

Calificaciones & Empleo

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

Analizar los oficios en empresa para gestionar la movilidad

¿Cómo evitar en lo posible los planes sociales y pasar a una verdadera gestión preventiva del empleo? ¿Cómo organizar nuevas evoluciones profesionales sin necesariamente crear una discontinuidad con las experiencias adquiridas previamente? El oficio parece seguir siendo una noción esencial para responder a estos interrogantes. Con la condición de no reducirlo al puesto de trabajo, aparece como un vector de preservación, transferencia y reconocimiento de competencias. Así, un enfoque en términos de oficio puede permitir identificar y organizar la movilidad que parece ineluctable, tanto dentro como fuera de las empresas. Podría facilitar así itinerarios profesionales verdaderamente más seguros.

Al encarnar la tradicional “gestión curativa” del empleo, los planes sociales a menudo parecen insatisfactorios. A menudo están acompañados por movilizaciones efectuadas con urgencia y sin tomar en cuenta el pasado, incluso desembocan en largos períodos sin empleo. Desestabilizan no sólo a los asalariados involucrados, sino también a los colectivos que quedan. Por otra parte, no dejan de comportar conflictos sociales. ¿Puede hacerse algo diferente, especialmente para construir itinerarios profesionales más seguros? ¿Cómo evitar en lo posible los planes sociales y pasar a una verdadera gestión preventiva del empleo? ¿Cómo preparar las inevitables transiciones para que no estén brutalmente organizadas y por lo tanto sean sinónimos de rupturas para los individuos? ¿Cómo organizar nuevas evoluciones profesionales sin crear necesariamente una discontinuidad con las experiencias adquiridas previamente?

Las empresas que inician procedimientos de gestión previsional de los empleos y las competencias (GPEC) intentan aportar respuestas a estos interrogantes. Especialmente, implementan enfoques centrados en el análisis prospectivo de sus oficios, asociando en general a las organizaciones sindicales. El marco legislativo las impulsa por otra parte a buscar esta asociación. En efecto, en virtud de la ley de cohesión social de 2005, las empresas de más de 300 asalariados deben negociar la GPEC con las organizaciones sindicales. Pero más allá de esta obligación, es la eficacia misma del procedimiento la que requiere la adhesión del personal y por lo tanto de sus representantes.

Una experiencia realizada en Thales Air Systems (TR6), una entidad del grupo Thales especializada en la electrónica profesional civil y militar, ilustra esta tendencia. Para desarrollar la movilidad interna y externa al grupo, y prevenir así el riesgo de supresión de puestos en algunos oficios “sensibles”, TR6 implementó en 2006 una gestión original del empleo, denominada “gestión activa del empleo” (GAE) (cf. recuadro 1). Se basa en un acuerdo establecido por cinco sindicatos de asalariados y en la creación de una comisión de evolución de los oficios (CEM) en la que hay representantes de estos sindicatos, de la dirección de recursos humanos y de servicios operacionales. Las principales misiones de esta comisión remiten a un enfoque-oficio: “identificar los oficios en fuerte variación estructural y seguir su evolución; identificar y listar las principales razones susceptibles de explicar estas evoluciones; identificar los frenos o restricciones, internos o externos, que pueden impactar en la evolución de los oficios; establecer una nomenclatura de oficios de Thales y de oficios externos; establecer propuestas en materia de desarrollo de las competencias y la naturaleza de las pasarelas entre los diferentes oficios”. Esta experiencia ilustra la manera en que el enfoque oficio puede pensarse y organizarse en la empresa para favorecer las movilizaciones internas y externas.

La gestión activa del empleo

En marzo de 2006 se formó un acuerdo denominado “gestión activa del empleo” (GAE) en TR6, una entidad del grupo Thales. Este acuerdo apunta a permitir a los asalariados elegir y dinamizar su itinerario profesional con total seguridad. Aquellos cuyo oficio es considerado “sensible”, es decir susceptible de verse afectado a mediano plazo por una reducción de empleo, están particularmente involucrados. La GAE tiene como objetivo ayudarlos a construir un proyecto de movilidad interno o externo al grupo Thales. Su aplicación implica un compromiso por su parte, así como la movilización de importantes recursos en materia de formación y acompañamiento, como formaciones de reconversión o de polivalencia, o el recurso a asesores en el marco de espacios específicos denominados “espacios itinerario profesional individualizado” (EPPI).

La GAE se basa en un principio de anticipación aplicado por la comisión de evolución de los oficios (CEM), una instancia creada para evaluar la amplitud de los cambios futuros en las actividades de la empresa, identificar los oficios sensibles, amenazados, modificados o emergentes y formular recomendaciones para adaptar las competencias. En el CEM hay representantes de la dirección de recursos humanos, de la línea jerárquica y de las cinco organizaciones sindicales signatarias del acuerdo de GAE, la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT y FO.

RECUADRO 1.

AFPA • Asociación nacional para la formación profesional de los adultos
CEDAET • Consejo, estudios y desarrollo aplicados a las empresas y los territorios

CEM • Comisión de evolución de los oficios

CFDT • Confederación francesa democrática del trabajo

CFE-CGC • Confederación francesa de gerencia – Confederación general de gerentes

CFTC • Confederación francesa de trabajadores cristianos

CGT • Confederación general del trabajo

EPPI • Espacio itinerario profesional individualizado

FAP • Familia profesional

FO • Fuerza obrera

GAE • Gestión activa del empleo

GPEC • Gestión previsional de los empleos y las competencias

PCS • Profesión y categoría socioprofesional

ROME • Repertorio operacional de oficios y empleos

TR6 • Thales Air Systems

••• Una necesaria apropiación pertinente y compartida de la noción de “oficio”

Desarrollar un enfoque-oficio para gestionar las movilidades supone primero que los actores de la empresa se apropien de manera coherente la noción de “oficio”. En otras palabras, para analizar los oficios ejercidos dentro de la empresa es importante construir en primer lugar un lenguaje común y adaptado a la gestión de las movilidades. Traducidos en referenciales o fichas descriptivas, los oficios buscan ofrecer marcas de referencia para las misiones de la empresa, las actividades realizadas y las competencias del personal que los ejerce. Su análisis tiene como objetivo permitir a los diferentes actores -asalariados, dirección de recursos humanos, managers, interlocutores sociales- identificar y sobre todo acordar espacios de movilidad potenciales, competencias transferibles y necesidades de formación eventuales.

Si bien el trabajo de detección y descripción de los oficios generalmente se realiza internamente, en el marco de “grupos-oficio” que reúnen expertos de las actividades analizadas, también debe basarse en un enfoque apropiado al objetivo buscado en materia de movilidad. Los oficios agrupan empleos con un papel “socioproductivo” comparable, es decir finalidades análogas. En este sentido, no corresponden a puestos de trabajo, ni a la actividad de unidades de producción. La malla elegida para aprehenderlos no debe ser entonces ni demasiado fina ni demasiado amplia.

Simbólicamente, el oficio remite por otra parte a una transversalidad que supera el marco organizacional en el que se ejerce. Es una construcción social en la que contribuyen la formación, y sobre todo la práctica profesional

misma. Aún cuando asume formas variables de un lugar a otro, que corresponden a la organización del trabajo, las técnicas utilizadas, los productos o servicios realizados y los clientes a satisfacer, el oficio remite siempre a la idea de un núcleo duro de saberes y saber-hacer utilizados cualquiera sea la empresa donde se ejerce. Además, aunque este “corazón de oficio” evoluciona con el tiempo, aparece como un elemento de referencia relativamente estable en relación con la transformación constante de las empresas y la flexibilidad creciente del empleo y del trabajo. A este respecto, representa para los individuos un espacio de movilidad posible en el mercado de trabajo y un medio cómodo para las empresas para volver más visibles sus necesidades en mano de obra y en competencias.

La apropiación de esta noción de oficio no es simple, sin embargo, como lo demuestra la experiencia de TR6. Los miembros de la CEM manejaban poco, en un comienzo, las nociones de oficio, actividad y puesto de trabajo, inclusive las confundían. Las descripciones de oficios correspondían generalmente a puestos de trabajo específicos o a la actividad de unidades determinadas. Indisociablemente vinculada con el oficio, la actividad de trabajo a menudo era reducida a tareas descritas por medio de un vocabulario muy general que no daba cuenta de la especificidad ni la complejidad del trabajo efectuado. Estas dificultades semánticas están probablemente vinculadas con el cambio de registro que se impone a las grandes empresas: acostumbradas a funcionar en términos de movilidad interna, actualmente deben razonar en términos de espacios de movilidad externa.

Un análisis abierto del “oficio”

El enfoque-oficio en empresa invita, de hecho, a identificar posibilidades de movilidad, en el sentido en que el oficio generalmente dibuja un espacio de movilidad en sí mismo. Sin embargo, según la empresa, el oficio no se ejercerá de la misma manera y por lo tanto no generará las mismas competencias. La relación con el cliente, las actividades efectuadas y el producto fabricado o el servicio brindado serán diferentes, de la misma manera que el posicionamiento dentro de la organización del trabajo. En resumen, el mismo oficio será ejercido de manera “variable” y producirá así varios tipos de experiencia profesional. Así, el desafío es desarrollar un enfoque apto para tomar en cuenta esta variabilidad, identificando áreas de transición que no se reduzcan a los espacios de movilidad naturales que forman los oficios. A partir del análisis de los contenidos de la actividad de los diferentes oficios, se trata de buscar conexiones en términos de

competencias con otros oficios más o menos cercanos y de reflexionar sobre las modalidades de formación y de acompañamiento a aplicar, como por ejemplo, la concepción de programas individualizados o la implementación de espacios o células dedicadas al asesoramiento y al seguimiento de carreras. Esta consideración de la variabilidad es crucial para oficios amenazados, ya que apunta a valorizar las experiencias de los asalariados en otros espacios en los que se constituyeron.

La cuestión es entonces saber qué tipo de enfoque permite contemplar las múltiples posibilidades de evolución profesional, internas y externas. El procedimiento experimentado en TR6 abre una perspectiva en ese sentido. Lleva a analizar los oficios según cuatro dimensiones estrechamente articuladas en el curso de la actividad de trabajo, cada una un eje de evolución contemplable para los asalariados:

- el “corazón del oficio”, que involucra a los saberes y saber-hacer, idénticos cualesquiera sean el producto, la organización o el cliente;
- el “producto”, que involucra a los saberes y saber-hacer vinculados con el producto trabajado o al que contribuye directamente el oficio;
- la “organización”, que involucra los saberes y saber-hacer vinculados con el proceso de producción y las colaboraciones establecidas interna y externamente;
- finalmente, el “cliente final” que agrupa los saberes y saber-hacer vinculados con las especificidades del mercado y los clientes.

Este modo de análisis puede ilustrarse mediante el ejemplo de un oficio, el de montador-electricista. El análisis del corazón del oficio confirmó que era posible una evolución, no sólo hacia otras empresas o subcontratistas del sector electrónico en el que se ejerce, sino también hacia oficios relacionados con el mantenimiento. El análisis de las competencias ligadas a los productos trabajados por los montadores-electricistas, diferentes conjuntos o subconjuntos eléctricos, reveló por su parte otras evoluciones posibles: hacia funciones de *expertise* técnica, vinculadas con los componentes correspondientes al cableado; hacia los oficios de administración de flujos y de producción, debido a los conocimientos específicos sobre los radares adquiridos a lo largo de los años, etc. Con respecto a las competencias relativas a los ejes “organización” y “cliente”, se observó que muchos montadores-electricistas de TR6 disponían de amplios grados de autonomía y eran extremadamente móviles en el curso del trabajo, con desplazamientos frecuentes hacia los clientes y los subcontratistas. Este posicionamiento dentro de la organización del trabajo abre múltiples evoluciones

Thales Air Systems, una entidad del grupo Thales

Thales Air Systems (TR6) es una entidad del grupo Thales. Especializado en la electrónica y posicionado en los mercados de la industria aeroespacial, la defensa, la seguridad y los servicios, este grupo está implantado en 50 países y cuenta con aproximadamente 68.000 empleados en todo el mundo. TR6 forma parte de la división “Sistemas aéreos” de Thales. Esta entidad cuenta con 7.000 asalariados. Interviene en el ámbito civil, con la fabricación de sistemas de gestión del tráfico aéreo, de instrumentos de ayuda al aterrizaje y la navegación, de radares y de soluciones de supervisión de actividades aeroportuarias. TR6 está también presente en el ámbito militar con radares de superficie, sistemas de detección, de identificación y de conducción de las operaciones aéreas, medios de protección del campo de batalla y de sitios sensibles, sistemas de armas como misiles y soluciones de defensa área ampliada... Según las necesidades de sus clientes, esta entidad de Thales propone también servicios para el conjunto de estas actividades, como renovación, mantenimiento, formación, asistencia técnica y gestión de subcontratación.

■ El grupo Thales en internet: www.thalesonline.com

RECUADRO 2.

potenciales, por ejemplo hacia diversos talleres de fabricación o servicios de mantenimiento industrial. Teniendo en cuenta las relaciones frecuentes de los montadores-electricistas con los diferentes clientes de TR6, ya se trate por ejemplo de organismos vinculados con la Defensa o los aeropuertos, también es posible contemplar movilidades hacia estos clientes, para actividades de mantenimiento y reparación de radares. Evidentemente, estas diferentes posibilidades no prejuzgan en absoluto las movilidades efectivas de los montadores-electricistas. Para concretarse requieren también de todo un esfuerzo de asesoramiento, de acompañamiento y de formación, como lo prevé por otra parte la GAE.

RECUADRO 3.

Un procedimiento de análisis de oficios

En 2007 el Cereq diseñó, en asociación con la cooperativa de asesoramiento CEDAET (Asesoramiento, estudio y desarrollo aplicados a las empresas y territorios), un procedimiento de análisis de oficios de TR6 (cf. recuadro 2) y de las posibilidades de movilidad existentes, detectables en particular en el exterior del grupo Thales. Cuatro oficios considerados sensibles fueron objeto de un análisis realizado sobre la base del método ETED (empleo-tipo estudiado en su dinámica) y de varias entrevistas efectuadas a asalariados, responsables jerárquicos y responsables de recursos humanos en tres sedes de producción en Francia: montador-electricista, técnico de integración-ensayos, técnico de métodos y administrador de bases de datos logísticas.

Se prestó también apoyo a la comisión de evolución de los oficios (CEM), implementada en el marco de un acuerdo denominado de “gestión activa del empleo” dentro de TR6 (cf. recuadro 1). Este apoyo buscaba aclarar la noción de oficio e identificar las posibilidades de evoluciones profesionales, internas y externas. Consistió en acompañar a la CEM en la redacción de las fichas-oficio. Finalmente, en la óptica de reflexionar más específicamente en las posibilidades de movilidad externa, el Cereq y el CEDAET reunieron los datos estadísticos y prospectivos existentes, explorando especialmente el caso de cuatro oficios analizados en detalle. También bosquejaron una tabla de correspondencia entre la nomenclatura de los oficios de TR6 y las nomenclaturas nacionales (ROME, PCS, FAP).

En la búsqueda de correspondencias exteriores

En la medida en que el análisis de los oficios se realiza para favorecer la movilidad externa, un importante desafío consiste en buscar correspondencias exteriores para dibujar pasarelas posibles. Esta preocupación por la comparación externa, que puede asumir diferentes formas, es exigente. Cuando las empresas en las que se realiza un análisis de oficios pertenecen a un grupo, les corresponde en primer lugar articular este análisis con las producciones propias de las otras filiales y el referencial-oficios del grupo. En efecto, se plantea un problema de coherencia y de lenguaje común con las otras entidades de su grupo. Así, dentro de TR6, mientras que la CEM realizó un importante aprendizaje colectivo en torno de la noción de oficio, el análisis debe articular ahora su producción con el repertorio del grupo Thales y los descriptivos de las otras divisiones. Se juega su capacidad de organizar movilidades dentro del grupo.

Para las empresas se trata luego de movilizar las informaciones estadísticas y cualitativas disponibles sobre el empleo y los oficios, para identificar perspectivas de movilidad externa propiamente dichas. Esto supone que puedan construir una correspondencia entre sus oficios y las nomenclaturas de alcance nacional –PCS, ROME, FAP- y efectuar una vigilia atenta de los diferentes trabajos realizados con inspiración más o menos prospectiva, como los del Consejo de análisis estratégico, la AFPA, los observatorios de ramas, el Céreq ... Este trabajo resulta útil ya que le permite a las empresas tener una idea acerca de las tendencias de evolución del empleo y las calificaciones dentro de los sectores que les interesan. Así, en cuanto a los oficios de montador-electricista, técnico de integración-ensayos y técnico de métodos en TR6, la explotación de las informaciones disponibles permitió entrever la existencia de perspectivas interesantes: el sector electrónico marcha bien y las necesidades de renovación de mano de obra son cada vez más importantes debido a las jubilaciones.

Las pasarelas entre la manera en que las empresas se representan sus oficios y las nomenclaturas nacionales no son sin embargo evidentes. Estas pasarelas exigen disponer de un muy buen conocimiento de sus oficios para ir más allá de un simple acercamiento en términos de títulos, siempre sujeto a contrasentidos. Además, tales pasarelas resultan inestables y deben reconstruirse permanentemente al ritmo de la evolución de los oficios y de las maneras de representarlos dentro de las empresas y las nomenclaturas. Las pasarelas aparecen inclusive a veces como imposibles de establecer, debido

a la gran especificidad de algunos oficios. Por ejemplo, en TR6, el oficio de administrador de bases de datos logísticos relacionado con el mantenimiento de radares y sistemas electrónicos de armas no tiene equivalente en el ROME, el Repertorio operacional de oficios y empleos.

Un mismo trabajo de acercamiento debe realizarse con las empresas susceptibles de contratar al personal al que apunta el enfoque-oficio. No es posible contentarse con valorizar al personal a través de las actividades y competencias consignadas en las fichas-oficios. Esta valorización no los califica por sí sola en el mercado de trabajo. Tampoco alcanza con recopilar estos datos estadísticos y prospectivos. Una vez más, hay que construir un lenguaje común con otras empresas que poseen sus propias grillas de oficios. El desafío es, ni más ni menos, organizar transiciones directamente tratando de acordar las proximidades entre los oficios, las perspectivas de movilidad posibles y los medios de formación y de acompañamiento a utilizar: formaciones de reconversión a co-construir, convenciones de modificaciones concertadas para facilitar las transiciones en el plano estatutario y contractual.

Apropiación pertinente de la noción de oficio, apertura del análisis, búsqueda de correspondencias externas, reflexión compartida con otras empresas, tales son los principales desafíos de un enfoque-oficio que tiene como objetivo favorecer las transiciones. El oficio sigue siendo, a pesar de lo que se haya dicho, una noción esencial para pensar y construir la movilidad profesional. Con la condición de no reducirlo al puesto, aparece como un factor de preservación, de transferencia y de reconocimiento de competencias, y por lo tanto como un referente adaptado para identificar y organizar a tiempo las movilidades que parecen ineluctables, tanto dentro como fuera de la empresa. En este sentido, parece poder volver más seguros los itinerarios profesionales. Evidentemente, no es el único referente a movilizar. La personas que buscan movilidad necesitan también un acompañamiento profesional. Además, si bien el oficio puede establecer conexiones entre empleos de diferentes empresas, no presume las condiciones de empleo: salarios, localización geográfica, etc. Sin embargo, al hacer visibles estas conexiones, puede limitar los riesgos de ruptura de trayectorias y de exclusiones, manteniéndose al mismo tiempo en fase con las necesidades de flexibilidad de las empresas.

Samira Mahlaoui (Céreq)
con la colaboración de Jean-Paul Cadet
(Céreq) y Michel Rousseau (CEDAET)

Para leer también:

- « La GPEC au sein du groupe Thales », A. De Ravaran, *Droit social*, n° 11, novembre 2007.
- *La méthode ETED. De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi métier*, O. Liaroutzos, E. Sulzer (coord.), *RELIEF*, n° 14, Céreq, février 2006.
- *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, D. Kaisergruber, ANACT, 2006.
- « Du métier individuel au métier d'entreprise », M.-C. Combes, F. Lozier, *économies et sociétés*, série « économie du travail », n° 25, avril 2005.
- *La révolution des métiers*, F. Piotet (dir.), PUF, 2002.

El análisis presentado en este *Calificaciones & Empleo* surge de un estudio dirigido por Marie-Christine Combes cuando era responsable del departamento "Trabajo y Formación" del Céreq.

Documento de trabajo resultado del Convenio entre el Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (Ceil-Piette) del Conicet, Argentina. Traducción: Irène Brousse. Supervisión técnica: Julio C. Neffa. Coordinación y realización: Dominique Bally.

Título original: "Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités", *Bref* 249, febrero 2008.

Céreq: 10, place de la Joliette - BP 21321 - 13567 Marseille Cedex 02, Francia. Tel. 04 91 13 28 28; Fax 04 91 13 28 80; e-mail: bally@cereq.fr; <http://www.cereq.fr>
Ceil-Piette (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires, Argentina. Tel./Fax (5411) 4953 7651/9853; e-mail: publicaciones@ceil-piette.gov.ar; <http://www.ceil-piette.gov.ar>