



## Ph. Méhaut

Director de investigación en el CNRS, Director del GREE (Grupo de investigación sobre la Educación y el Empleo, Depto. asociado al CNRS n° 1167, Francia)



# Transformaciones organizativas y políticas de formación: ¿cuales son las lógicas de la competencia?

**¿Acaso las transformaciones registradas en algunas empresas inducen a considerar de otra forma los recursos humanos? ... ¿significa el concepto de competencia una simple traducción de esta evolución?...**

**La lógica de la competencia sólo interesaría entonces a una ración mínima de las empresas y los trabajadores**

El debate iniciado en muchos países europeos en torno al concepto de competencia puede dar lugar a múltiples lecturas.

¿Acaso las transformaciones registradas en algunas empresas inducen a considerar de otra forma los recursos humanos, un cambio cualitativo y cuantitativo en la naturaleza de las destrezas y los conocimientos profesionales? En caso afirmativo, ¿significa el concepto de competencia una simple traducción de esta evolución, en cuanto expresión de una tensión entre el concepto de cualificación, característico de la organización del trabajo y las relaciones profesionales de los últimos cuarenta años, y otro concepto en evolución?

¿Se trata de una evolución vinculada a la transformación de los modos de producción de la mano de obra por el sistema educativo, que acusa la elevación de los niveles de salida del mismo y que inicia un desplazamiento similar al registrado en algunos países y que condujo a la transición del término educación al de formación<sup>1</sup>?

¿Nos encontramos, en un contexto de desempleo muy elevado, ante un nuevo cambio en las políticas de contratación de las empresas, derivado del aumento del flujo de titulados y que permite nuevos principios de selección (la exclusión de los no titulados -o los menos titulados- podría ser socialmente criticada, pues lo que está en entredicho es el funcionamiento del sistema escolar; la exclusión del "no competente" se justifica más fácilmente porque remite, aparentemente, a aptitudes individuales)?

Todas estas interpretaciones son posibles y probablemente no sean excluyentes. Sin pronunciarnos directamente sobre la

cuestión de la competencia, en este artículo perseguimos un objetivo más modesto: responder básicamente al primero de los tres interrogantes, examinando los desplazamientos en las prácticas de movilización y de producción de las cualificaciones en empresas que han experimentado un cambio técnico-organizativo importante; nos centraremos, en esta ocasión, en la articulación entre las formaciones explícitas y las formaciones discretas<sup>2</sup> aplicadas en la empresa y en su papel en la construcción de la cualificación.

El presente artículo está basado en un conjunto de trabajos realizados en el marco del CEDEFOP sobre el tema "El papel de la empresa en la producción de las cualificaciones: efectos formadores de la organización del trabajo"<sup>3</sup>. Se efectuaron estudios "macro" sobre las tendencias observadas en los 9 países estudiados respecto al sistema de formación, el mercado de trabajo y las relaciones profesionales; y estudios "micro" sobre una muestra de empresas que han registrado transformaciones importantes respecto de los referentes sociales y científicos dominantes en el país considerado<sup>4</sup>.

## Conocimientos solicitados: el modelo de la competencia

### Nuevos modelos de producción y cualificación

Una de las cuestiones de partida del estudio, acentuada en los debates y en las numerosas investigaciones realizadas sobre la repercusión de los nuevos modelos de producción en el trabajo, consistía en examinar, a través de las

<sup>1</sup> En Francia, el término formación fue sustituyendo progresivamente al de educación en los debates sobre la relación formación-empleo a lo largo de los decenios de 1960 y 1970 (véase Tanguy, 1986, *L'introuvable relation formation-emploi*, París, La Documentation Française).

<sup>2</sup> Por formaciones explícitas entendemos el conjunto de las formaciones "formalizadas", articuladas en torno a un proyecto pedagógico declarado; las formaciones discretas comprenden las distintas situaciones de aprendizaje en el trabajo. Dos tendencias afectan a esta división. Por una parte, parece que los conocimientos adquiridos a través de las formaciones discretas no se limitan ya a la simple transmisión de habilidades manuales y conocimientos "empíricos"; por otra, la frontera entre las formas discretas y explícitas se está transformando.



prácticas de formación continua, cuáles eran las principales líneas de recomposición de las destrezas y los conocimientos profesionales. Las cincuenta empresas estudiadas presentan una amplia gama de transformaciones: desde el paso de una fase casi artesanal a una industrialización de tipo taylorista, pasando por ordenaciones al margen de las formas tayloristas (por ejemplo, introducción limitada de cierta polivalencia, grupos semiautónomos), hasta una ruptura más radical de los principios organizativos, una reducción de las líneas jerárquicas y de la prescripción del trabajo y una recomposición en profundidad del funcionamiento de los colectivos... Esta diversidad de situaciones se debe, por una parte, a las adscripciones sectoriales, al lugar ocupado por los productos en el mercado, a efectos de dimensión, a temporalidades heterogéneas en una trayectoria de cambio (por ejemplo, entre países como Dinamarca o Portugal) y, por otra parte, a las características sociales del sistema de formación, del mercado de trabajo y de las estructuras de clasificación. Ahora bien, abstrayendo estos factores, se pueden identificar cinco tendencias principales, que afectan al movimiento de las cualificaciones en mayor o menor grado dependiendo de su intensidad y combinación.

□ En el movimiento de “flexibilidad productiva”, una de las bazas es la capacidad para seguir en tiempo real las fluctuaciones en volumen y naturaleza que afectan a la actividad (reducción de las series, evolución del producto, ajustes infracotidianos). El desarrollo de distintas formas de polivalencia operativa responde a este objetivo. Permite la recomposición de las tareas y el desplazamiento de los individuos a lo largo del proceso de fabricación. Nuestras observaciones demuestran la coexistencia de formas elementales, simple recomposición de tareas antes fraccionadas, y formas más complejas, en las que los trabajadores rotan en una familia de puestos (rotación en distintas máquinas de transformación del metal, paso de la sala de control a las instalaciones en la industria de proceso, elaboración de familias de productos poco homogéneas). En las situaciones más extremas, se produce una auténtica ampliación de la gama de conocimientos técnicos y profesionales solicitados,

ampliación que no afecta al necesario dominio de un oficio de base, sino al contrario.

□ Una segunda baza de descompartimentación afecta a las fronteras funcionales: integración del mantenimiento y el control de calidad en la fabricación, actividad comercial y tratamiento técnico de los expedientes en la banca. Hablamos de polifuncionalidad para subrayar la ampliación de las destrezas y los conocimientos profesionales a contenidos y especialidades cercanos al oficio de base o pertenecientes a órdenes diferentes (por ejemplo, la combinación de conocimientos de técnica bancaria con conocimientos de tipo comercial).

□ Un tercer conjunto de fenómenos se centra en el auge de los conocimientos de gestión, debido, por una parte, a la ausencia de prescripciones estrictas del trabajo y, por otra, al aumento de las exigencias comerciales sobre la producción. Se piden capacidades de organización para la elección de las actividades, el encadenamiento de las mismas y la gestión del tiempo, así como capacidades de análisis e interpretación de información compleja con una dimensión de gestión económica.

□ En cuarto lugar figuran las cuestiones de calidad, que exigen conocimientos en materia de control de calidad y aptitudes para efectuar las correcciones necesarias (ajuste de las máquinas, retoque de piezas).

□ El último conjunto se refiere al desarrollo de la coordinación compleja dentro de los colectivos de trabajo y entre unos colectivos y otros, bajo la exigencia también aquí del just-in-time. Se trata de movilizar y desarrollar aptitudes para la comunicación, que exigen el dominio de los códigos de lenguaje utilizados en el taller o en la empresa.

### **Importancia concedida al producto comercial**

Si se rearticulan los desplazamientos registrados en las destrezas y los conocimientos profesionales movilizados, se puede sugerir que el elemento federador es su relación con el producto fabricado

***“...se pueden identificar cinco tendencias principales, que afectan al movimiento de las cualificaciones en mayor o menor grado...”***

***“Si se rearticulan los desplazamientos registrados en las destrezas y los conocimientos profesionales movilizados, se puede sugerir que el elemento federador es su relación con el producto fabricado por la empresa ... en sus distintas dimensiones:”***

<sup>3</sup> Nos limitaremos aquí a exponer algunas conclusiones transversales. Para un desarrollo más amplio, el lector puede remitirse a los trabajos de cada equipo nacional y al informe de síntesis. El autor desea expresar su agradecimiento a todos los equipos nacionales que participaron en este trabajo, así como a J. Delcourt, coautor del informe final en que se inspira este artículo.

<sup>4</sup> Se realizaron 47 estudios de casos, en su mayoría en el sector secundario (con excepción de 9 bancos y una empresa comercial) y preferentemente en centros de grandes dimensiones.



por la empresa (o el servicio prestado, en el caso de una empresa del sector terciario), en sus distintas dimensiones:

En primer lugar, el producto tomado como objeto "técnico". Registra una serie de evoluciones más o menos rápidas tanto en las tecnologías de producción como en las tecnologías que incorpora, por ejemplo: componentes microelectrónicos en producciones mecánicas, sistematización de la composición informatizada en la edición, diversificación y sofisticación de los productos financieros o de seguros en la banca.

En segundo lugar, el producto en su dimensión social. Funciona como baza de un proceso de división y cooperación en el trabajo que se desplaza: tendencia a la constitución de grupos autónomos en determinadas fases de fabricación, superación de las fronteras entre diseño, fabricación y mantenimiento, mayor continuidad entre subcontratista y emisor del pedido. Desde el momento en que las cuestiones de calidad, just-in-time y "competitividad sin consideración a los costes" se refuerzan, en que la cooperación está menos prescrita y la división del trabajo se basa menos en una división de tareas elementales, las distintas dimensiones de la cualificación antes mencionadas resultan aparentemente más decisivas.

El producto, por último, en su dimensión comercial. Se trata, de alguna forma, de incorporar al ámbito técnico y social del producto elementos que remiten más directamente a la relación con el mercado: calidad y just-in-time ya mencionados, optimización de los costes de producción, relación a veces más directa con el cliente... Una parte de la cualificación se desplaza entonces hacia este tipo de conocimientos: economía de empresa, mercado y competidores, análisis y optimización de parámetros de producción que incorporan el coste...

### **Formas de reconocimiento y diferenciación de las cualificaciones**

Sin embargo, sería erróneo considerar que la evolución de las cualificaciones pasa de forma unívoca por la demanda de conocimientos totalmente nuevos. La

novedad tecnológica no constituye el principal elemento de lo que sería un déficit "bruto" entre los trabajadores. Es conocida la diferencia clásica entre trabajo requerido y trabajo prescrito, que pone de manifiesto conocimientos poco reconocidos por la organización pero aplicados de forma oculta por los trabajadores en su trabajo diario. Se sabe, asimismo, que en muchos países no existe una correspondencia sistemática entre la clasificación del puesto y la cualificación del individuo, lo que a menudo conduce al no reconocimiento de una parte de esta última. El examen de los "nuevos" conocimientos solicitados sugiere la tipología siguiente.

□ Una parte de los conocimientos explícitamente solicitados en la actualidad procede de lo que denominaremos **reconocimiento interno**<sup>5</sup>: esos conocimientos, que ya poseían los trabajadores o algunos de ellos y que la antigua organización negaba, se piden hoy explícitamente. Así ocurre, por ejemplo, con los conocimientos de ajuste de las máquinas y determinados conocimientos de intervención en las MHCN, que los trabajadores no tenían derecho a aplicar anteriormente y hoy se solicitan.

□ Otra parte corresponde a lo que hemos llamado el **reconocimiento externo**: destrezas o conocimientos anteriormente negados en el ejercicio del trabajo se incorporan hoy a la cualificación buscada. El caso más evidente es el dominio del lenguaje, las capacidades de comunicación y escritura: negadas a algunos trabajadores en el ejercicio del trabajo diario, se aplicaban en el exterior de la empresa, en la vida familiar y social. Las nuevas formas de organización las solicitan más que antes y la empresa las integra en su evaluación de los conocimientos solicitados, adoptando en ocasiones acciones de formación especiales para consolidarlas y desarrollarlas (acciones de puesta a nivel).

□ En un tercer caso, se produce la ampliación (por efecto acumulativo) de la gama de conocimientos profesionales anteriormente movilizados. Pongamos algunos ejemplos: en una de las empresas estudiadas, los operadores no sólo son polifuncionales, sino que se les consulta sobre la mejora de los procedimientos;

***"Sin embargo, sería erróneo considerar que la evolución de las cualificaciones pasa de forma unívoca por la demanda de conocimientos totalmente nuevos."***

<sup>5</sup> Por "reconocimiento" entendemos el modo en que la organización expresa, de forma abierta, la necesidad de determinados componentes de la cualificación. El reconocimiento no prejuzga la valoración salarial ni la certificación de la cualificación, que es otra cuestión.



deben dominar un conjunto de conocimientos conexos de mecánica, electrónica e hidráulica; en un segundo caso, vinculado a la descompartimentación funcional, se pide una participación en el diagnóstico de las averías, pero también un control de calidad efectuado de forma directa y bajo su responsabilidad. Se produce entonces un proceso de ampliación de las destrezas y los conocimientos profesionales a gamas diferentes de la familia profesional de base. Esta **ampliación** de la gama de conocimientos no es el resultado de una simple suma. Algunos trabajadores tienen la impresión de que pierden una parte de su profesionalidad de base, convirtiéndose en "buenos para nada". Es ésta una "polivalencia" descualificadora, consistente únicamente en la suma de tareas elementales. Ahora bien, cuando la ampliación se concibe como fuente de un auténtico proceso de aprendizaje, la suma supone, al mismo tiempo, la aparición de un conocimiento individual y colectivo nuevo; así, en uno de los casos estudiados, la acumulación colectiva de un conocimiento profundo de los distintos segmentos del proceso de trabajo permite a los trabajadores dominar y participar directamente en la innovación del propio producto, mediante la descompartimentación entre diseño y fabricación, hacia lo que algunos denominan hoy ingeniería simultánea.

En un último caso, la empresa y el ejercicio del trabajo se convierten en el lugar de producción de auténticos conocimientos nuevos (para los trabajadores, pero en algunos casos más allá). Son casos de salto tecnológico importante, de combinaciones que escapan bien a las divisiones académicas, bien a las divisiones entre oficios, y que corresponden a un **proceso de creación** de conocimientos radicalmente nuevos.

Todos estos movimientos reflejan, aunque en grados muy diversos, una evolución de las lógicas de construcción y demanda de las cualificaciones. En las organizaciones que han registrado las transformaciones más importantes, el nivel general de formación de los trabajadores tiende a elevarse; la cualificación individual y colectiva se convierte en un principio central de la construcción y la flexibilidad de la organización.

## Trayectorias organizativas y de formación

Si examinamos las políticas de formación aplicadas, dos elementos resultan especialmente sorprendentes. En primer lugar, la importancia concedida al papel formador de las situaciones de trabajo. En segundo lugar, las múltiples combinaciones posibles entre formaciones discretas y formaciones explícitas.

### El papel de las formaciones discretas

Dada la diversidad de situaciones nacionales y empresariales, no podemos hacer, en el marco de este artículo, un inventario preciso de las múltiples modalidades de adquisición discreta de conocimientos. Nos limitaremos a subrayar algunas de las principales conclusiones, aun a riesgo de borrar las diferencias.

La primera es la creciente importancia concedida, en las empresas encuestadas, a los procesos de adquisición de conocimientos durante los actos de trabajo, a menudo en curso de formalización y, por tanto, de inclusión en lo que hemos denominado formación explícita: reconocimiento de cierto derecho al error y utilización de los procesos de prueba/error como potencial de acumulación de conocimientos; desarrollo de formas de tutoría y padrinazgo, con o sin "pliego de condiciones" pedagógico; utilización de formas de simulación de situaciones de trabajo, bien mediante la creación de talleres o grupos experimentales, bien recurriendo a distintas formas de EAO; creación de grupos ad hoc, transversales, para permitir la circulación de los conocimientos entre individuos o colectivos situados en distintos puntos del proceso de fabricación (en particular, interfaz diseño/fabricación/ venta, interfaz fabricación/mantenimiento...); importancia concedida a lo que hemos denominado "hombres-recursos", trabajadores más experimentados, técnicos con una misión de apoyo a los operarios y con una función también de formación.

La segunda conclusión tiene que ver con la naturaleza de las destrezas y los conocimientos profesionales transmitidos.

*"En las organizaciones que han registrado las transformaciones más importantes, el nivel general de formación de los trabajadores tiende a elevarse; la cualificación individual y colectiva se convierte en un principio central de la construcción y la flexibilidad de la organización."*

*"... la creciente importancia concedida, en las empresas encuestadas, a los procesos de adquisición de conocimientos durante los actos de trabajo ..."*



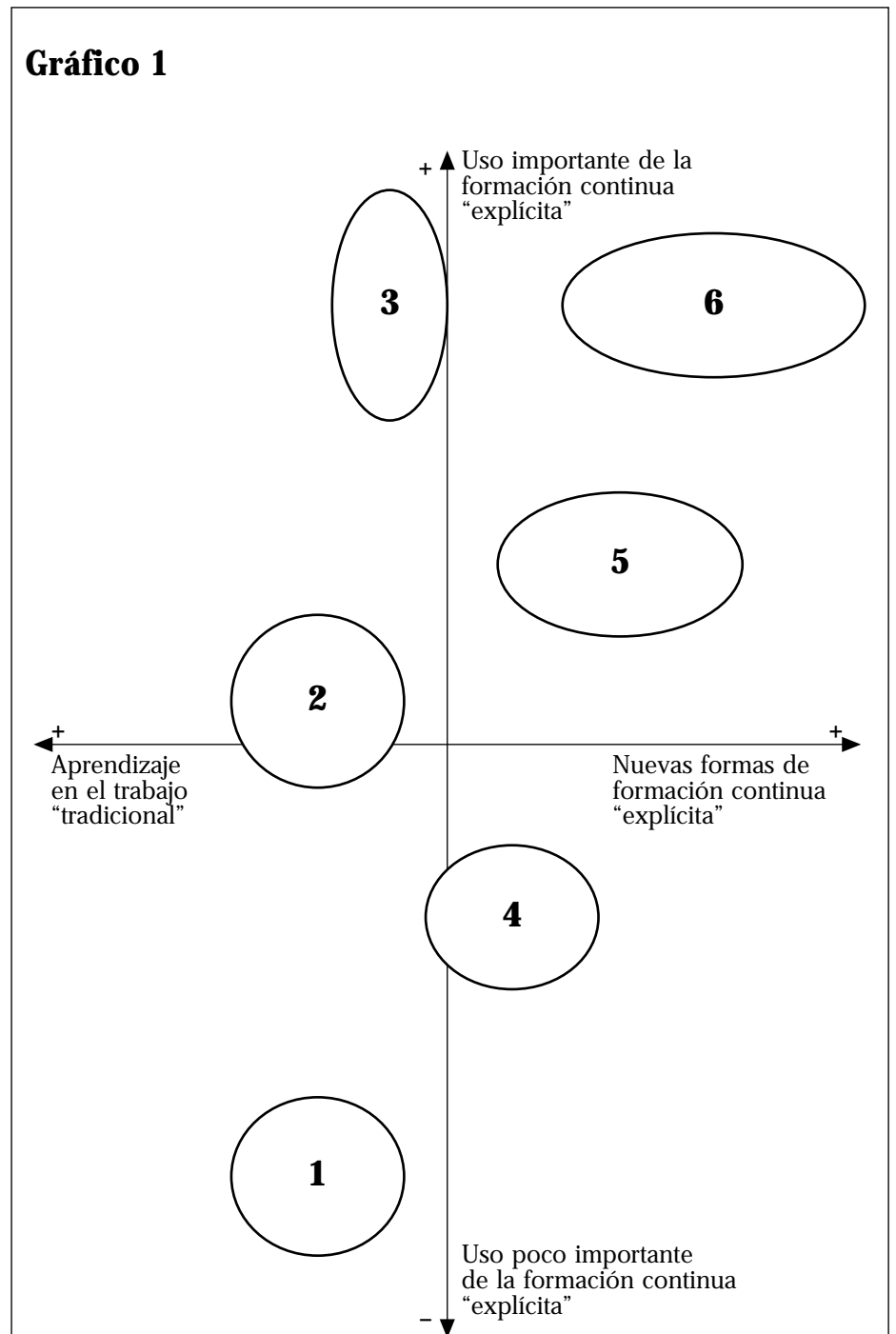
***“Parece que, más allá de lo que se suelen denominar capacidades o destrezas “empíricas”, se forjan y transmiten auténticas representaciones teóricas del trabajo,”***

Parece que, más allá de lo que se suelen denominar capacidades o destrezas “empíricas”, se forjan y transmiten auténticas representaciones teóricas del trabajo, lo que G. Vergnaud denomina “teoremas en acto y conceptos en acto”<sup>6</sup>. No se excluye que en los procesos discretos se adquieran también conocimientos generales más conceptuales en el sentido clásico del término. En efecto, una parte de esos conocimientos están sujetos a un doble proceso: por un lado, están más directamente vinculados al producto y son, por tanto, más específicos

a la empresa. Pero, por otro, debido a su carácter de “concepto en acto” y a los efectos acumulativos anteriormente mencionados, tienden a hacerse transversales, aun cuando las formas de valorarlos y certificarlos sigan siendo muy problemáticas.

Por último, contribuyen, en mayor medida en los países en que predomina un modelo de tipo “escolar”, a borrar las diferencias establecidas entre formas discretas y explícitas de formación, dado que las separaciones evolucionan tanto

**Gráfico 1**



<sup>6</sup> Véase, en particular, G. Vergnaud, "Qu'est-ce que la didactique? En quoi peut-elle intéresser la formation des adultes peu qualifiés", Education Permanente nº 111, 1992, págs. 19-22.



en lo que se refiere a la naturaleza de los conocimientos como a las modalidades de transmisión de los mismos.

### **Trayectorias de formación, indicios de desviaciones importantes**

Examinando, como indicador sintomático del "trabajo" sobre las cualificaciones, la forma en que las empresas estudiadas utilizan, por un lado, la formación explícita y, por otro, la gama de formas discretas de formación anteriormente indicadas, se puede proponer el gráfico siguiente.

El conjunto 1 corresponde a un uso de la formación en el trabajo de tipo tradicional, gremial, sin relación con la formación explícita. Sigue siendo característico de algunas empresas artesanales y en nuestra muestra se encuentra más bien en desaparición.

El conjunto 2 podría considerarse representativo de las formas tayloristas más duras: desaparición del aprendizaje en el trabajo, que queda reducido a una rápida adaptación a un puesto poco cualificado, y práctica ausencia de formación formalizada, excepto para el personal jerárquico. Esta fórmula todavía se practica, e incluso está en desarrollo, en algunas unidades de nuestra muestra que siguen una trayectoria de industrialización de tipo taylorista, aunque más bien en los países del Sur.

El conjunto 3 es representativo de la evolución registrada en el decenio de 1980 en Francia, por ejemplo, pero presente también en varios casos españoles, italianos y portugueses: la evolución tecnológica y las presiones organizativas derivadas de la reducción de las series y las exigencias de calidad tropiezan con la escasa cualificación de los trabajadores de ejecución. Se establecen programas relativamente masivos de formación continua dentro de una lógica de recualificación de base, de puesta a nivel tecnológico y de transformación de las posturas en la empresa. Sin embargo, la evolución de la organización del trabajo, a menudo dictada desde arriba en una lógica sociotécnica<sup>7</sup>, no permite hablar de una ruptura radical que confiera a la organización un potencial abierto de autoaprendizaje.

Los conjuntos 4, 5 y 6 son representativos de nuevas organizaciones, en las que el espacio abierto a las formas discretas de un aprendizaje renovado constituye un elemento fundamental: los aprendizajes en el trabajo permiten la adquisición de nuevos conocimientos, de conocimientos profesionales que van más allá de las habilidades manuales, conocimientos basados en comportamientos de innovación y no de rutina. Estos aprendizajes participan en la recomposición de las fronteras entre colectivos (fronteras entre oficios, fronteras jerárquicas). Los procesos de formación discreta contribuyen a la construcción de las nuevas normas y reglas que subyacen a la organización del trabajo. Los tres conjuntos se diferencian, no obstante, por la importancia de las formas discretas y por su grado de articulación con las formas explícitas de formación.

En el conjunto 4, por razones relacionadas con el sistema nacional de formación continua (debilidad del aparato de formación o incluso modelo de formación inicial que favorece el aprendizaje) y con problemas de coste, la formación continua explícita está poco desarrollada.

En los conjuntos 5 y 6, se asiste a una movilización conjunta de las formas discretas y explícitas de formación continua: la empresa se convierte, de forma integrada con el "proyecto organizativo", en un lugar de formación. En el conjunto 5 predomina una lógica de yuxtaposición de las dos modalidades de formación (no afectan a las mismas categorías, no se articulan entre sí dentro de un continuum pedagógico), mientras que en el conjunto 6 se procede a una articulación entre ambas en el marco de un proyecto de formación global<sup>8</sup>.

Si bien la mayoría de las empresas de la muestra han evolucionado hacia las categorías 4, 5 ó 6, sólo una pequeña minoría se encuentra en la última. Son posibles, pues, dos escenarios. De acuerdo con el primero, el nuevo modelo productivo y su corolario -un aumento de la demanda de componentes diferentes de la cualificación- serían figuras generalizables, debido a la presión "universal" del mercado. Las diferencias observadas se deberían a exigencias más o menos fuertes del mercado, derivadas en

### ***¿Bajo qué condiciones puede hablarse de una organización cualificadora?***

<sup>7</sup> Se considera que el trabajo y la cualificación se adaptan a las decisiones técnico-organizativas, que ciertamente los tienen en cuenta pero más bien como variables ex-post.

<sup>8</sup> Es el caso más evidente de atenuación de las fronteras entre formación explícita y discreta.



particular de desfases temporales. De acuerdo con el segundo, se asistiría, desde luego, a la emergencia de nuevos principios en una parte de las empresas, pero no serían generalizables. La lógica de la competencia se limitaría, pues, a una fracción (¿mínima?) de las empresas y los trabajadores. Las dimensiones de nuestra muestra y las condiciones de observación no nos permiten pronunciarnos por una de estas dos opciones. No obstante, muchos elementos abogan a favor del segundo escenario, con el que concuerdan las conclusiones de la mayoría de los informes nacionales, en los que se subraya la importancia de las condiciones que deben reunirse, especialmente en el plano institucional, para construir una organización cualificadora.

### **Algunas consecuencias políticas**

En el informe de síntesis del estudio del CEDEFOP se analizan ampliamente una serie de bazas relacionadas con la dinámica del aprendizaje, la construcción de las políticas públicas, los problemas de recomposición de los mercados de trabajo (movilidad, riesgo de exclusión de determinadas categorías), el lugar ocupado por los distintos actores en la negociación a escala de empresa o nacional y los problemas planteados por el auge de las formaciones en la empresa en términos de certificación y valoración de las cualificaciones. Nos limitaremos aquí a abordar dos cuestiones: las condiciones "internas" para una dinámica de aprendizaje en la empresa y la relación entre dicha dinámica y las políticas públicas de formación.

#### **Construcción de formaciones en la empresa: límites de la "organización cualificadora"**

En el ámbito del desarrollo de formas discretas de formación y de una combinación eficaz de las mismas con las formaciones explícitas, parece que deben reunirse varias condiciones para poder hablar de una auténtica organización cualificadora, capaz de garantizar la evolución permanente de la cualificación de los trabajadores y, al mismo tiempo,

desencadenar procesos dinámicos de autoaprendizaje y autotransformación.

La primera condición es la relación con el tiempo productivo y el control de los tiempos: abrir un espacio a la formación (discreta y en menor grado explícita) exige la incorporación de esa posibilidad al control de los tiempos. Aunque esta condición se cumple en algunos casos (funcionamiento en tiempo oculto, aceptación de un tiempo "improductivo" en la organización del trabajo), no es menos cierto que, la mayoría de las veces, subsisten formas de control directo que pueden resultar contradictorias tanto con el recurso a las formaciones formalizadas (totalmente al margen del tiempo de trabajo) como con el desarrollo de las formas discretas de nueva generación.

El segundo factor es el grado en que las tareas dejan de estar estrictamente prescritas y la autonomía concedida a los individuos y los colectivos. Abrir una posibilidad, en la realización del trabajo, para el aprendizaje mediante prueba/error y para la búsqueda de soluciones técnicas y organizativas innovadoras exige una prescripción menos estricta de las tareas. Esta condición se cumple imponiendo únicamente una obligación de resultado y dejando libertad para alcanzarlo por distintas vías. Se podría añadir la necesaria "aceptación del acontecimiento"<sup>9</sup>, que consiste en no considerar la disfunción como una desviación de la norma susceptible de sanción, sino como una ocasión para el aprendizaje y el tratamiento colectivo del problema.

El tercer factor es la cooperación y las tensiones en el reparto de los conocimientos. Como es sabido, una parte importante de la identidad profesional de un grupo o una categoría se basa en su grado de control sobre los conocimientos que delimitan (y construyen) su posición social. Así, en algunos de los casos estudiados, los supervisores se desestabilizaron, se retrajeron e incluso frenaron los procesos cuando sintieron amenazada su posición por el aumento de la cualificación y la autonomía de los obreros. A la inversa, en un caso danés, un complejo juego de negociación entre los no cualificados y los cualificados (representados por dos sindicatos diferentes) facilitó los intercambios de conoci-

<sup>9</sup> Véase entre otros Ph. Zarifian, "Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante", Education Permanente n° 112, 1992, págs. 15-22.



mientos entre las dos categorías. En los procesos de redistribución en curso emergen fuertes tensiones entre colectivos, desestabilizados por la nueva organización. Esas tensiones pueden dar lugar a formas de retención de los conocimientos contradictorias con la construcción de una organización cuyo objetivo es la “desprivatización” de los mismos. En contrapartida, se ha observado que, en algunas organizaciones, la adopción de un perfil demasiado plano, que suprima cualquier tensión jerárquica, o incluso la búsqueda de la homogeneidad de la mano de obra (en términos de contratación, de modo de formación) pueden conducir a un “encefalograma plano”, lo que impide cualquier dinámica resultante de la heterogeneidad entre colectivos o de las tensiones entre ellos.

El último factor es la situación en el tiempo de los aprendizajes: el problema reside en la articulación dinámica entre aprendizaje y dinámica organizativa. No es un problema ajeno a los modelos “pedagógicos” en uso en la sociedad y en las empresas. Esquematisando, puede oponerse una lógica según la cual se considera que los aprendizajes preceden con mucho a cualquier cambio organizativo (como ha ocurrido en algunos de los casos estudiados, se corre el riesgo de que los conocimientos adquiridos se pierdan por falta de una aplicación inmediata y de que surja la duda sobre la utilidad de una formación que no se relaciona con un cambio que tarda en llegar) y una lógica en que la formación, deducida de las transformaciones organizativas, se llama, en cierto modo como a una ambulancia, para paliar los disfuncionamientos que van surgiendo. Entre ambas se sitúa toda una gama de situaciones más o menos favorables. De hecho, este problema plantea una doble cuestión. En primer lugar, ¿en qué condiciones pueden vincularse dinámica de aprendizaje y dinámica organizativa para construir efectivamente una flexibilidad productiva positiva? En segundo lugar, ¿en qué condiciones, en el marco de ese vínculo, puede integrarse totalmente la formación como **principio de construcción** de la nueva organización y de las normas que la soportan?

### **Relación con las políticas públicas de formación (inicial y continua)**

Un segundo conjunto de condiciones (y variables) que interfieren en la lógica de la competencia son las relacionadas con la economía general de los sistemas de formación.

Por una parte, es conveniente subrayar que la construcción de dinámicas de aprendizaje “nuevas” es inseparable del nivel de conocimientos básico de los trabajadores. Ciertamente, pueden implantarse con éxito formas de puesta a nivel, aunque suelen ser pesadas y costosas. En algunos de los casos estudiados, las dinámicas de aprendizaje impulsadas para el personal poco cualificado permitieron evitar la exclusión y crear “círculos virtuosos” de desarrollo de las competencias. Pero esta lógica es más fácil cuando el sistema de formación inicial es de buena calidad; ello se debe, en particular, a que un buen nivel de base aumenta la capacidad para aprender con el trabajo, así como para sacar provecho de las formaciones continuas explícitas.

Por otra parte, la arquitectura de este sistema no es neutra: la importancia concedida o no a la dimensión profesional, el tipo de construcción social de los conocimientos (división académica o no, lógica de oficio...) y la relación que mantiene el sistema con las jerarquías internas de las empresas son otros tantos elementos que influyen en la apertura de un espacio de formación y en la dinámica organizativa que lo acompaña.

Por último, la influencia de las políticas públicas de formación continua es indudable. Resumiendo, parece, por los casos estudiados, que una intervención pública estructuradora, ya sea dirigida directamente a las empresas, ya sea por mediación del aparato de formación público es una condición necesaria (pero no suficiente) para la lógica de la competencia. Es tanto más importante cuanto que en muchos casos se observa un proceso de transformación de las redes que se establecen entre la empresa y su entorno local (empresa emisora del pedido y subcontratistas, empresa y aparato de formación); la calidad de esas redes y el lugar que ocupan las cuestiones de cualificación y formación se convierten entonces en una variable capital.

*“... es conveniente subrayar que la construcción de dinámicas de aprendizaje “nuevas” es inseparable del nivel de conocimientos básico de los trabajadores.”*

*“...parece ... que una intervención pública estructuradora, ... es una condición necesaria (pero no suficiente) para la lógica de la competencia.”*