

Calificaciones & Empleo

n° 79 año 2011

Cuando las empresas y las administraciones renuevan la noción de oficio

Los enfoques por oficio se desarrollan dentro de las empresas y las administraciones. Permiten identificar, describir y valorizar las actividades y los empleos de esas organizaciones. Constituyen también un instrumento de gestión de las movilidades. La manera en que las empresas privadas y el sector público los utilizan no es la misma, pero en todos los casos los enfoques por oficio buscan respetar ciertos principios metodológicos de aplicación.

GRH
profesión
movilidad
formación
empleo
carrera
competencia
trabajo

Jean-Paul **Cadet**,
Samira **Mahlaoui**
(Céreq)

Los enfoques por oficio, establecidos paralelamente a nomenclaturas nacionales tales como el Repertorio operacional de los oficios y los empleos (ROME), están en auge dentro de las empresas y las administraciones. Al buscar identificar y describir los oficios, este tipo de enfoques asumen en general la forma de un repertorio consistente en fichas que incluyen secciones donde se detallan las misiones, las actividades, las competencias, las condiciones de acceso o los enlaces con otras profesiones. Estos enfoques se inscriben a menudo dentro de una perspectiva de anticipación. Como instrumentos de gestión previsional de los empleos y de las competencias (GPEC), se interesan en las profesiones «sensibles», es decir, que se encuentran en surgimiento, en desarrollo o en declive.

Desde hace alrededor de veinte años, estos enfoques contribuyen a rehabilitar la

noción de oficio dentro de las empresas y de las administraciones. Se trata más bien de una renovación de la noción de oficio, más que de un regreso al concepto original y a sus atributos anteriores, heredados de las antiguas corporaciones de artesanos. El proyecto ya no consiste, como antes, en favorecer la aparición y la estructuración de grupos profesionales que dispongan de una autonomía real para ejercer sus funciones y en ejercer el control de las competencias de sus miembros. Lo que se busca ahora es atribuir el calificativo de oficio a todos los empleos que contribuyen con la organización, incluyendo aquellos que son considerados como los menos calificados y por lo tanto más alejados del ideal de la profesión. Entonces, ¿qué significa exactamente una renovación de este tipo? O dicho de otra manera, ¿a quién están destinados estos enfoques por oficio? Y, finalmente, ¿en qué procedimientos concretos se basan?

Céreq

●●● Un enfoque para afirmar y reconocer profesiones

Este texto se basa en publicaciones, estudios e intervenciones realizadas durante los últimos años por miembros del Céreq, que han abordado la temática del enfoque por oficio dentro de las empresas y las administraciones

El enfoque por oficio tiene, ante todo, una finalidad de identificación. Busca conocer mejor las actividades ejercidas dentro de una empresa o de una administración. En este sentido, completa el ejercicio estadístico que consiste en contabilizar los efectivos existentes en el lugar y describir sus características socio-demográficas. Se impone también como una acción de afirmación y de reconocimiento, tanto para la organización como para los asalariados.

Para los asalariados, el término «oficio» es a la vez más elocuente y más gratificante que otros más recientes, o surgidos del vocabulario de la gestión, como «puesto», «empleo», «empleo-tipo». El oficio conserva una fuerte connotación positiva. Remite al dominio de una técnica y a una autonomía en el trabajo. Por otro lado, recurrir a esta noción dentro de una organización puede facilitar el reconocimiento de empleos emergentes, o de asalariados clasificados entre los niveles más bajos de calificación. En una época donde se evoca sin cesar la importancia estratégica del recurso humano y de su implicación en el trabajo, el uso del término «oficio», adquiere entonces pleno sentido. Para la organización, el enfoque por oficio vuelve más visibles sus especificidades en términos de empleos. Permite visualizar como «oficios individuales» a las profesiones más globales de la empresa o de la administración, es decir, en lenguaje estratégico, visualizar sus principales campos de actividad, aquellos a través de los cuales la organización se moviliza y articula competencias individuales y colectivas para alcanzar objetivos específicos. La noción de «oficios de empresa», surgida alrededor del análisis estratégico a partir de los años 70-80, se encuentra a menudo en el origen de este tipo de enfoque. Numerosas empresas recurren a dicha noción como justificación para volver a centrarse sobre las que consideran son sus

actividades estratégicas, ocasionando profundas modificaciones en su organización de trabajo y utilizándola a menudo como pretexto para la falta de inversión. Estas empresas buscan entonces aprovechar todas sus consecuencias, reconsiderando y redefiniendo los diferentes empleos. Dentro de esta perspectiva, las empresas destacan los empleos que contribuyen a sus especificidades y a sus rendimientos, les atribuyen la noción gratificante de oficio y, si es necesario, dejan de lado a los otros empleos.

Un instrumento de gestión de la movilidad

Un enfoque por oficio constituye también un conjunto de instrumentos de gestión, ya que está destinado a instrumentar decisiones en materia de gestión de recursos humanos. En la práctica, se impone sobre todo como un instrumento de gestión de las movilidades. Dentro de las organizaciones, la cuestión de la movilidad se plantea en múltiples términos: reestructuraciones a diestra y siniestra, elevación ininterrumpida de los niveles de formación inicial de la población activa, pase a retiro masivo de una parte de los activos, envejecimiento anunciado de la mano de obra, protección de los trayectos profesionales... El oficio, en tanto vector potencial de preservación, de reconocimiento y de transferencia de competencias, aparece como un referente útil para afrontar con eficiencia este desafío.

El oficio permite que la organización piense más transversalmente sin que por ello tenga que tomar distancia de las situaciones y las experiencias concretas de trabajo. A este respecto, el concepto de oficio puede ser considerado como una referencia superadora de la mera noción de competencia, que se infiere a veces de una situación de trabajo precisa y es percibida entonces como difícilmente transferible a otra situación, y que otras veces se vincula, a la inversa, con rasgos de personalidad (como la habilidad para tomar iniciativas), y es percibida así como independiente de toda experiencia forjada en el trabajo.

El oficio constituye también un buen nivel de análisis para vislumbrar puntos de contacto entre empleos y elaborar un lenguaje común, necesario para el ordenamiento de éstos. Es así como la gestión a través de los oficios sirve a menudo para favorecer prioritariamente la movilidad funcional y horizontal -particularmente cuando se trata de compensar, a los ojos del personal, una disminución de la movilidad ascendente y vertical. Como se puede observar dentro de las empresas industriales y del sector hotelero, esta forma de gestión, en algunas oportunidades, puede llegar incluso a frenar la movilidad ascendente. En ese caso, lleva a introducir barreras entre los diferentes niveles de responsabilidad, que se expresan en términos de diploma, de experiencia o de competencias.

Anticipar la evolución de los oficios: una experiencia dentro de Thales

Una entidad del grupo Thales, Thales Air Systems, especializada en la electrónica profesional civil y militar, firmó en 2006 con las organizaciones sindicales un acuerdo de Gestión activa del empleo (GAE), con el fin de favorecer las movilidades internas y externas al grupo. Se le solicitó al Céreq la puesta en práctica de un análisis de los oficios para organizar esas movilidades. El acuerdo GAE, que finalizó en 2008, estaba dirigido prioritariamente a los asalariados que al finalizar el proceso podían verse afectados por una reducción de empleos. La GAE buscaba ayudarlos a construir un proyecto de movilidad dentro o fuera del grupo Thales. Su implementación implicaba especialmente un análisis de los oficios y una anticipación de sus evoluciones, a través de una comisión denominada «comisión de evaluación de los oficios». Reunía a representantes de la dirección y representantes sindicales y buscaba evaluar la amplitud de los cambios que podrían ocurrir en las actividades de la empresa, identificar los oficios amenazados, modificados o en fase de surgimiento, formular recomendaciones para adaptar las competencias. Dentro de esta perspectiva, se elaboraron diversas fichas-oficio (ensamblador-electricista, técnico-métodos...) para organizar movilidades y proteger así trayectos profesionales.

El grupo Thales en internet: <http://www.thalesgroup.com>

Por ejemplo, las actividades gerenciales de proximidad son consideradas como oficios separados, y son apartadas así de su antigua carrera técnica de referencia.

Ello no impide que recurrir al oficio pueda ser una manera de proteger los trayectos profesionales. Como lo ha mostrado la experiencia de una entidad del grupo Thales, que tuvo que enfrentarse a reestructuraciones (ver recuadro al lado), los administradores disponen de un referente convincente para concebir e implementar a tiempo nuevas evoluciones para los asalariados, sin crear rupturas o discontinuidades con sus trayectos anteriores. El oficio se manifiesta así como un instrumento de gestión preventiva del empleo. Dentro de una perspectiva de GPEC, permite que los asalariados perciban perspectivas de movilidad en los mercados internos y externos del trabajo.

Diferencias entre los enfoques de las empresas y los de las administraciones

No es posible dejar de lado el contexto en el cual se implementan los enfoques por oficio y hacer de cuanta que éstos tienen siempre la misma vocación y asumen la misma forma en todas las organizaciones. Es verdad que siempre se detectan finalidades de identidad y de gestión, pero éstas se encuentran movilizadas y combinadas de una manera específica en cada oportunidad. Para subrayar el peso de este contexto, podemos distinguir las empresas de las organizaciones.

En general, los enfoques por oficio dentro de las empresas están ligados a procesos de gestión por competencias. Más allá de su objetivo en materia de movilidad, esos procesos valorizan la idea de una menor prescripción del trabajo y la búsqueda de prácticas profesionales dignas de aquellas de la «gente del oficio» de antaño, especialmente en lo que se refiere a una mayor autonomía. Sin embargo, es necesario constatar que esa promoción no significa de ninguna manera una vuelta al oficio tradicional, con la especificidad y la estabilidad técnica que lo caracterizan, sino que apunta, al contrario, a desarrollar los usos flexibles de la mano de obra. En efecto, los oficios definidos por las empresas corresponden en general a empleos de amplio espectro, polivalentes y permeables a los empleos vecinos, en particular en los primeros niveles de calificación. Además de la dimensión técnica, incorporan dimensiones de naturaleza más compartida, como la lógica del cliente o el proyecto económico de la empresa. Son propensos también a ver como sus contenidos y sus contornos se transforman rápidamente al ritmo de los cambios tecnológicos y de organización.

Dentro de las administraciones, esta búsqueda de flexibilidad no parece ser tan marcada. Aunque se transparenta en el momento de la actualización

El enfoque por oficio inter-ministerial

El enfoque por oficio inter-ministerial se plasmó en la elaboración del Repertorio inter-ministerial de los oficios del Estado (RIME) en 2006, y en su actualización, realizada cuatro años después. Hoy en día, ese repertorio describe 261 oficios (prefecto, docente, técnico de arte...). El RIME, instrumento de información y de comunicación, articula a escala inter-ministerial los enfoques por oficio de los ministerios pero aparece también como un soporte indispensable para responder a los desafíos de profesionalización de la función pública. Pretende ayudar al Estado a tomar más en cuenta las competencias en la gestión de las carreras. Para el Estado-empleador, poder identificar los empleos y las competencias que le permitan asumir sus misiones se ha transformado en una función central de los responsables de recursos humanos, así se trate de reclutar, profesionalizar la formación o facilitar las movilidades. Para los agentes, conocer los oficios ejercidos dentro del Estado, saber cuales son las competencias requeridas para ocuparlos, resulta esencial para poder concebir su futuro en la función pública y elaborar un proyecto profesional. La primera versión del RIME es el resultado de un proceso que asoció a los distintos ministerios con organizaciones sindicales. La segunda versión, elaborada con fines de actualización, es fruto de un proceso que se limitó a hacer colaborar entre sí a las direcciones de recursos humanos de los ministerios. La realización del RIME y su posterior actualización, fueron iniciadas y conducidas por la Dirección general de la administración y la función pública (DGAFP), con la colaboración del Céreq.

El RIME en internet: <http://rime.fonction-publique.gouv.fr>

de los repertorios de los oficios, como acaba de suceder por ejemplo con el Repertorio inter-ministerial de los oficios estatales (ver recuadro más abajo), queda en un segundo plano. En el sector público, el objetivo esencial de los enfoques por oficio es acompañar la profesionalización de la gestión de recursos humanos en curso. Este proceso consiste en otorgar un lugar cada vez mayor a los oficios y a las competencias de los agentes en las decisiones relativas a la gestión de sus trayectos. Busca concretar el proyecto político de pasar a «una función pública de oficios». Se supone que el enfoque por oficio contribuye a una «modernización» del enfoque estatutario tradicional en términos de cuerpos, grados o cuadros de los empleos de las administraciones. Por ejemplo, dentro de la función pública del Estado, el enfoque por oficio permite justificar fusiones de cuerpos, pero también revelar especificidades profesionales, «perdidas» hasta ese momento dentro de cuerpos de composición extendida.

Es en este sentido, por otro lado, que el enfoque por oficio se distingue dentro de la función pública: recompone los empleos, no sólo al estirar sus contenidos y sus contornos, sino también al señalar actividades en desarrollo, que están a la búsqueda de una especialización, como es el caso por ejemplo del sector compras o el control de gestión. Además, en un sector público afectado por las reducciones de empleos y las incesantes reorganizaciones, el oficio sigue siendo uno de los pocos referentes relativamente estables.

Enfoques riesgosos en el plano metodológico

Los enfoques por oficio son también el resultado de determinados procesos metodológicos que



conducen a su elaboración y actualización. Ahora bien, estos procedimientos no dejan de tener riesgos. En primer lugar, suponen la interacción de una pluralidad de actores: la dirección, que desempeña un rol muy importante para asegurar la fluidez de esos procedimientos, los jefes de proyecto, responsables de su realización, los consultores, que asisten a estos últimos, los responsables de recursos humanos, principales usuarios de los procesos; responsables operacionales y titulares de empleo, principales expertos de los oficios examinados, y llegado el caso, representantes sindicales. Es importante involucrar a estos diferentes actores, especialmente a través de la constitución de grupos de trabajo ya que esta implicación garantiza en efecto la calidad del enfoque por oficio. Contradice el principio utópico de una visión espontáneamente consensual de los oficios y de su dinámica dentro de la organización, y promueve por el contrario la idea de un compromiso necesario para alcanzar representaciones compartidas, si no aceptables.

Ahora bien, numerosas organizaciones caen en la tentación de «olvidarse» de involucrar a ciertos actores, particularmente a los titulares de empleo. Intentan avanzar lo más rápidamente posible en la descripción de sus oficios y desean ser las únicas en dar forma a las expectativas que tienen con respecto a su personal, de acuerdo a su propia estrategia y sin negociar nada al respecto. Los enfoques por oficio se reducen entonces a productos abstractos, elaborados por y para los responsables de recursos humanos, y privados del irremplazable aporte de aquellos que ejercen los oficios, de sus saberes sobre la actividad, de los debates y los dilemas que los atraviesan a diario.

En segundo lugar, los procesos de análisis de los oficios requieren definir el concepto de oficio e identificar los empleos o los grupos de empleos «dignos» de ser calificados como tales. Éste no es en absoluto un trabajo fácil. El desafío metodológico consiste en poder hacer que los diferentes actores involucrados lleguen a un acuerdo, aunque no compartan forzosamente la misma acepción del término «oficio». La dirección reflexiona a menudo en términos de oficios de empresa o de políticas públicas. Por su parte, los asalariados intentan que se reconozca la especificidad de sus situaciones de

trabajo. En cuanto a los cuadros intermedios, éstos piensan más bien en términos de servicios o de puestos de trabajo.

Finalmente, al tener un objetivo de movilidad, un enfoque por oficio debe favorecer la permeabilidad entre los diferentes oficios. En el ámbito interno, esto implica presentar a los oficios de manera suficientemente abierta y evitar por lo tanto descripciones demasiado cerradas sobre sí mismas. A este respecto es posible utilizar diferentes incentivos: adoptar un concepto de competencia que incluya dimensiones más fácilmente transferibles que la simple dimensión técnica, como la dimensión organizacional; elaborar un diccionario de las competencias para facilitar el acercamiento entre los oficios; definir pasarelas de acceso. Con respecto al exterior, el desafío reside en la capacidad de los promotores de los enfoques por oficio para establecer correspondencias con las nomenclaturas nacionales y de rama, y para entablar el diálogo con sus homólogos de otras organizaciones. Ya que la difusión de estos enfoques acarrea una multiplicación de lenguajes sobre el trabajo y por lo tanto, visiones muy heterogéneas de las condiciones de movilidad de un oficio a otro, este es el punto en que se juega la posibilidad de habilitar transiciones externas.

Ya sea que apunte a facilitar la movilidad interna o externa, la dificultad del ejercicio corre el riesgo de desanimar a los actores implicados y de hacer surgir nuevas segmentaciones profesionales nefastas para la movilidad. Los oficios definidos se imponen como nuevos espacios compartimentados, cuya especificidad es tan grande que sólo permite un mínimo de reconocimiento en el mercado externo. El enfoque por oficio resulta entonces contraproducente.

Así, para limitar la dificultad de estos escollos y hacer que los enfoques por oficio participen efectivamente en una renovación eficaz y aceptable de la noción de oficio, es especialmente conveniente respetar un cierto número de principios metodológicos: adoptar una definición compartida, abrir cada oficio descrito a los otros oficios de la organización y al mercado externo del trabajo; poner en movimiento un proceso en el cual los diferentes actores colaboren cuánto sea posible. ■

Para leer también

- Ces objets sociaux que sont les répertoires des métiers. L'exemple du RIME, J.-P. Cadet, *Bref*, n° 236, 2006.
- « Du métier individuel au métier d'entreprise », M-C. Combes, F. Lozier, *Economies et Sociétés*, n° 25, 4/2005, p. 803-825.
- Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités, S. Mahlaoui, avec la collaboration de J.-P. Cadet et M. Rousseau, *Bref*, n° 249, 2008.
- « Le métier comme référent pour gérer des mobilités », S. Mahlaoui, *Questions d'orientation*, n° 4, 2009, p. 13-19.
- « Mobilisation des compétences et reconnaissance des métiers », S. Monchatre in W. Cavestro, C. Durieux, S. Monchatre (dir.), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, 2007, p. 65-79.
- « Métiers et entreprises : une articulation en tension », S. Monchatre in D. Demazière et C. Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009, p. 84-94.

C&E n° 79 ● Año 2011

Documento de trabajo resultado del Convenio entre el Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq) de Francia y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (Ceil-Piette) del Conicet, Argentina.

Título original: "Quand les entreprises et les administrations renouvellent la notion de métier", *Bref* N° 282, febrero 2011.

Dirrección de la publicación
Frédéric Wacheux

Redacción
Annie Boudier

Traducción
Irène Brousse

Supervisión técnica
Julio C. Neffa

Cereq: 10, place de la Joliette - BP 21321 - 13567
Marseille Cedex 02, Francia.
Tel. 04 91 13 28 28; Fax 04 91 13 28 80;
<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>

ISSN 2119-0526

ministère
du Travail
de l'Emploi
et de la Santé



ministère
Éducation
nationale
Jeunesse
vie associative

