



**HAL**  
open science

# Los desafíos de la Sociedad del Conocimiento y la Gestión de Competencias

Philippe Méhaut

► **To cite this version:**

Philippe Méhaut. Los desafíos de la Sociedad del Conocimiento y la Gestión de Competencias. Conferencia de 3 de noviembre en la sede du Subsecretaria de la Gestion Publica de Argentina, Nov 2005, pp.8. halshs-00096298

**HAL Id: halshs-00096298**

**<https://shs.hal.science/halshs-00096298v1>**

Submitted on 19 Sep 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Conferencia “Los desafíos de la sociedad del conocimiento y la gestión de competencias”, a cargo del Dr. Philippe Méhaut, el día 3 de noviembre de 2005 en la Subsecretaría de la Gestión Pública. Buenos Aires**

**Jorge Giles, Director del INAP:** Hoy es un día muy grato para nosotros porque tenemos la posibilidad de recibir en nuestra casa, en el INAP, al Dr. Philippe Méhaut. Agregaría además que es una buena oportunidad, junto a la actividad de esta mañana, de reanudar con mucho más ímpetu, más fuerza, un viejo convenio que esta casa tiene con el Conicet, particularmente el Programa que hoy hace posible la presencia del Dr. Méhaut aquí con nosotros; así que tenemos una doble alegría, que queríamos compartir con ustedes.

Esta visita se hace posible, como les decía, a través del convenio existente entre la Subsecretaría e INAP y el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo del Conicet y gracias también, obviamente, a la gestión de la Coordinación de Cooperación Internacional de esta casa, a cargo del Lic. Marafioti, a quien agradecemos. Me parece que para dar de alguna manera rápido inicio y escuchar al Dr. Méhaut, nada mejor que dejarlos –y de paso también agradecer– al Dr. Julio Neffa del Conicet, que será quien tenga el gusto de presentar al Dr. Philippe Méhaut.

**Dr. Julio Neffa, Conicet:** Buenos días. Agradezco la presentación que ha hecho el Sr. Giles y quisiera decir que por parte del Conicet existe una gran satisfacción por la existencia de este convenio que comenzó a ejecutarse en la década pasada, donde hubo algunos programas de investigación conjunta y un esfuerzo en cuanto a la formación de los recursos humanos en el área de la gestión pública.

Mi tarea es aquí presentar a Philippe Méhaut, un economista del trabajo. Nos hemos conocido en Francia, después de haber hecho la École Nationale d'Administration. Trabajé en el CNRS durante varios años y él estudió en la Universidad de Nancy. Hizo su doctorado sobre el tema de economía del trabajo. Luego de varios años en la vida académica, fue designado Director Adjunto del Céreq, que es un centro de estudio y de investigaciones sobre las calificaciones; es el centro más importante de Europa donde se estudia la relación entre trabajo, empleo, educación, calificación y competencia. Fue Director Adjunto durante dos mandatos. En la actualidad volvió a ocupar su cargo de Investigador en el Conicet y ha realizado muchas publicaciones sobre el tema.

Ésta es la tercera vez que viene a Argentina. La semana pasada desarrolló un seminario muy interesante durante cinco días sobre el tema con el cual nos va a entretener durante una hora aproximadamente acá, el tema de la sociedad del conocimiento y la gestión de las competencias y las calificaciones, problemática que se va a plantear con más fuerza en el país.

El profesor Méhaut tiene una gran capacidad de síntesis y es muy buen pedagogo de modo que seguramente en una hora va a poder decirnos lo esencial.

**Dr. Philippe Méhaut:** Buenos días a todos. Estoy muy contento de estar aquí. Reconozco la sala. No sé si reconocería a la gente en ella, pero tuve el placer de dar una conferencia en este lugar –creo que en 1996–; esta ocasión es entonces un regreso a un lugar que ya conozco. Me pidieron que hablara de la gestión de las competencias, de la sociedad del conocimiento y que lo hiciera una manera muy sintética para dar un poco de tiempo a las preguntas o comentarios.

Quisiera hablar de la gestión de las competencias y resituar después el tema en un marco más amplio que es el de las transformaciones económicas y sociales. En primer lugar debemos considerar que esta cuestión de la gestión de las competencias en el sentido en que lo voy a

definir en unos momentos, es una cuestión relativamente nueva en Francia, que comenzó a discutirse y a aparecer a comienzos de los años 90.

En esa época había dos o tres grandes empresas francesas que por motivos muy diferentes se plantearon la cuestión de ver una nueva manera de administrar sus recursos humanos. La primera gran empresa es una empresa de aluminio. Esta empresa, al crearse, elige una forma de organización del trabajo que a menudo es calificada como flexible, con trabajadores que deben ser capaces de asumir varias tareas diferentes y de pasar de una tarea a otra. Son asalariados que deben trabajar en lo que se llama “grupos o equipos autónomos” con una estructura jerárquica casi lisa, es decir que no existe jerarquía intermedia, como supervisores o capataces. Esta empresa nueva contrata obreros y se plantea cómo hacer para que estos obreros tengan este abanico de competencias que les permita ser autónomos y tener trayectorias de movilidad, sabiendo que esta movilidad no va a ser jerárquica a la manera clásica, porque justamente se está en una estructura jerárquica lisa.

La segunda empresa que plantea esta nueva temática de la gestión de competencias es por el contrario una empresa muy antigua: se trata de la más grande empresa siderúrgica francesa, que en los años 80 atravesó una crisis del sector, cerró una cierta cantidad de empresas y pasó de 100.000 a 30.000 empleados, utilizando esencialmente dispositivos de jubilación de esos asalariados porque justamente su edades eran más bien avanzadas; al jubilar a decenas de miles de empleados, perdió también una cierta cantidad del *savoir faire* del que eran portadores estos trabajadores. Así, a comienzos de los años 90, estaba en una mejor coyuntura con una cierta recuperación de la actividad pero con el problema de saber cómo manejar a los trabajadores que quedaban de modo de recuperar las capacidades que había perdido con los que se jubilaron. Al mismo tiempo debía evitar que los trabajadores que quedaban fueran aspirados hacia arriba, simplemente porque había habido muchos egresos y había que llenar determinados puestos. Esta empresa emprendió también una serie de procedimientos que se van a llamar de gestión de competencias, firmando un acuerdo con las organizaciones sindicales justamente sobre la manera de implementar esta nueva forma de gestión de los recursos humanos.

A partir de estos dos primeros casos un poco emblemáticos, se produce una gran discusión acerca de las nuevas maneras de administrar los recursos humanos. Muchas consultoras se apoderaron de este problema y cada una de ellas desarrolló su propio modelo de gestión de competencias, incluso compitiendo entre ellas. Por otro lado está también la organización empresarial, la Organización Patronal Nacional Francesa que también se apodera de esta cuestión para convertirla en propuestas del MEDEF, un movimiento de empresas francesas para impulsar el desarrollo de la gestión de competencias.

Sigo sin explicar qué se entiende por gestión de competencias, pero ya vamos a llegar. Digamos por el momento que estas experiencias iniciales se extendieron. Se estima que hoy más o menos entre un 10% y un 15% de esas empresas practican una gestión de competencias o una gestión a través de la competencia. Podemos, entonces, decir que son prácticas minoritarias, mas bien características de las grandes empresas. Mencionemos rápidamente que si bien la función pública francesa se plantea algunas cuestiones de la gestión de competencias, no se puede decir que la practica; sólo algunos ministerios empezaron a desarrollar experiencias para introducir elementos de gestión de competencias en su administración de los recursos humanos, como el Ministerio de la Vivienda y Equipamiento. Sin embargo, la mayoría de los ministerios franceses, mejor aún, el más importante de los ministerios franceses, el Ministerio de Educación y de Investigación, al cual yo pertenezco, no se plantea para nada este tipo de cuestiones.

Ahora bien, de qué hablamos cuando hablamos de gestión de competencias. En primer lugar voy a tomar lo que dice de manera oficial –digamos– el MEDEF, que corresponde bastante a una cierta cantidad de cuestiones clave en esto que es la gestión de las competencias. La primera idea que hay detrás de la gestión de competencias (se utiliza también la expresión “gestión por las competencias”, lo cual no es exactamente lo mismo que “gestión de las competencias”) es

reforzar las relaciones entre lo que constituye las estrategias de la empresa o la institución, las decisiones que puede tomar en términos de la organización de la actividad o la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos. La hipótesis es articular estas tres dimensiones para construir una especie de círculo que haga que el desarrollo de las competencias de los asalariados participe en la evolución de la organización del trabajo, que a su vez participe del cumplimiento de la estrategia de la empresa. Por eso se hace esta diferencia entre gestión de las competencias (simplemente la adaptación de la mano de obra) y gestión por las competencias (hacer que las competencias se conviertan en un punto central para el desarrollo de la estrategia de la empresa).

La segunda idea que hay detrás de la gestión por las competencias es que esta nueva articulación entre estrategia, organización y gestión de los recursos humanos es de hecho una nueva manera de movilizar los saberes, los *savoir faire* y los *savoir être* en la producción o en la actividad de la empresa. Hoy en día estaríamos en situaciones en las cuales el corazón o núcleo de la actividad productiva sería finalmente el uso y la producción de esos saberes antes que la producción material. Una parte de la competitividad de las empresas, especialmente aquellas que están más involucradas en los mercados internacionales de punta, se basaría en esta capacidad para desarrollar saberes, como una ventaja competitiva fundamental de las mismas. Podríamos decir también que en algunos aspectos se plantea la misma cuestión para las empresas privadas y para la Administración Pública, que están cada vez más comprometidas o involucradas con una relación de servicio hacia sus clientes o sus usuarios. La cuestión de los saberes o de los conocimientos es algo que está cada vez más en el núcleo.

La tercera gran idea en torno a la gestión de las competencias es que, si se está dando esta articulación cada vez más estrecha entre la organización de la empresa y los conocimientos, en ese caso las competencias necesariamente son situadas, se articulan con la organización del trabajo. Es decir, la gestión de competencias se manifiesta en una organización del trabajo determinada y no necesariamente puede encontrarse en otro tipo de organización. Esto marca fuertemente la diferencia entre la noción de competencias y las nociones clásicas de formación y calificación, que son transversales, llevadas por el individuo y pueden utilizarse en cualquier lugar.

Estas competencias localizadas, que se manifiestan en situaciones de trabajo determinadas, son consideradas como uno de los factores importantes del desempeño o rendimiento individual, pero también del desempeño o rendimiento colectivo. Dicho de otra manera, hay una fuerte dimensión de individualización de la gestión de los recursos humanos, pero también hay todo un debate acerca de la manera de articular esta individualización con la dimensión colectiva porque la competencia contribuye al rendimiento individual y colectivo, pero no es ese rendimiento.

Estamos frente a un debate extremadamente importante que también se produjo en las discusiones entre las organizaciones sindicales y las organizaciones patronales, cuando se negoció la implementación de estos sistemas de gestión de competencias porque uno de los problemas –volveré sobre este tema más adelante– es saber qué es lo que se mide. Una concepción puede decir que es el rendimiento. Una vez que medí los rendimientos y las competencias, se puede tener otra concepción que plantee que lo importante es esta dinámica de los saberes, de los *savoir faire*. Entonces se puede pensar que estos saberes están vinculados con el rendimiento, pero se puede pensar también que este vínculo no necesariamente es directo y por lo tanto habría que medirlo. Pero si se quiere manejar o administrar mejor las competencias, hay que medirlas, hay que definir las porque no son lo mismo que el rendimiento.

Les voy a dar un ejemplo muy concreto para ilustrar esta cuestión. La empresa Renault en Francia, la fábrica de automóviles, dispone de una red de concesionarios y en ellos hay vendedores. Para estos vendedores se implementó un dispositivo de gestión de o por las competencias. No sabría decir muy bien cuál de las dos pero el dispositivo trataba de detectar la posición de cada vendedor en un conjunto de competencias que se consideraban clave para

los vendedores en un momento dado. Ahí se midió y analizó la competencia. Por otra parte, a los vendedores se los va a remunerar en función de las ventas que hayan realizado. Ahí lo que se mide es el rendimiento. Como vemos, las competencias y el rendimiento no son lo mismo.

La competencia remite al individuo, pero también al colectivo porque, como ya les dije, es una cuestión dinámica y al introducir la idea del dinamismo aparece el problema de la obsolescencia: evidentemente puede haber competencias que desaparecen porque dejan de ser útiles en un momento determinado. En consecuencia, existe toda una dinámica entre obsolescencia de algunas competencias y desarrollo y construcción de nuevas. Si se pueden poner en evidencia o medir las competencias, eventualmente también se pueden establecer vínculos entre la competencia que tiene el individuo y que desarrolla en un momento determinado y su trayectoria, ya sea ésta en términos de salario, o en términos de su paso por diversos puestos de trabajo.

Más concretamente, tomaré un ejemplo ideal típico de lo que puede ser un procedimiento de gestión de competencias en una empresa. Cuando digo “ideal típico”, quiero decir que no lo vamos a encontrar nunca en los hechos porque cada institución, cada empresa va a hacer las cosas a su manera. De cualquier forma el ejemplo sirve.

La primera etapa de un enfoque de este tipo, si somos coherentes con esta articulación entre competencias, estrategia y organización del trabajo, es interrogarse justamente en este nivel acerca de cuál es la estrategia de la empresa o la institución, de qué tipo de organización de la producción requiere o necesita su actividad, cómo puede implementarse una organización del trabajo que responda a sus necesidades y si existe o no algún desafío clave en torno a las competencias. Si no nos planteamos la cuestión en ese nivel, estaríamos en un simple desarrollo de instrumentos elementales de gestión que no tienen otra ambición. Al hacer esta especie de estado de la situación de la organización, podemos ver cómo está involucrada la alta jerarquía. El análisis no puede ser simplemente un procedimiento de la gestión de los recursos humanos, que evidentemente están involucrados en esto, pero si no se da una reflexión a un nivel estratégico y organizacional, se corre el riesgo de desarrollar lo que yo llamo “fábricas de gas”, es decir dispositivos muy sofisticados, llenos de tuberías, pero que en definitiva pierden su sentido y finalmente refuerzan una gestión burocrática.

Una vez hecho este análisis, que yo llamaría estratégico, la segunda etapa es observar el contenido de las tareas según el mapa de los empleos o de los oficios y lanzarse a un verdadero procedimiento de análisis de la actividad. Para eso es necesario saber cuáles son los contornos de los oficios principales de la empresa o de la institución, cuáles son los contenidos de la actividad y cuáles son las competencias clave para cumplir con esas actividades. Dicho de otra manera, para este tipo de procedimiento se necesita lo que en la terminología francesa llamamos un referencial de oficios y un referencial de competencias articulado con ese referencial de oficios.

Evidentemente este paso a un referencial de oficios y de competencias plantea muchos problemas, por ejemplo, cómo se va a construir el tejido de análisis, la malla: ¿se van a analizar miles de oficios en la empresa postulando que a cada puesto de trabajo le corresponde uno? ¿Se va a utilizar una malla tan gruesa que finalmente se van a tener sólo dos o tres referenciales de competencia? ¿O se va a utilizar una malla intermedia, donde el entramado corresponde más bien a una lógica de familias de oficios? El problema de la malla se relaciona también con una política de gestión de recursos humanos y se puede caer en el problema de la fábrica de gas: si la malla es demasiado pequeña, se va a tener tantos referenciales para manejar que ya todo va a estar perdido; si la malla es demasiado grande, van a haber referenciales de competencias tan amplios que no van a servir para nada.

Otro problema que se plantea en este trabajo de poner en evidencia los oficios y las competencias que están vinculadas con ellos, es saber cómo proceder para hacer este análisis.

Existe un montón de soluciones posibles. Una es decir que le corresponde a la jerarquía hacer este análisis, aunque la mayoría de los sociólogos y los economistas del trabajo también insisten desde que escriben sobre estos temas, sobre el hecho de que la jerarquía quizás conoce el trabajo prescripto, pero no necesariamente el trabajo real; si uno quiere discutir sobre competencias, debe hacerlo sobre el trabajo real y no sobre el prescripto. No digo que la jerarquía no deba intervenir en esto pero existen muchas opciones posibles: hacer que el trabajo lo haga únicamente la jerarquía, hacer que lo haga la jerarquía con consultores externos que pueden proponer métodos de análisis etc, o hacerlo hacer también con la participación de los trabajadores involucrados, quizás no todos los trabajadores, pero sí grupos clave o grupos testigo correspondientes a cada uno de los oficios que se quiere poner en evidencia.

A partir del momento en que se dispone de este diferencial de oficios y de competencias, se plantea el problema de la medición. En este nivel del análisis se trata de posicionar a los salarios según el grado de dominio de competencia en el oficio o en la familia de oficios en la cual está. Una vez más hay toda una serie de opciones posibles que no son sólo técnicas sino también políticas. Una de las soluciones más implementadas es decir que esta tarea le corresponde al personal jerárquico de nivel 1, es decir al que está justo por encima de la persona. Ese responsable será el que tiene que hacer las entrevistas de evaluación de las competencias de los asalariados. Es la solución generalmente más elegida, pero no es evidente, porque la jerarquía no necesariamente está formada ni es competente para hacer este tipo de trabajo y, por lo tanto, hay que preocuparse también acerca de las competencias de los jerárquicos del nivel superior en este tipo de análisis.

Esto plantea el problema de la equidad y de la justicia de la evaluación, dicho de otra manera, el problema de cuál es el grado de subjetividad que se corre el riesgo de introducir y cuáles son los dispositivos que permitirán protegerse de esta subjetividad. Una vez más hay varias soluciones posibles practicadas. Algunas empresas, no muchas, desarrollan sistemas de evaluación que se llaman de “360 grados”. Dicho sistema consiste en que el superior jerárquico también es evaluado por sus inferiores, lo cual puede permitir o contrabalancear el poder del superior inmediato jerárquico. Otras empresas prevén dispositivos que son, de alguna forma, dispositivos de apelación. Éstos le permite a un asalariado, que considera que la evaluación de sus competencias no ha sido justa, dirigirse al superior jerárquico inmediato de aquel que hizo la evaluación, o bien beneficiarse con el apoyo de un representante del personal para dirigirse a una comisión de arbitraje. Existen varias opciones posibles, pero creo que detrás de todo esto está el problema de la justicia y la equidad.

Un problema importante es también el de la aceptabilidad de un procedimiento de este tipo por parte de los trabajadores porque muy a menudo –insisto que esto es una impresión– las reglas más automáticas y más anónimas, como por ejemplo las reglas de antigüedad (que ustedes deben conocer muy bien) son reglas perfectamente justas y equitativas.

Pero uno puede plantearse bastantes preguntas acerca del carácter equitativo de la regla de antigüedad, sobre todo teniendo en cuenta, por ejemplo, el grado de involucramiento diferente de dos personas que, sin embargo, están sometidas a la misma regla. Problemas de justicia y equidad en las reglas colectivas como, por ejemplo la regla de antigüedad, pueden parecer más fuertes que con dispositivos como el de la gestión de competencias.

Ya se realizó la evaluación de las competencias de los asalariados en función de grillas de competencias, etc. Ahora se puede entrar en la cuestión de la gestión dinámica de las mismas, como detectar insuficiencias. Por ejemplo, en una empresa de servicios en la cual la relación con el cliente es absolutamente esencial y la evaluación de la competencia relativa a la relación con el cliente no es muy buena: ¿qué hacemos en ese caso?

Aquí es donde puede pensarse en movilizar diferentes instrumentos, como puede ser una política de formación o poner un tutor al asalariado, donde otro asalariado fija objetivos de

desarrollo o de mejora de esa competencia particular. También, y con esto vuelvo al problema de la obsolescencia, se puede considerar que la competencia que utilizaba o demostraba un asalariado en la tarea que realizaba ya no se utiliza, por ejemplo porque el contenido del trabajo ha cambiado. Allí la cuestión es saber qué nueva competencia se desarrolla en esa situación de trabajo. Y por eso se habla tanto de gestión de competencias como de gestión por las competencias: la cuestión no sólo es saber si la organización en la cual está inscripto el asalariado le permite utilizar a fondo las competencias de las cuales dispone, sino también, a partir del momento en que ha desarrollado una cierta cantidad de competencias, saber qué debe cambiar en la organización del trabajo y en el desarrollo de esa organización para que esas competencias que tiene, sigan vivas y puedan continuar utilizándose.

Ustedes ven claramente aquí la retroalimentación que supone estar observando permanentemente la organización. ¿Cuáles son los impactos potenciales de este tipo de enfoque? Primero, lo que ya mencioné hace un rato, esa relación más estrecha entre organización del trabajo, las competencias requeridas y las competencias adquiridas con consecuencias en las políticas de selección o en el conjunto de las políticas de ajuste de las competencias, o en la política de formación. El segundo impacto potencial es sobre las reglas de movilidad en la organización. Podríamos imaginar –y es lo que algunas empresas intentaron– que la movilidad en la empresa está completamente definida por el portafolio de competencias del individuo. Cuando hablo de movilidad me refiero al cambio de empleo, de oficio, pero también podría ser lo que yo llamo una movilidad transversal, en la cual uno guía su actividad, se posiciona diferente en la organización del trabajo o evoluciona en términos de remuneración sin por eso haber evolucionado o cambiado en términos de puestos de trabajo o de grillas de empleo. Detrás de esto hay claramente una tendencia que se encuentra en la gestión de competencias pero también en otros dispositivos similares de la gestión de los recursos humanos. Una tendencia es alejarse cada vez más de una gestión por puestos de trabajo, según la cual ustedes tienen una grilla de puestos donde hay un casillero vacío y el recurso es llenar ese casillero. En este caso son los agujeros los que comandan la evolución de los individuos. En la lógica de gestión de competencias llevada al extremo es el desarrollo del individuo lo que comanda la movilidad, cualquiera sean los agujeros en los puestos de trabajo; de este modo se está en una dinámica de conjunto que se aleja fuertemente de los modelos de gestión típicos de las grandes empresas en los años 50 o 60. Otro impacto potencial, como ya les comenté, es la posibilidad de quedarse en la obsolescencia. También es un impacto potencial el nuevo modo de control jerárquico, que pasa a estar en esta discusión bilateral en torno a la competencia y que modifica la manera de ejercer la autoridad para el nivel más próximo en la jerarquía.

Al lado de todos estos impactos potenciales hay una serie de riesgos. El primer riesgo es lo que llamé “fábrica de gas”, es decir el riesgo de construir un sistema tan complicado que nadie va a encontrar alguna referencia; se burocratizará todo y probablemente el sistema muera. La otra versión de la “fábrica de gas” es lo que llamaría una implantación superficial, es decir contentarse con implementar pequeños dispositivos de evaluación, que a menudo van a estar impuestos, no discutidos y que corren el riesgo de impedir esta dinámica que está en el núcleo del espíritu de este enfoque. El segundo riesgo –lo mencioné un poco cuando hablé de la cuestión de la equidad y ahora vuelvo a él– es el problema de la definición y la medición de las competencias. Lo que se constata en la mayoría de los dispositivos que se implementan es una concepción de las competencias articulada en torno a tres familias de competencias: la primera tiene que ver con los saberes (por ejemplo, en una usina nuclear hay que conocer el dispositivo de seguridad absoluto de la usina); la segunda se relaciona con lo que habitualmente se llama el *savoir faire* [saber hacer], y tendría que ver con la capacidad de reaccionar rápidamente ante un incidente, porque no se trata solamente de saber, hay que “saber hacer”. Finalmente, la tercera familia está ligada con el *savoir être* [saber ser], que es un conjunto de competencias, pero en este terreno a veces es difícil establecer el límite entre lo que serían competencias y lo que serían características intrínsecas del individuo. En mi usina nuclear el “saber ser” tendría que ver con la capacidad de intercambiar de manera confiable informaciones con los colegas sin empezar a pelearse entre ellos cuando se encuentran en una situación de crisis. Allí ustedes ven

el sentido de pelearse cuando se está en una situación crisis. ¿Qué es lo que se mide cuando se habla de eso? ¿Se mide una competencia o un rasgo del carácter del individuo? Pero ¿cuál es el riesgo entonces de medir algo que no es una competencia sino un rasgo de carácter? Y aquí volvemos a caer en el problema de la subjetividad y la justicia que les mencioné hace un rato. El ejemplo utilizado muy a menudo para discutir este problema es el de la sonrisa de la cajera en un supermercado porque es importante que la cajera sepa sonreírle a los clientes. Pero ¿se trata o no de una competencia? Si se trata de una competencia, ¿cómo se la mide? ¿Cuál es el riesgo, por ejemplo, de que la persona no tenga una boca grande o una cara determinada o la piel más abajo? ¿Se corre el riesgo de que esa persona no sea tomada, por ejemplo, o tenga una mala calificación en cuanto a sus competencias?

El verdadero problema de toda esta cuestión no creo que tenga una solución absoluta y algunos analistas, también algunos sindicalistas, cuando negociaron la cuestión de las competencias, trataron de saldar algunas diferencias para tratar este problema. Una manera es establecer alguna referencia con respecto al tipo de competencias; por ejemplo, en relación con la cajera del ejemplo, la importancia de que sepa sonreír no puede ser enunciada como competencia más que a partir del momento en que se haya puesto claramente en evidencia el sentido que esta acción tiene para la organización del trabajo y para las decisiones estratégicas de la empresa. Si no se ha anunciado esta relación, entonces no se puede enunciar como competencia. Y no basta sólo con decir que es una competencia, sino que se debe dar los medios para desarrollarla o para que alguien la adquiera. Esto de todas maneras se remite a las posibilidades del empleador, que es también el responsable de crear las condiciones para que la cajera sonría. Éstas fueron dos pequeñas marcas de referencia, dos pequeñas cosas para mostrarles cómo existe una discusión, un debate sobre estas cuestiones. También existe debate sobre esas competencias referidas a los comportamientos.

Por detrás de todos estos riesgos, referidos a la justicia, a la equidad, etc., en la gestión por las competencias, aparece uno que ya mencioné: el de medir el rendimiento y no la competencia. Otro riesgo es el de la individualización demasiado fuerte, usando dispositivos que por definición se refieren a la competencia individual. Sabemos que estas competencias sólo tienen sentido en el marco de una organización del trabajo y por lo tanto en un colectivo de trabajo; la cuestión es entonces averiguar en qué medida la gestión por las competencias refuerza los colectivos de trabajo o eventualmente los destruye, como por ejemplo si las condiciones de justicia y equidad no se cumplen.

Una de las formas en que se destruye el colectivo de trabajo es cuando no se puede articular competencias y salarios. Uno de los objetivos que cumplen las empresas que practican la gestión por las competencias es precisamente hacer esta articulación. Si las competencias están en el corazón de la competitividad de las empresas, entonces es lógico que las competencias sean renumeradas. Pero cómo establecer el vínculo entre competencia y renumeración. Cómo hacerlo, si uno está del lado del empleador conservando al mismo tiempo el control de la masa salarial. Y cómo hacerlo en un sistema que, por lo menos para Francia, está organizado por grillas de clasificación y de negociaciones colectivas, sistemas nacionales, esencialmente colectivos, en los cuales las reglas de antigüedad tienen un papel muy importante, sabiendo además que las empresas no necesariamente quieren alejarse demasiado de estas convenciones colectivas.

Me acabo de dar cuenta que he hablado por una hora. Voy a terminar entonces recordando esta cuestión de las competencias en un marco más general, interrogándonos acerca de las razones para el surgimiento de este nuevo modo de gestión de las competencias o por las competencias. Me parece que todas las fórmulas son diferentes; algunas están claramente situadas del lado de la dinámica económica, que también tienen en cuenta la falta de trabajo.



En términos generales se establece una relación entre esta emergencia de una noción de competencias y la idea de economía del saber, sociedad del saber, o sociedad de los conocimientos.

El primer paso es otorgar un nivel macroeconómico o macro-social, gracias al cual la misma idea que acabo de desarrollar a nivel micro, en una empresa, se traslada a una sociedad determinada. Queda así evidenciada una de las bases de su competitividad nacional con la concurrencia de cuatro factores.

El primer factor, que ustedes conocen bien, son las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, que hacen el saber circule cada vez más rápido.

Un segundo factor es endógeno a las propias organizaciones que se basan cada vez más en la existencia o en la importancia que asumen los trabajadores, que llamaría "del saber"; esto es todo lo que tiene que ver con los que técnicos, ingenieros, investigadores, y los que se relacionan con el desarrollo del conocimiento. Toda organización tiene lo que llamaría una masa crítica de este tipo de trabajadores, que crea una especie de bola de nieve, porque la presencia de estos trabajadores del saber crea más saber.

El tercer factor, ligado un poco con el anterior, pero que implica otra manera de plantear las cosas, es la idea de que cada vez más la producción del saber, la innovación está completamente integrada a la organización. Vivimos en un modelo que podríamos considerar de separación entre la producción y la utilización del saber. Por ejemplo, la universidad es la responsable de producir saber, mientras las organizaciones productivas son las encargadas de ingerir ese saber que se produce en otro lado. El modelo actual de producción del saber debería cambiar. Se basaría en diferentes tipos de integración entre productores internos y productores externos del saber y esto generaría una dinámica entre las organizaciones.

El otro factor, que es nuevamente otra manera de decir lo mismo, es lo que los economistas llaman el capital intangible de las empresas. La verdadera riqueza de las empresas no está en los edificios, en las máquinas, etc., sino que está justamente en el capital humano que ésta posee: las patentes de las cuales disponen, las marcas, etc. Si se quiere mantener ese capital intangible, sólo puede hacerse desarrollando las competencias.

He elaborado una serie de factores en torno a la existencia y el desarrollo de esto que se llama sociedad del saber y me referí al desarrollo de la gestión por las competencias, pero a la vez existen otras razones. Una razón tiene que ver con la globalización sobre los mercados nacionales; se necesita una flexibilidad creciente pero no se puede dar esta capacidad de reacción sin tener un personal preparado para ello. Otra razón, que ya mencioné, es la idea de prestación de servicio. Cada vez más para las empresas pero también para la función pública, la cuestión de la calidad de la relación con los usuarios o con el cliente es fundamental y esta producción es también creadora de saber y de conocimiento; de ahí la importancia de manejar la cuestión de las competencias para manejar el proceso.

También podemos irnos completamente para el otro lado y decir que se necesita hoy en día más gestión por competencias, simplemente porque los trabajadores están mejor formados y por lo tanto tienen mayores expectativas.

El último elemento es el factor demográfico y lo mencioné cuando les hablé de la fábrica siderúrgica, con jubilaciones e ingresos masivos. En cualquier momento vamos a tener jubilaciones masivas en los próximos diez años, especialmente en la función pública y los conocimientos van a desaparecer con esas jubilaciones. El problema de la dinámica de los nuevos asalariados supone la evolución de la gestión de los recursos humanos.