones. Una primera visión se refiere a la calidad técnica del producto (y del proceso), definida a partir del respeto a las especificaciones que fueron elaboradas por los ingenieros (en general desde la fase de la concepción). En muchos casos, se les da hoy a los equipos de operadores, una capacidad y un poder de autocontrol de la calidad y es seguro que los procedimientos para asegurar la calidad han permitido elevar la calidad técnica de modo considerable; pero con dos límites de gran importancia: los obreros deben respetar rigurosamente las especificaciones –es el principio de conformidad– y en la mayoría de los casos, no participan en la definición de estas últimas. El know how de los obreros respecto a los problemas de calidad, cuando se moviliza en grupos de mejora de la calidad, sólo desempeña un papel en elementos precisos y limitados del proceso. Rara vez se refiere al producto o sobre las opciones importantes en materia de definición y regulación del proceso. Pero sobre todo, esta calidad técnica puede no coincidir exactamente con la calidad real que el cliente necesita para los usos del producto (o del servicio).

Las fábricas pueden hacer, a la vez, sobre-calidad (calidad inútil) y sub-calidad.

De aquí proviene la importancia que reviste la segunda visión de la calidad: la del servicio prestado. En el marco de una lógica de servicio, la calidad se define en función de la manera en que un producto mejora cualitativamente las condiciones de producción o de vida de un cliente. Por ejemplo: en función de la manera en que un automóvil participa en la mejora de las condiciones de desplazamiento, de tal tipo de automovilista, en tal ciudad. En general, se han llevado a cabo estudios globales sobre estos temas, a cargo de los equipos de marketing. Pero tienen dos límites: no pueden sustituir la fuente esencial de conocimiento que son los usuarios concretos, que verdaderamente utilizan el producto en sus situaciones concretas y evolutivas de la vida. Y estos estudios de marketing tienen muy poco impacto concreto en las fábricas, que sólo conocen la calidad técnica.

18 Tuvimos ocasión de medir este desfasaje, a partir de un estudio detallado sobre la administración de la calidad en una de las fábricas de 3M, fábrica que produce abrasivos. El resultado era claro: las fábricas trabajaban sobre especificaciones técnicas de la calidad del producto, ignorando totalmente si estas especificaciones correspondían a las necesidades experimentadas y detectadas por los clientes en las aplicaciones de esos abrasivos. Y nos dimos cuenta que también el servicio de marketing ignoraba estas necesidades, porque tenía una representación demasiado abstracta y demasiado estática de esas necesidades, porque no las había estudiado con verdaderos clientes. El único servicio que hubiera podido construir una representación concreta y viva de esas necesidades era el servicio comercial –gracias a sus contactos directos con los clientes–, pero no tenía la competencia para hacerlo y no había integrado esa preocupación en sus enfoques del trabajo.

Y debemos señalar que 3M es una empresa considerada como una empresa que registra un muy buen desempeño en materia de calidad...

A través de estos dos ejemplos –el flujo y la calidad– quisimos mostrar la dificultad de que penetre la lógica de servicio en el seno del funcionamiento industrial, y la marcada sub-utilización de las competencias de servicio que el personal de las unidades técnicas y de las fábricas podría desarrollar.

En nuestra opinión, se trata de una fuente de primer orden que orientará futuras investigaciones.

d) *¿Qué nivel de concentración?*

Queda aún por plantear un asunto: ¿hasta dónde puede ir la concentración en el universo del sistema técnico, sin comprometer en forma durable el desarrollo de la lógica de servicio?

Nos parece que el principio de la concentración, que tiene una eficacia cierta en término de costos, corre el riesgo de tornarse contraproducente en términos de valor, no sólo a causa del alejamiento de los clientes, sino sobre todo a causa de un aumento objetivo de la complejidad y el riesgo que obliga, en contextos de limitación del personal, a una fuerte polarización sobre problemas estrictamente técnicos, con disponibilidades reducidas para tratar los problemas de servicio y una fragilización del conjunto del sistema de producción.

Retomaremos el ejemplo de France Telecom. Esta empresa desarrolla hoy una estrategia de concentración de las unidades de explotación técnica de la red de telecomunicaciones. Es posible que el número de esas unidades sea dividido por dos (es como si un grupo industrial dividiera por dos el número de sus fábricas). Técnicamente hablando, es posible hacerlo. Pero ya se anticipan dos cuestiones de primer orden:

- las nuevas unidades deberán hacer frente a una complejidad técnica de las máquinas (los autoconmutadores) y de las conexiones de tal envergadura que la totalidad de la atención de los técnicos se verá polarizada por la supervisión de estas máquinas y de la red (para poder enfrentar, de modo inmediatamente competente, cualquier incidente que pudiera ocurrir). Tanto más cuanto que el número de estos técnicos se verá reducido. No tendrán la posibilidad temporal de ampliar su competencia hacia el seguimiento de los clientes e intervenir sobre sus problemas;
- estas nuevas unidades van a administrar a un número mucho mayor de clientes a la vez, con máquinas de dos a tres veces más potentes. Una sola máquina puede cubrir el funcionamiento telefónico de 200.000 usuarios (hoy, en promedio, 60.000). Esto quiere decir que cualquier incidente que detuviera a la máquina castigaría a 200.000 familias. El riesgo es, por lo tanto, mucho más elevado.

Estas dos nociones: aumento de la complejidad técnica y aumento del riesgo, ligados al nivel de concentración, también se encuentran en el sector industrial. *Las fábricas modernas y concentradas son fábricas muy frágiles técnicamente*, a causa de su nivel de integración técnica y de la complejidad

de los flujos¹. Y el riesgo cliente es mucho mayor ya que cualquier parálisis de la fábrica tiene consecuencias considerables.

Se puede enfrentar a esta fragilidad con esfuerzos importantes en fiabilización de los sistemas técnicos. Pero nos exponemos a una carrera de velocidad sin fin entre el aumento de la complejidad y el riesgo por un lado, y la búsqueda de fiabilidad por el otro, carrera que no enfrenta directamente el problema planteado por la lógica de servicio. Es posible que soluciones menos concentradas, más simples para administrar y organizar sean realizables.

Vemos entonces que la elección del nivel de concentración es una *opción delicada*, que debe hacer intervenir a varios arbitrajes y que, en nuestra opinión, no puede resolverse si no se asocia con inteligencia lógica de servicio y lógica industrial. Las consecuencias en materia de empleo son importantes, es evidente, ya que las opciones de concentración son siempre opciones de reducción del personal.

1.2. Venta versus prestación de servicio

a) El problema

20

Quisiéramos abordar un segundo problema, generalmente poco estudiado, esto es, el de la confusión que existe, en las unidades comerciales, y, por lo tanto, en el universo del contacto con el público, entre la venta y la prestación de servicio.

El acto de venta, si se le considera en sí y en forma aislada, participa directamente de la lógica industrial fordista: hay que vender el máximo de mercaderías, respecto a los competidores. Y el criterio de cantidad (número de productos vendidos o de servicios “ubicados”) es más fuerte que cualquier otro criterio.

Este acto de venta sólo da una indicación muy débil y puramente instantánea del servicio: si el cliente compra, es que esto debe responder a una necesidad. Pero nada indica que esta apreciación será duradera y si el cliente utilizará realmente ese producto o ese servicio.

¹ Philippe Zarifian, *Le travail et l'événement*, éditions L'Harmattan, París, 1995.

Más aún: *el acto de venta no es en realidad sino el principio de la instauración de una relación de servicio con el cliente-usuario*. Dista mucho de representar a la totalidad de esta relación.

Por ejemplo, en el sector de los servicios es claro que el acto de venta sólo inicia la prestación de un servicio, y que la evaluación de la satisfacción de este servicio se hará durante toda la duración de esta prestación.

Cuando France Telecom conecta a un cliente a una línea telefónica y que, si corresponde, le vende un aparato de teléfono, esto constituye tan sólo el punto de partida de una relación que va a desarrollarse a lo largo de varios años, relación ligada íntimamente a la utilización concreta de esa línea telefónica. Y cuando se actúa en el sector de la competencia con las demás empresas, esta relación no es para nada automática: el cliente puede, en cualquier momento, decidir rescindir su contrato y abonarse a otra empresa.

Cuando un banco ofrece servicios a un cliente –por ejemplo, para administrar sus ahorros o para abrir un crédito–, también la “venta” no es nada más que el punto de partida de una prestación que va a desarrollarse a lo largo de varios años, y la calidad de esa prestación, en la duración, es mucho más importante que la “venta” instantánea de esos servicios.

Sin duda, esto es mucho menos evidente en el sector industrial. Parece que cuando se ha vendido un auto se ha realizado ya, lo más importante y esencial. Pero, en realidad, la evaluación del comprador se hará también sobre el servicio post-venta, pero pensamos sobre todo en desarrollar la fidelidad de ese comprador a una marca, lo que depende de la manera en que este último apreciará, durante todo el tiempo que tenga el automóvil, los servicios que pueda efectivamente obtener. Y esta apreciación guiará a sus futuros actos de compra o los efectos de socialización de esta apreciación entre las personas que lo rodean.

Es por eso que se debería, en una lógica de servicio, ver al acto de venta sólo como la condición inicial, necesaria pero no suficiente, para establecer una relación de servicio de larga duración. Y sería lógico considerar a las agencias comerciales como los puntos de entrada privilegiados de esta relación de servicio.

b) Las ambigüedades y las dificultades

Hemos realizado varios estudios en el sector de los servicios y de ellos surge que, a menudo, los imperativos de venta eran más fuertes que la consi-

deración de la relación de servicio en la duración y que, con bastante rapidez, aparecían dificultades para los usuarios.

Por ejemplo, desde hace más de un año, France Telecom conoce un desarrollo muy importante de la venta de teléfonos celulares y de abonos a su servidor de internet. Las agencias comerciales se han movilizadо en forma marcada alrededor de esto, ante competidores muy dinámicos. Concretamente, un sistema simple de medida ha sido puesto a punto para saber cuántos teléfonos celulares y cuántos abonos a internet han sido vendidos por cada agencia, por día. Los vendedores han sido pues movilizadоs en torno a objetivos cuantitativos diarios y se han organizado “challenges” para poner a competir los puntos de venta entre sí.

Ciertamente, ha habido un resultado positivo: las ventas han aumentado en forma muy marcada.

Pero también empezaron a aparecer ciertos aspectos negativos:

- 22
- una insuficiencia de formación de los vendedores, incapaces de responder a problemas técnicos un poco más de punta planteados por los clientes (ciertos clientes son a veces más competentes que ellos...). Esta insuficiencia de formación era particularmente clara en internet;
 - una dificultad del sistema técnico que no podía seguir la expansión de las ventas, lo que llevaba a un claro deterioro de la calidad del servicio telefónico prestado. Concretamente: la red de telefonía celular se vio saturada y un número creciente de llamadas no podía conectarse;
 - una ausencia considerable de seguimiento de los clientes, para conocer, registrar, anticipar sus problemas; esta falta de seguimiento se concretó en una tasa elevada de abandono del abono o suscripción y que la empresa no llegaba a entender.

Hay que ver el mismo problema desde otro ángulo: la naturaleza del trabajo que se le pedía a los vendedores.

Cuando a un vendedor su jerarquía lo juzga a partir de un objetivo de ubicación cuantitativa de un producto es lógico que haga todo lo que esté a su alcance para lograrlo. Esto quiere decir:

- que debe dar prioridad a los productos vedette, como el teléfono celular, arriesgando no tener en cuenta a los clientes que piden productos o servicios más comunes;
- que debe pasar un tiempo limitado con cada cliente para aumentar su ritmo.

El resultado es triple:

- este vendedor está sometido a un ritmo de trabajo muy intenso. La jerarquía no necesita controlar directamente sus operaciones de trabajo, en el sentido tayloriano clásico del término, ya que el control diario de los resultados (en volumen de productos ubicados o en facturación) engendra una presión muy fuerte sobre la subjetividad del individuo;
- la calidad del servicio prestado a los clientes se deteriora progresivamente, y el descontento se acumula por su lado (sobre todo cuando la empresa tiene una imagen de buena calidad);
- la competencia profesional de ese vendedor se estanca y él mismo tiene la impresión de verse progresivamente desbordado por la sofisticación de los servicios que debe vender y por lo que su seguimiento implicaría.

La constatación nos parece clara: cuando se hace la confusión entre “venta” y “prestación de un servicio de calidad en una relación duradera” se encuentran principios de organización del trabajo, absolutamente idénticas a las del taylorismo-fordismo (en su versión renovada: control del ritmo de trabajo por los resultados, más que por el seguimiento inmediato de las operaciones elementales de trabajo). Y si la empresa puede verse beneficiada con ventajas competitivas a corto plazo, esta situación rápidamente se invierte.

La tensión entre estos dos enfoques es aún más clara en los servicios de atención telefónica.

23

O bien se pone el acento prioritariamente en el ritmo, es decir en el número de llamadas recibidas por una telefonista durante un día, pero, en este caso, la duración de cada respuesta a un llamado debe ser corta (de aproximadamente 1 minuto 30 segundos en ciertas agencias de France Telecom) y la telefonista no tiene ninguna posibilidad real de aumentar su competencia. Está completamente tomada por el ritmo que debe respetar, y sumamente tensionada.

O bien se pone el acento prioritariamente en la calidad del servicio, es decir en la calidad de la escucha de los problemas del cliente que llama y en la profundización de dichos problemas, pero esto supone un tiempo de respuesta mucho mayor; también requiere una competencia mucho mayor por parte de la telefonista.

La segunda solución es más costosa; requiere más personal en los equipos de atención telefónica y un mayor grado de calificación. Pero se puede pensar que el valor para los clientes será percibido como netamente superior.

Hemos tomado el ejemplo de una empresa del sector de los servicios. Pero el análisis, probablemente también sea válido para el sector industrial, a pesar de que muy pocos estudios se han hecho en este campo. Se sabe por ejemplo que, en Francia, la red de los distribuidores de automóviles mantiene una actitud muy pasiva respecto a sus clientes y no sigue realmente sus usos y sus problemas, de modo personalizado, contrariamente a lo que ocurre en Japón. Se trata de un campo que requeriría estudios ulteriores.

c) Algunas pistas como solución

Es evidente que, en un mercado competitivo, el acto de venta es insoslayable y posee un contenido profesional real (que se aprende cuando se han asimilado las técnicas de venta).

Pero la lógica de servicio sólo tiene sentido cuando:

- el acto de venta sólo es considerado como integrado al establecimiento y al seguimiento de una relación de servicio, de modo que el “vendedor” será en realidad definido como un “prestatario de servicio”;
- los clientes están, a su vez, integrados en una red relacional permanente, en la cual se les da la posibilidad de desempeñar un papel activo, pudiendo entrar en contacto con la agencia en cualquier momento cuando surge un problema, o hacer propuestas de mejoras y de personalización del servicio prestado;
- el personal de las agencias comerciales puede activar en cualquier momento una red de contactos con los técnicos y especialistas de su empresa, cuando los problemas que plantean los clientes los sobrepasan desde el punto de vista profesional.

24

Se pueden proponer varias soluciones.

Por ejemplo, en el sector bancario, se ha dividido el trabajo en las agencias y desarrollado en forma importante el papel de los “consejeros de la clientela” que son el interlocutor privilegiado, para cada cliente, ante el banco y que, como su nombre lo indica, desempeñan el papel de consejeros personalizados del cliente. Y se ha modificado el reclutamiento de estos consejeros, para poner a personas con experiencia, que tienen una “competencia de red”, es decir que son capaces de administrar toda una red de clientela (uno de los criterios de constitución de estas redes es el origen geográfico de estos clientes, en función de la región: en París, se tienen redes de clientes bretones, o auverneses, administrados por un consejero que será también bretón o auvernés...).

Otra solución consiste, evitando esta división del trabajo, en ampliar la superficie de actividades de cada agente, confiándole a la vez la venta, la información y el consejo a la clientela. Pero tal ampliación, que requiere de competencias profesionales más amplias y profundas que las de un simple vendedor, supone otorgar una disponibilidad temporal y una flexibilidad de acción al agente, que es contradictoria con la presión ejercida sobre el mero ritmo de venta. Y si el campo de actividad de la empresa es demasiado amplio, esa profundización de la competencia supone también una cierta especialización en un campo (es posible que mañana haya, en France Telecom especialistas en internet, como hay, en las grandes empresas de distribución de productos audiovisuales, libros y discos, especialistas en discos de rock, o especialistas en microcomputadoras).

d) El límite de estas soluciones

Nos parece que estas soluciones seguirán siendo limitadas mientras:

- se dé la prioridad a los efectos a corto plazo y no a los de mediano-largo plazo;
- se conciba a las agencias en contacto con los clientes como meras agencias comerciales, y no como agencias de prestación de servicio;
- no se haya percibido la importancia que se le debe dar al desarrollo de verdaderas estrategias locales (y no sólo nacionales o mundiales).

Un buen indicio puede ser el grado de conocimiento que tiene una agencia de los problemas y el comportamiento de su clientela local, en el campo en el que opera.

¿Qué grado de conocimiento y anticipación tiene una agencia bancaria de los problemas de endeudamiento, respecto a la población del barrio en el que opera? ¿Qué grado de conocimiento tiene una agencia de France Telecom del modo de utilización de las relaciones telefónicas, para las poblaciones e instituciones en el territorio geográfico en el que opera?

A menudo este conocimiento es superficial, o es muy disperso y empírico, porque no se ha considerado que era una actividad que la agencia debía desarrollar. Se limitó a las grandes encuestas de marketing a escala nacional, que razonan a partir de clientes abstractos y “promedio” y que, a escala local, son encuestas de muy poca utilidad.

2. Los problemas de calificación profesional

Ya hemos evocado, en varias ocasiones, el carácter crucial de las calificaciones profesionales.

Quisiéramos sintetizar simplemente algunas reflexiones.

2.1. *Organización en equipo y organización en red*

Se ha insistido mucho en los debates sobre la crisis del fordismo, en el interés y la importancia del trabajo en equipo (en grupo).

Este interés es innegable y volveremos más adelante sobre este tema. Señalemos tan solo que la insistencia en los equipos, manifestada en la literatura que se dedica a la organización del trabajo, y especialmente en los equipos autónomos de obreros en los talleres, no significa que el trabajo en equipos no constituya ya una larga tradición en el medio de los técnicos de las unidades técnicas (en las grandes empresas de servicio) o en los equipos de vendedores en agencias. Y probablemente el nivel de autonomía sea allí más elevado.

26 Sin embargo, quisiéramos insistir sobre los límites de este enfoque del trabajo en equipos, y en particular, sobre dos importantes limitaciones:

- *una parte creciente de los contactos y los intercambios de saberes que un asalariado moviliza en su actividad profesional procede de las redes en las que está inserto, y no sólo del equipo.*

Hay razones profundas y evidentes para esto: una parte creciente de los problemas efectivamente tratados es transversal a diferentes servicios y diferentes actividades u oficios dentro de la empresa. La noción de servicio lo ilustra claramente: el pedido o el problema planteado por un cliente puede movilizar a toda una red de acción, no sólo dentro de la unidad, sino entre los tres grandes universos de la producción, de los cuales ya hemos hablado. Lo mismo ocurre con acontecimientos técnicos importantes -un desperfecto grave- que deben movilizar a toda una red de especialistas.

Esta importancia creciente de las redes es visualizable en el aumento del uso de las “nuevas tecnologías de la comunicación” y en el hecho de que un número creciente de intercambios profesionales se hace, de ahora en adelante a distancia (por teléfono, fax, internet, courrier, grupo-wares, etc.)

Existe otra razón, más sutil: el trabajo en equipos desarrolla, por sí mismo, la necesidad de las redes. En efecto, un equipo sólo puede funcionar bien socialmente, si el número de personas que lo componen es limitado, y, por lo tanto, si las competencias y las superficies de acción que el equipo puede englobar son también limitadas. Querer “equipos de dimensiones humanas”, es implícitamente querer que estos equipos puedan comunicarse con otros equipos y otros polos de especialización dentro de redes.

Pero esto plantea un problema bastante crucial: *¿la organización de base de las empresas favorece este funcionamiento en red?* Por ahora, nuestra respuesta es negativa: la división funcional del trabajo (por grandes funciones y por grandes campos) predomina siempre ampliamente y estructura las relaciones de poder dentro de las grandes empresas. Desde este punto de vista, no vemos ninguna diferencia entre las empresas industriales y las empresas de servicio. El resultado es que las redes existen, ya sea de modo informal (son redes de contactos interindividuales que corren el riesgo de ser destruidas en cualquier momento), ya sea de modo puntual (un pedido sobre tal punto, o un grupo de trabajo sobre tal problema), con un nivel de eficacia muy inferior al de su potencial.

- *el segundo límite evidente para el trabajo en equipo es la importancia siempre primordial del puesto de trabajo, no sólo en la organización del trabajo, sino en los campos de la administración de los recursos humanos: reclutamiento, movilidad, clasificación, salario, evaluación de los desempeños, etc.*

27

Es claramente contradictorio pedirle a asalariados que trabajen sinceramente en equipo, cuando todo el sistema de administración de los recursos humanos sigue estando centrado en el puesto de trabajo, individualmente ocupado por cada uno. Es una de las principales razones por la cual, a menudo, la noción de equipo sólo funciona de modo muy limitado y desvirtuado. Los trabajos sobre la industria automotriz en Europa y Brasil son claros sobre este punto: el trabajo sigue estando esencialmente estructurado por los cargos y las tareas que corresponden a cada cargo, y el equipo sólo desempeña un papel anexo y subalterno para tratar ciertos problemas comunes (calidad, flujos...) y crear efectos de emulación recíproca. Estamos en la situación inversa a la de las redes: los equipos existen formalmente, “en el papel”, pero en la realidad del funcionamiento cotidiano, su papel y su autonomía real siguen siendo muy limitados.

Como en el caso de las redes, las empresas deben hacer más precisas sus opciones de organización.

Se puede pensar que el futuro de las organizaciones del trabajo estará en una fórmula de *equipos coordinados en redes*. Esta fórmula tiene credibilidad y responde particularmente bien a las formas modernas del trabajo en una lógica de servicio. Pero es preciso vencer numerosos obstáculos para que se convierta en la regla (si es que tiende a serlo...).

2.2 La competencia de servicio: una apertura en la definición tradicional de las actividades y oficios

Hemos indicado, cualquiera sea el universo de producción², por qué y en qué *la competencia de servicio*, tomaba cada vez más importancia.

El crecimiento de esta competencia puede formalizarse por la aparición de competencias dobles, siendo el caso-tipo el de los técnico-comerciales en las agencias comerciales.

Pero quisiéramos insistir en dos aspectos:

- la competencia de servicio es sobre todo una apertura y una transformación interna de los oficios y actividades ya existentes. No se trata de pedirle a un técnico en telecomunicaciones que sea otra cosa que un técnico, o a un agente comercial ser otra cosa que un agente comercial, *sino de serlo de otra manera*.

28

¿Qué significa “serlo de otra manera”? No es posible dar una respuesta global a esta pregunta: es preciso examinarla para cada categoría de actividad. Sin embargo, es posible dar una indicación general.

Desarrollar una competencia de servicio es preguntarse y saber, en nuestros actos profesionales, qué impacto tendrán, directa o indirectamente, sobre la manera en que el producto (el bien o el servicio) que se realiza beneficiará, *útilmente*, a sus destinatarios. Si se es docente, cómo los conocimientos que se difunden podrán ser utilizados provechosamente por los estudiantes. Si se es informático, cómo el software que se desarrolla prestará realmente un servicio a sus futuros usuarios. Si se es obrero en la siderurgia, cómo el acero derretido que se regula servirá para el uso que de él haga Renault o Mercedes (ya que hoy en día se puede regular cada porción adaptándola a un destinatario en particular).

² No hemos podido hablar, por falta de tiempo, del universo de la concepción.

Desarrollar una competencia de servicio, es también mostrar, en sus relaciones con los demás, *civilidad*, es decir, cuidados, respeto y generosidad hacia el otro³. Pero es también esperar la reciprocidad en este intercambio. El servicio no es unilateral: siempre tiene una parte de negociación, de reciprocidad y de acuerdo. Por otra parte, en este sentido, el culto del cliente es absurdo: el cliente es un ser social con el que es perfectamente legítimo discutir y negociar. Cuando una telefonista “resiste” a reclamos injustificados de un cliente, y lo impulsa a modificar su punto de vista, tiene mucha razón. Puede responder en forma educada y firme a la vez. Se trata de una verdadera competencia profesional que se aprende y que entra en juego en el momento de reconocer la competencia profesional.

Sin embargo, es preciso constatar que, por lo menos en Francia, la competencia de servicio está todavía muy mal identificada como tal (como competencia profesional) y es muy poco reconocida. Sin duda, debemos ver en esto, un efecto y una causa a la vez, de la *división sexual del trabajo*: los sectores en los que esta competencia es solicitada más abiertamente, es decir, los de contacto directo con los usuarios, son sectores fuertemente feminizados. El reconocimiento de la profesionalidad de las actividades de servicios es también una manera de poner en juego, más globalmente (y para ambos sexos) la importancia de la competencia de servicio.

2.3. A propósito de la competencia social

29

Por último, debemos decir unas palabras sobre un tema del que se discute mucho en Francia, el de la competencia social, que es también llamada “saber-ser” [“savoir-être”].

Por *competencia social* se entiende, en general, las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes:

- la autonomía,
- la toma de responsabilidad,
- la comunicación social.

No se trata de cuestionar empíricamente la importancia de estas capacidades, sino de saber cómo situarlas y cómo valorizarlas.

Nuestra posición es la siguiente: si se identifica a estas competencias como “cualidades personales” (lo que la noción de “saber-ser” tiende a hacer,

3 Philippe Zarifian, *Eloge de la civilité*, éditions L’Harmattan, París, 1997.

lo que nos parece éticamente intolerable), que habría que situar, evaluar, reconocer y agregar a la competencia profesional –y, por lo tanto, además de ella–, entramos en un proceder que ya no tiene nada que ver con un verdadero enfoque de la profesionalidad, en una relación asalariada. En realidad, se comienza a hacer una selección a partir de bases personalizadas, entrando en la psicología y la historia personal de cada uno, de modo incompatible con el respeto por la civilidad (y la condición de ciudadano) de cada individuo. Es un ataque a las libertades fundamentales de cada uno, y no es evidente que las empresas que desarrollan este tipo de actitud sean conscientes de ello (o, si lo son, su actitud es completamente condenable). En cierto modo, es extender al conjunto de los asalariados, una práctica que discrimina negativamente a las mujeres (se pasa de las “cualidades típicamente femeninas” a las “cualidades típicamente modernas”...).

Es por esto que nos parece sumamente importante *integrar las actitudes de autonomía, toma de responsabilidad y comunicación en el seno de las competencias profesionales* (se actúa de modo autónomo respecto a situaciones profesionales, y no “en general”), examinando, como para cualquier otra competencia, cómo pueden ser adquiridas y qué medios la empresa debe desarrollar para lograr este fin, a efectos de poder reconocerlas como incorporadas a los niveles de profesionalidad.

30 No se trata únicamente de una cuestión de punto de vista personal: es una condición de aceptabilidad social para salir “por lo alto” del taylorismo.

2.4. A propósito de la precariedad

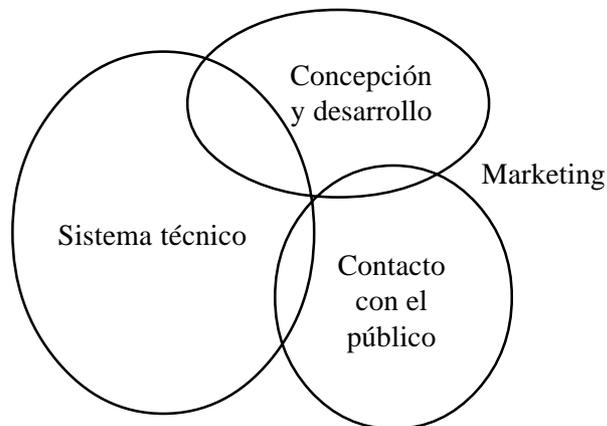
No hemos hablado de la precariedad. Esto es sumamente cuestionable, ya que el aumento de la precariedad es el fenómeno más importante de los que han afectado al empleo en Francia estos últimos años.

Pero este olvido es voluntario; es uno de los puntos más importantes que debemos enfrentar. No hemos hablado de trabajo precario porque, en las empresas con las que estuvimos trabajando, este tipo de trabajo desempeña un papel muy secundario. Y esto se debe a una razón de fondo: la precariedad es muy difícilmente compatible con el desarrollo del modelo de la producción industrial de servicio, tal como hemos tratado de circunscribirla. Se puede tomar, uno por uno, cada uno de los puntos que hemos planteado y se podrá ver que el nivel de exigencia que supone, en cuanto a la calidad de las organizaciones, las redes de relación y las calificaciones profesionales, es casi incompatible con políticas de precariedad.

¿Cómo conciliar entonces el aumento empírico del trabajo precario con esta conclusión analítica? Probablemente, la respuesta es bastante simple, al menos en su formulación: el modelo de la producción industrial de servicio, aligerado de todas sus contradicciones propias y de sus imperfecciones, sólo representa una tendencia, por cierto real, visible, analizable, pero que choca con tendencias que van en sentido contrario. Es probable que se choque *con el modelo del “trabajo asalariado flexible”*, modelo que se refuerza sin cesar y que, en el plano productivo, arrastra a la noción de servicio hacia abajo. En este modelo –que todavía queda por formalizar– el servicio no es la respuesta compleja a una dinámica de usos y expectativas subjetivas asociadas a usos y costumbres. El servicio es más bien un tipo-modelo de comportamiento de consumo a bajo precio y de baja calidad y que corresponde a su vez a una adaptación pasiva al deterioro de las condiciones sociales de existencia de amplias franjas de la población. Es un modelo que empuja todo hacia abajo: las calificaciones, las organizaciones del trabajo, los salarios, los niveles de consumo, las exigencias vitales.

Habría entonces que, y es una tarea para el futuro, examinar rigurosamente cómo estos modelos se enfrentan, analizar sus líneas de tensión y por lo tanto de acción fundamental, para que este enfrentamiento pueda orientarse hacia el progreso productivo y social.

Los tres universos de producción



El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*

1. Sobre el modelo de la competencia

1.1. *La definición de la competencia*

La aparición del modelo de la competencia no representa un cambio que parta directamente del contenido del trabajo o de las modificaciones en el contenido de las actividades. Por ejemplo: las innovaciones tecnológicas no influyen directamente en la emergencia de este modelo.

33

El modelo de la competencia nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y en las relaciones sociales en el seno de las empresas. Tiene efectos importantes sobre los contenidos profesionales, pero estos efectos son indirectos. Este cambio es fácil de formular, pero difícil de realizar: consiste en la superación de las organizaciones prescritas del trabajo. Significa el abandonar la prescripción de las operaciones de trabajo, de la manera de trabajar. La prescripción no desaparece de las organizaciones. Pero en vez de alcanzar al contenido del trabajo, lo hace a las misiones y a los objetivos que le son dados a los equipos de asalariados y que ellos deben asumir.

* Ponencia presentada en Rio de Janeiro, CIET, 26 de Agosto de 1998, por Philippe Zarifian, Profesor de sociología en la Universidad de Marne-la-Vallée, París, Francia.

Traducción al español: Mariana Vlahussich.

Ya he insistido en la importancia que reviste distinguir entre:

- la competencia en singular, que expresa a este cambio esencial en las organizaciones y las relaciones sociales;
- las competencias en plural, que se refieren a las modificaciones en los contenidos profesionales.

Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo como de un grupo, ante una situación profesional.

Asumir la responsabilidad de una situación profesional es enfrentarse a todas las obligaciones y acontecimientos que pueden surgir en dicha situación y adoptar, por sí mismo, todas las iniciativas que les corresponden. Es competente quien sabe hacer frente, con éxito, a una situación profesional, en función de los objetivos o de la misión que le fueron confiadas. Es competente también, quien sabe apelar, cuando se ve superado por la complejidad de la situación, a colegas de trabajo más experimentados y que pueden ayudarlos a dominar y controlar la situación, y que, por lo tanto, sabe activar una red de cooperación.

El tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad sólo puede venir del individuo: es él quien automoviliza sus competencias para enfrentar la situación. Esta no puede ser prescrita. Y sólo puede ser impuesta de manera indirecta, cuando la jerarquía define el marco de responsabilidad de un individuo y lo incita, de alguna manera, a asumir esa responsabilidad.

No obstante, no hay consenso sobre esta definición de la competencia y quisiera manifestar cuál es la situación, a este respecto, hoy, en Francia.

1.2. La importancia que ha tomado el modelo de la competencia en Francia

En Francia, actualmente, estamos ante un viraje muy importante. El año que viene, el gobierno va a definir una nueva ley sobre la formación profesional. Ante esta situación, y en vistas a la preparación de la nueva ley, se está abriendo un debate público sobre el modelo de la competencia (que se llama más bien: “lógica de las competencias”).

La organización que representa a los patrones franceses (CNPFP) va, a principios de octubre y durante tres días, a organizar un debate sobre esta lógica y, luego de éste, adoptará su posición política.

Por otra parte, se han establecido contactos entre los patrones, las organizaciones sindicales y el gobierno, a efectos de preparar la nueva ley, tratando de fundarla, en la medida de lo posible, en la lógica de las competencias.

Lo que está en juego es de suma importancia.

Los patrones dan una definición de la competencia que es bastante diferente de la que he propuesto. Ella es:

“La competencia profesional es una combinación de conocimientos, know how, experiencias y comportamientos que se ejercen en determinado contexto; es constatable cuando se debe aplicar en situación profesional y es validable a partir de ella”.

Esta definición es mucho más neutra. Vemos que no toma posición sobre las opciones de organización del trabajo, es decir, sobre la mutación esencial. Es perfectamente compatible con el mantenimiento de organizaciones taylorianas. En cambio, insiste mucho en el “contexto determinado” y la “situación profesional”.

¿Por qué? Para subrayar el papel de la empresa. Para el CNPF, la empresa es quien debe localizar la competencia, en el nivel de las actividades que se ejercen en situación. También corresponde a la empresa, ligada con las instituciones (ramas profesionales, sistema educativo) por una parte, y los asalariados por otra, evaluarla, validarla y hacerla evolucionar.

35

Veríamos así instalarse una cierta división del trabajo entre el sistema educativo y la empresa:

- al sistema educativo le corresponde el papel de constituir *conocimientos* y validarlos por diplomas y desarrollar las capacidades propias del individuo;
- a la empresa le corresponde el papel de emplear estos conocimientos, combinarlos con la experiencia profesional y la formación permanente a efectos de desarrollar las *competencias* y validarlas.

Por lo tanto: los conocimientos se constituyen y validan en el sistema educativo por medio de diplomas. Las competencias se desarrollan, se utilizan y se validan por la empresa bajo forma de certificados.

La forma y el contenido específico de estos certificados y su relación con los diplomas, no han sido aún definidos. Será un punto delicado de la negociación.

Incluso si el CNPF francés no toma posición sobre las opciones de organización del trabajo, estas opciones están explícitamente presentes en la mayoría de las grandes empresas que ya han desarrollado sistemas de gestión de la competencia.

El enfoque que se privilegia actualmente es el siguiente:

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA → COMPETENCIAS CLAVE → MISIÓN (PAPEL) DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO → COMPETENCIAS INDIVIDUALES.

En este enfoque –por cierto minoritario: sólo concierne a un número limitado de las grandes empresas– se ha hecho desaparecer al trabajo prescripto y la referencia a los puestos de trabajo. La organización es directamente un ensamblaje de las competencias individuales, con un nivel bastante elevado de autonomía de los equipos de trabajo. En cambio, el marco de definición de las competencias está limitado por la empresa en las que se las define. Uno de los asuntos aún mal resueltos es el de saber cuál es el valor transversal de estas competencias: ¿son utilizables y reconocibles de manera general, en el conjunto de las empresas, como es el caso de los diplomas nacionales?

En realidad:

- 36 - lo que aparece transversal y general es la opción de organización, la salida de una organización prescrita en lo que se refiere a las operaciones de trabajo y la definición de la competencia (en singular).
- en cambio, existe una dificultad en definir el carácter general de los contenidos profesionales, y, por consiguiente, de las competencias (en plural).

Se debe insistir sobre el hecho de que el modelo de la competencia sirve menos para “administrar las competencias”, en el sentido estático e institucional de la palabra, que “*para administrar el desarrollo de las competencias*”. En sentido ideal es entonces, un modelo esencialmente dinámico, que trata de establecer una relación entre:

- la definición de las competencias clave y las opciones fundamentales de organización;
- el desarrollo y la movilización de las competencias a partir de esas opciones
- el efecto de retorno de esa movilización para hacer evolucionar a las organizaciones.

A pesar de las dificultades que existen para identificar efectos generales respecto a los contenidos profesionales y la definición de las actividades, quisiera presentar algunas tendencias, que no están todas ligadas al modelo de la competencia, pero que se juntan.

Tomaré como punto de partida las competencias más cercanas a la técnica e iré hacia las más cercanas a las interacciones sociales.

2. Las transformaciones de los contenidos profesionales y los oficios u actividades

2.1. Las competencias sobre el proceso, más que sobre las herramientas

Ante el importante desarrollo de la automatización y la informatización, en los años 80 se produjeron muchos debates para saber qué impacto esto tendría sobre la redefinición de los oficios.

Grosso modo, había dos tesis:

- *la primera afirmaba que se iba hacia una cierta indiferenciación de los contenidos profesionales y, por lo tanto, hacia competencias que serían directamente transversales a los diferentes sectores. Lo que se tornaba decisivo era el conocimiento y el dominio de los sistemas automatizados o de las herramientas informáticas. Por ejemplo, en la industria, se imaginó un diploma de conductor de máquina automatizada, válido para todo tipo de industria.*

37

O también, en el sector terciario, se imaginó un diploma de *burótica* (utilización de herramientas informáticas en la oficina) que reemplazaría a los diplomas de secretariado.

Esta tesis afirmaba que lo esencial en la competencia sería el dominio técnico de las nuevas herramientas.

- *La segunda tesis decía que las nuevas herramientas desembocaban, en cambio, en un conocimiento más profundo del “proceso” al cual se aplicaban y que la competencia, en vez de convertirse en directamente transversal a todos los sectores, era, en un primer momento, un conocimiento más profundo de los procesos que caracterizan a cada sector y por lo tanto, también, de los equipamientos directamente asociados a este proceso.*

Por ejemplo: en la química, el uso de un piloteo por computadora supone, para entender bien todas las representaciones gráficas (sinópticas), los parámetros, las regulaciones y los incidentes que pueden sobrevenir, un conocimiento más profundo y más teórico de los procesos químicos; –en el terciario, el oficio de secretaria, no se reduce a una utilización hábil de las microcomputadoras y de los software, conduce, por el contrario, a un conocimiento más profundo de los problemas esencialmente relacionales y administrativos que una secretaria debe encarar.

A decir verdad, la técnica no basta para determinar una u otra tesis. Esto depende en gran medida de la manera en que cada grupo profesional es capaz de utilizar las nuevas herramientas para hacer valer su profesionalidad.

Hoy podemos decir que la segunda tesis se ha impuesto:

38

- en la mayoría de las industrias se han desarrollado formaciones y competencias cada vez más volcadas a la profundización del conocimiento del proceso y de los equipamientos específicos, más que a las nuevas herramientas de la automatización. Incluso se puede decir que la conducción directa de los equipamientos específicos ha perdido en importancia (ya que las máquinas son piloteadas por computadoras), pero que la comprensión del proceso se ha tornado decisiva. Es cierto que, paralelamente, las competencias en mantenimiento de las máquinas se han desarrollado. Pero esta competencia en mantenimiento son en realidad competencias sobre la manera en que la máquina participa del proceso. Hay detenimiento o disfuncionamiento cuando la máquina ya no es capaz de asegurar su función dentro del proceso. Pero no es la máquina “en sí” que importa, sino la solidaridad de la máquina con el proceso del cual es responsable.

Por otra parte, se ha vuelto claro que las competencias en automatismo o informática, para los operarios o técnicos de producción eran únicamente, competencias de utilización. Toda intervención o modificación de los sistemas informáticos apela a especialistas. Esta competencia es, por lo tanto, una competencia de uso de las nuevas tecnologías de la información, que no define lo esencial de la profesionalidad del oficio (salvo para los especialistas en automatización y en informática).

Más aún: la tendencia de las organizaciones ha sido la de ampliar la responsabilidad de los operadores respecto a procesos cada vez más amplios e integrados. La competencia sobre el proceso se ha ampliado (cada vez es menos especializada sobre una parte del proceso). Y se empieza a *desarrollar*

competencias pluri-procesos, para dominar una parte más amplia del flujo de fabricación en toda una línea.

Esta tendencia es coherente con una organización en equipo y en red, responsable de toda una línea. Las competencias individuales tienden a acercarse a la competencia colectiva, que asume la responsabilidad del pilotaje del conjunto de la línea. Hay una desespecialización del trabajo en lo que respecta al proceso.

Extraigo de esto una conclusión clara: *la competencia profesional se centra, más que antes, en el proceso (y menos en la conducción individual de las máquinas) y se profundiza y se amplía*. La caracterización de los oficios converge hacia la de los procesos de base: se hablará más del oficio de metalúrgico y menos del oficio de laminador, por ejemplo.

- Existe la misma evolución en el sector de los servicios. Si retomamos el ejemplo del secretariado, es claro que el papel social de asistencia y relación, típico del secretariado, se ha reforzado, en detrimento de las actividades más mecánicas de dactilografía. Y si bien es cierto que ha habido una complejización en el conocimiento de los software informáticos, este conocimiento sólo tiene sentido respecto a las funciones profesionales que estos software permiten ejercer. Manejar una agenda electrónica es ante todo, dominar todos los problemas organizativos y relacionales vinculados a la confección y la coordinación de las agendas de un servicio, por ejemplo; y dominarlos a un nivel de formalización superior.

39

Por otra parte, en Francia, se habla cada vez más de “asistentes” y cada vez menos de “secretarias”.

La paradoja radica entonces en que, cuanto más sofisticadas son las herramientas, más se vuelve a los oficios de base, aunque siguiendo un enfoque profesional más en profundidad, más conceptual, con un grado de formalización superior.

2.2 Competencias técnicas y desempeño (performances)

En realidad, me parece que la transformación más importante es la integración creciente de las performances en la competencia técnica. Tuve ocasión de llamar a esta evolución: desarrollo de la dimensión de gestión de la calificación. Esto es coherente con el modelo de la competencia (en singular).

En efecto, en la toma de responsabilidad sobre las situaciones profesionales, en el marco de objetivos de desempeño fijados por la empresa, el asalariado debe lograr integrar los a sus actos técnicos.

Si hay que realizar, por ejemplo, desempeños en calidad o en plazos, la manera de asegurar la calidad va a retroactuar sobre la manera de regular y vigilar el proceso.

Tenemos a la vez:

- un desarrollo importante y una integración de los métodos y herramientas específicos de medida y de piloteo del desempeño (por ejemplo: herramientas de control de los niveles de calidad de los productos y de los métodos que permiten estar seguros de la calidad),
- y, sobre todo, considerar los desempeños en la manera de llevar a cabo los actos técnicos. Se vigila de diferente manera un proceso o un flujo según se esté o no atento a parámetros precisos de calidad.

Ahora bien, el desempeño no es un problema esencialmente técnico. Es un problema “económico”, que remite a una cierta apreciación del contexto competitivo y lo que esperan los clientes. Administrar la calidad es saber qué calidad se requiere en determinado contexto y evaluar las opciones que se deben realizar para lograrla.

40 Se puede tener una versión “alta” y una versión “baja” de la relación con el desempeño.

Versión “alta”: el asalariado puede dar un sentido a los parámetros de desempeño que debe seguir, ya que conoce y evalúa el contexto económico que genera su seguimiento. Puede entonces, si es necesario, modificar estos parámetros, e incluso las soluciones, para obtenerlos o tener una capacidad propia para juzgar los márgenes de variaciones tolerables (en calidad, en plazos). Versión “baja”: el asalariado ignora los datos del contexto y la estrategia de la empresa, y debe respetar “mecánicamente” los parámetros técnicos sin poder darles una significación.

Tenemos entonces una versión “activa” y una versión “pasiva” de la relación con el desempeño. Por lo tanto, existen diferentes grados de profesionalismo.

En ambos casos podemos calificar a este tipo de competencia : *una competencia técnico-económica o técnico-desempeñativa*¹. Y esta tendencia sig-

¹ En francés: “technico-performancielle”.

nifica que la competencia técnica, en estado puro, tiene un alcance profesional cada vez menos significativo. La técnica pura sigue siendo importante para los conocimientos, pero lo es menos para las competencias.

2.3. Competencia y organización

Una transformación total, aún más importante, pero llevada a cabo mucho menos frecuentemente, consiste en modificar la relación de los asalariados con la organización.

En vez de que los asalariados estén ubicados “en” una organización, y mantengan entonces una relación pasiva con dicha organización, que esencialmente, padecen, éstos pueden convertirse, en cambio, en actores explícitos de la evolución de la organización. *Y, por lo tanto, desarrollar, no sólo una competencia “en” la organización, sino una competencia “sobre” la organización.* Esta evolución es, en principio, lógica si aludimos al reconocimiento de un trabajo autónomo en equipo y en red y al reconocimiento de la capacidad de los asalariados para autoorganizarse, dentro de los márgenes de su oficio. Pero una competencia de este tipo debe ir mucho más lejos que una simple regulación de la organización del trabajo en el seno del equipo. En un contexto marcadamente evolutivo, las mismas organizaciones productivas deben evolucionar también, y una competencia sobre la organización no es reductible a una simple competencia de regulación cotidiana de la distribución del trabajo. Es preciso conocer los parámetros y principios de funcionamiento de la organización productiva en la cual se trabaja, y saber participar en su redefinición cuando el contexto así lo impone (participar, ya que una evolución de organización es un proceso demasiado pesado y con demasiadas implicaciones como para que un equipo pueda, solo, llevarla a cabo).

41

Esta competencia sobre la organización puede presentarse, por ejemplo, cuando hay que reorganizar los flujos de producción en un taller o modificar el modo de tomar a cargo el mantenimiento de los equipamientos.

Ahora bien: organizar flujos es una verdadera competencia profesional.

Esta viene, en cierto modo, a completar y extender la competencia técnico-económica de la cual ya he hablado (ya que la organización productiva interviene directamente en el nivel de performance o desempeño: es a menudo una *mediación esencial* entre el sistema técnico y la performance económica).

Sin embargo, hay que reconocer que las empresas dudan mucho en desarrollar ampliamente esta competencia organizacional, al menos entre los asalariados de base. Se toca con esto a una prerrogativa jerárquica y a una relación de poder que sigue siendo difícil de modificar. Sin embargo, se puede decir que esta competencia organizacional se introduce muy de a poco, a través de la participación en *proyectos* (proyecto de optimización de un funcionamiento, proyecto de cambio local de organización, etc.).

2.4. Competencia y polivalencia

Lo que hemos expuesto permite situar mejor el asunto, a menudo evocado, de la polivalencia. En la definición tradicional y legal de la polivalencia, en Francia, ésta designa a la capacidad de un asalariado para ocupar varios cargos.

Este enfoque, ya antiguo, no tiene, por lo tanto, relación directa con el modelo de la competencia. Más bien es un freno, ya que la polivalencia es, la mayoría de las veces, una manera de “saturar” el tiempo en que un asalariado está ocupado, de modo que éste no tiene casi ninguna oportunidad, ni posibilidad de desarrollar su competencia. Y se sigue estando dentro del registro del trabajo prescripto.

42 En el modelo de la competencia, la polivalencia sólo tiene sentido si designa una *ampliación de la superficie de la competencia de la persona*, ampliación que se realiza:

- hacia otros procesos, complementarios del que ya se domina;
- hacia otras disciplinas (mecánica, electricidad, electrónica en mantenimiento, por ejemplo);
- hacia otras funciones (fabricación, mantenimiento, calidad, ordenamiento en la explotación de un taller).
- Etcétera

En todos los casos posibles, esta ampliación de la superficie de la competencia y por lo tanto del campo de la responsabilidad, sólo puede elevar realmente el nivel de competencia si existe *un sentido profesional unificado* que el asalariado puede dar al conjunto de sus actividades. Dicho de otro modo: si esta ampliación permite dar más sentido y alcance a su papel, en vez de desintegrarlo.

Por ejemplo: una polivalencia pluriproceto tiene un sentido si permite aprehender de modo más completo toda una línea de fabricación. Pero no lo

tiene, si estos procesos no mantienen ninguna relación entre sí y si el asalariado se ve “desplazado” hacia otro proceso sólo para “tapar un hueco”, en caso de que faltaran personas.

Por eso la expresión “polivalencia” es dudosa y debe ser utilizada con mucha precaución.

Personalmente, prefiero hablar de una *ampliación de la profesionalidad*, más que de polivalencia.

2.5. Sobre la competencia de servicio

Hasta este momento, sólo he razonado partiendo de los problemas internos a la producción, en una lógica esencialmente industrial.

Ahora bien, la noción de servicio toma un lugar cada vez más importante y esencial y debería afectar a todas las actividades y oficios.

Por producción de servicio entendemos, el proceso que conduce a transformar las condiciones de existencia de un individuo o de un grupo de individuos. El servicio debe actuar entonces sobre las condiciones de uso o las condiciones de vida del destinatario (un cliente, un usuario), de modo de responder, del mejor modo posible, a sus necesidades y expectativas.

43

Quisiera insistir en dos aspectos:

- a) – la competencia de servicio es sobre todo una apertura y una transformación interna de los oficios ya existentes. No se trata de pedirle a un técnico que deje de ser un técnico o a un empleado del sector comercial que deje de serlo, *sino que lo sea, pero de otra manera*.

¿Qué significa “que lo sea de otra manera”? No se puede dar una respuesta global a esta pregunta: hay que examinarla para cada categoría. Sin embargo, se puede dar una indicación general.

Desarrollar una competencia de servicio es preguntarse y saber, en los actos profesionales, qué impacto tendrán, directa o indirectamente, sobre la manera en que el producto (el bien o el servicio) que se realiza, beneficiará *útilmente* a los destinatarios. Es lo que se puede denominar *juicio de utilidad*, extendido hasta los destinatarios finales (los clientes, los usuarios) de la organización en la que se trabaja.

Si se es docente, cómo los conocimientos que se transmiten podrán ser utilizados y empleados provechosamente por los estudiantes. Si se es informático, cómo el software que se desarrolla será realmente útil para sus futuros usuarios. Si se es obrero en el sector siderúrgico, cómo el flujir del acero que se regula servirá en el uso que de él hagan Renault o Mercedes (ya que hoy se sabe cómo afectar cada flujir a su destinatario particular).

Desarrollar una competencia de servicio es también, saber mostrar, en las relaciones con los demás, *civilidad*, es decir cuidados, atención, respeto y generosidad hacia el otro. Pero es también esperar, a cambio, la reciprocidad. El servicio no es unilateral; siempre tiene una parte de negociación, de reciprocidad, de acuerdo. Por otra parte, en este sentido, el culto del cliente es absurdo: el cliente es un ser social con el cual es perfectamente legítimo discutir y negociar. Cuando una telefonista “resiste” a los reclamos no justificados de un cliente, impulsándolo a modificar su punto de vista, tiene mucha razón. Puede responder, al mismo tiempo, con *civilidad y firmeza*. Se trata de una verdadera competencia profesional, que se aprende y que está en juego en el reconocimiento profesional.

- 44 b) – Para que esta competencia de servicio pueda desarrollarse y modificar la actividad profesional del asalariado, es preciso que éste pueda también conocer y comprender los problemas de uso y modo de vida de los clientes o usuarios.

Esto plantea una pregunta para la organización: ¿las organizaciones pueden hoy constituir y difundir ampliamente este conocimiento? Debemos constatar que, para muchos asalariados, sobre todo en las fábricas o las grandes unidades técnicas, el “cliente” sigue siendo un ser abstracto y lejano, de quien se ignoran las verdaderas necesidades y costumbres. De él, sólo se ven las obligaciones (plazo y calidad) y por lo tanto se trabaja “a ciegas”.

Ahora bien, no se puede llevar hasta sus últimas consecuencias la demanda de competencia (al singular) y por lo tanto la toma de responsabilidad y de iniciativa profesionales de los asalariados sobre los actos de trabajo, cuya finalidad es engendrar un servicio para clientes concretos, si no se les da un mínimo de conocimiento y de elementos de comprensión sobre las costumbres y los usos. ¿De qué sirve la calidad de un producto si no mejora cualitativamente, las condiciones de producción o de vida de los usuarios? Mi opinión es que tanto en el campo de la formación profesional como en el de la organización del trabajo, esta *dimensión de conocimiento de los usos y de competencia de servicio está marcadamente subestimada*.

Creo que se trata de una de las principales vías por las que transitará el futuro.

2.6. Sobre la competencia social

Por último, queremos decir algo sobre un tema que se discute mucho en Francia, el de la competencia social, que se califica también de “saber-ser” [“savoir-être”].

En general, se entiende por *competencia social*, a las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes:

- la autonomía;
- la toma de responsabilidad;
- la comunicación intersubjetiva.

La autonomía y la toma de responsabilidades forman parte de la definición de base de la competencia que ya he propuesto; se puede decir que se trata de actitudes sociales totalmente integradas a las competencias profesionales y que expresan las nuevas opciones de organización del trabajo. Estas actitudes no pueden realmente aprenderse y desarrollarse si no se asumen las situaciones profesionales que las solicitan, aunque el sistema educativo puede favorecer, por medio de métodos pedagógicos que pongan el acento en la iniciativa de los alumnos, el desarrollo de este tipo de actitudes.

45

La autonomía y la responsabilidad se construyen esencialmente en los cambios internos de los modos de funcionamiento de las organizaciones. Es un problema de devenir: uno *se vuelve* autónomo, uno *se vuelve* responsable. El papel de la empresa, del encuadre, de los pedagogos es el de acompañar ese devenir, ese volverse, creando las condiciones favorables. No tiene sentido “formar a la gente a ser autónoma”. Hay que actuar sobre las condiciones que permiten a un individuo volverse autónomo o responsable y ayudarlo en esa trayectoria, si aparecen dificultades.

La comunicación es, en cierto modo, un problema más complejo, ya que pone en marcha efectos de reciprocidad. No se aprende a comunicar. Se aprende a insertarse activamente en relaciones de comunicación. Es preciso entonces que esas relaciones se desarrollen. Y la base de la comunicación interhumana, no es la transferencia de mensajes o de información. Es la intercomprensión, *la comprensión recíproca*. Comunicar es comprender al otro y compartir con él referentes, móviles y objetivos parcialmente comunes. Esto es muy visible en la vida profesional: las necesidades de comunicación (entre individuos,

entre diferentes oficios o actividades, con los usuarios, etc.) son enormes y multiformes. Las informaciones, en la medida en que son compartidas, pueden ayudar a estructurar redes de comunicación. Pero la red sólo empezará a funcionar cuando las personas hayan aprendido a conocer sus puntos de vista, sus preocupaciones, sus límites y obligaciones respectivas, y hayan comenzado a identificar los problemas comunes en los que les interesa trabajar juntas.

La comunicación es menos del orden del saber que del de los modos de socialización.

Lo que se descubre, a través de esta competencia comunicacional, es la importancia decisiva de los modos de socialización y, por lo tanto, de la manera en que los individuos se desarrollan (profesionalmente) en redes de sociabilidad, para la competencia profesional.

No se debe ver entonces a la comunicación como una competencia “social” entre otras competencias o agregándose a las competencias profesionales. Hay que verla como el signo de la manera en que una persona puede desarrollarse profesionalmente, puede calificarse en el contexto de las nuevas organizaciones del trabajo. Por lo tanto, también, de la manera en que puede ser excluida, si se ve excluida de las principales redes y procesos de comunicación.

46

Una de las consecuencias más importantes de la comunicación es *la apertura de los oficios y actividades*. Éstos se transforman por medio de sus contactos recíprocos. Y nada es más importante para que un oficio evolucione al ritmo de las mutaciones de los sistemas productivos y los servicios, que el que estén ubicados en situación de comunicación sostenida con su exterior (los demás oficios complementarios, los clientes y los usuarios). Se trata de una opción organizacional, pero se trata también de una opción pedagógica.

Para concluir, quisiera expresar que me parece *sumamente importante integrar las estrategias de autonomía, de toma de responsabilidad y de comunicación en el seno de las competencias profesionales* (se actúa de modo autónomo respecto a situaciones profesionales, y no “en general”), y examinar, como para toda competencia, cómo pueden ser adquiridas y qué medios la empresa debe desarrollar para lograr este fin, por último, reconocerlas como incorporadas a los niveles de profesionalidad.

Este documento
se terminó de imprimir en el
Departamento de Publicaciones de Cinterfor
en Montevideo, agosto de 1999