



Jean-Paul CADET
(Céreq)
Samira MAHLAOU
(Céreq)

Pensar las trayectorias profesionales en la escala de "sector profesional"

La apuesta de un actor intersectorial de la relación con el cliente

Espacio potencial de movilidad que integra todos los oficios y empleos de una misma familia profesional a escala intersectorial, el sector profesional puede ser una palanca para gestionar y asegurar las trayectorias convirtiéndose en la sede de una reflexión y de una acción colectivas. Esta es la principal lección aprendida de la experiencia de una red paritaria de actores intersectoriales que intenta, no sin incertidumbres y límites, estructurar y representar el sector profesional de la relación con el cliente.



SECTOR PROFESIONAL

OFICIO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL

ASEGURAMIENTO DE LAS TRAYECTORIAS PROFESIONALES

ITINERARIO PROFESIONAL

INTERLOCUTORES SOCIALES

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMPRESARIA

RELACIÓN DE SERVICIO

Los enfoques en términos de sectores económicos se utilizan a menudo para reflexionar sobre la evolución y la prospectiva de las ocupaciones más allá de las empresas y las ramas profesionales. Están así en el centro de los ejercicios de visión prospectiva compartida de los empleos y las competencias que el Céreq lleva a cabo con *France Stratégie* [1]. Junto al sector económico vertical, que se asemeja a una cadena de actividades que contribuyen a la producción de una categoría de bienes o servicios (como el sector automotriz), el sector profesional, horizontal, que agrupa los oficios y empleos de una misma familia profesional a escala intersectorial, ofrece otro marco posible para pensar la evolución de las profesiones. También puede constituir un espacio pertinente para la gestión y el aseguramiento de las trayectorias profesionales, favoreciendo las lógicas transversales de reflexión y de acción.

Una experiencia innovadora en el ámbito de la relación con el cliente arroja luz sobre este tema. La lleva a cabo el Institut national de la relation client (Instituto nacional de relaciones con los clientes INRC), un organismo en el que participan empresas de diversos sectores y los interlocutores sociales y que pretende encarnar el sector profesional de las relaciones con los clientes (ver recuadro 1). Por «relación con el cliente» hay que entender esta función, de naturaleza transversal, que tiene por objeto encargarse, directamente, en apoyo o

gestión, a distancia (teléfono, correo electrónico, redes sociales, digital, etc.) o cara a cara, de todas las acciones de contacto entre las organizaciones y sus clientes (venta y comercialización de bienes y servicios, asesoramiento, satisfacción, fidelización, etc.) (ver recuadro 2) [2].

¿En qué medida los trabajos coordinados por este instituto favorecen y organizan una forma transversal de movilidad dentro del sector de la relación con el cliente, que puede contribuir a la gestión y al aseguramiento de las trayectorias profesionales? Los elementos de respuesta que aquí se presentan se basan en una intervención del Céreq con este actor [3], que consistió en acompañar su reflexión sobre los desafíos de esta cuestión, mediante la participación de los representantes de empresas y los interlocutores sociales (véase el recuadro 3).

Dado que esta intervención se orientó a las profesiones de asesoramiento a clientela, ejercidas o bien a distancia en un centro de llamadas, o en una tienda o sucursal, éstas son las profesiones que se privilegiarán aquí. Por sí solas, representan un volumen importante de puestos de trabajo: cerca de 850.000 a mediados de la década de 2010 (datos de la DARES sobre vendedores), más 200.000 asesores de clientes en bancos y compañías de seguros (estimación del INRC basada en los datos de los observatorios de empleo correspondientes).

*Título original: *Penser les parcours professionnels à l'échelle d'une « filière-métiers ». Le pari d'un acteur intersectoriel de la relation client*, Céreq Bref n° 390, 2020, Traducción CEIL CONICET.

1 El INRC, un actor intermediario e intersectorial de la relación con la clientela

El Institut national de la relation client (Instituto Nacional de Relación con la Clientela INRC) fue creado en 2014 por grandes grupos (Engie, BNP Paribas, Orange, etc.), en colaboración con los interlocutores sociales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, CPME, MEDEF) y tras la misión nacional de relaciones con los clientes, apoyada por el gobierno entre 2008 y 2012. Federa en forma de asociación una red de empresas (unas sesenta en la actualidad, de diversos sectores), y cuenta con un presupuesto anual de 1,7 millones de euros (véase www.inrc.fr).

El INRC se dirige a todas las interacciones entre los clientes y las empresas/marcas, y tiene como objetivo "poner lo humano en el centro de una relación de excelencia con el cliente". Promueve así enfoques destinados a optimizar el desempeño de las relaciones con los clientes de sus empresas miembros o clientes, en los ámbitos del empleo, la contratación, la formación y la responsabilidad social. También coordina trabajos de prospectiva y experimentaciones. Sin embargo, su principal originalidad es que su gobierno se apoya en dos instancias paritarias: el comité estratégico del sector de las relaciones con los clientes, que propone las acciones temáticas a considerar, y el comité de orientación operacional, que decide las acciones concretas y los experimentos a realizar, y procede a su evaluación antes de difundirlos. Esta gobernanza, que integra a las empresas fundadoras y a los interlocutores sociales, tiene por objeto garantizar la misión de interés general del INRC y facilitar su colaboración con los poderes públicos (Estado, Regiones).

La búsqueda de desafíos compartidos más allá de las diferencias

El trabajo de Céreq permitió identificar desafíos compartidos, es decir, percibidos tanto por las empresas como por los interlocutores sociales, relativos a la gestión y la seguridad de las trayectorias de los asesores de clientes en la escala del sector profesional. La primera cuestión importante es la necesidad de despertar el interés por esta profesión, dado su escaso atractivo y condiciones de empleo y trabajo consideradas mediocres. La segunda cuestión identificada colectivamente remite a la necesidad de reforzar las competencias de los asesores de clientela en el contexto de la digitalización. En efecto, este proceso contribuye a modificar profundamente la profesión, tanto técnicamente (aumento del uso de los canales digitales, expansión del trabajo multicanal, regreso de la palabra escrita, exigencia de una mayor pericia para tratar las solicitudes más complejas de los clientes, etc.) como

«humanamente» (desarrollo de la capacidad de escucha, personalización, asesoramiento, etc.) [4]. El tercer gran reto es asegurar el mantenimiento o progreso en el empleo para muchos asesores de clientes obligados o deseosos de experimentar una movilidad más allá de los límites del espacio establecido por su profesión. Con sus efectos cualitativos y la reducción del volumen de llamadas telefónicas que supuestamente generará a largo plazo, la digitalización debería conducir a la reconversión de una serie de asesores telefónicos. Del mismo modo, los asesores actuales, especialmente los más jóvenes y diplomados, parecen querer avanzar rápidamente, sobre todo dentro del sector profesional: hacia las funciones clásicas de gestión local, pero también hacia otros segmentos de la relación con el cliente distintos del suyo (pasar de un centro de llamadas a una tienda, por ejemplo) o hacia puestos de trabajo en el sector profesional en desarrollo (asesores de clientes especializados, redes sociales...).

Estos tres desafíos remiten, en definitiva, a dos objetivos en los que los actores se han reconocido: por un lado, mejorar los resultados económicos o la competitividad mediante la calidad de las relaciones con los clientes y el aumento de las competencias de los asesores de clientes, y por otro lado, permitir o incluso reforzar su empleabilidad a lo largo de su trayectoria profesional aumentando la responsabilidad social, en particular de su empresa. Los desafíos mencionados también interpelan la oferta de formaciones calificantes y certificaciones, ya que lo existente no se considera suficiente para volver atractivo el oficio de asesor de clientes, acompañar su transformación y favorecer la necesaria movilidad profesional.

De hecho, hubo una convergencia entre los interrogantes de las empresas y los de los interlocutores sociales. Sin embargo, entre las diferencias observadas, los representantes de las organizaciones sindicales (OS) de trabajadores se mostraron especialmente sensibles a la problemática de la empleabilidad, mientras que los representantes de las empresas y de las organizaciones patronales (EOP) se refirieron más a la cuestión del rendimiento. Cada uno aportó también matices o ampliaciones a estas cuestiones. Por ejemplo, en lo que respecta a la empleabilidad a garantizar a los asesores de clientela en el contexto de profundas transformaciones de su profesión, los representantes de las OS hicieron hincapié en las diversas amenazas (riesgos psicosociales, de inaptitud, de exclusión, etc.), mientras que los representantes de las EOP señalaron la cuestión de la adaptación permanente de los asalariados y los correspondientes esfuerzos en formación y o en acompañamiento.

El proceso de consulta y debate instituido en el marco de la intervención del Céreq, aunque no es de la misma naturaleza que el diálogo social

2 El sector profesional relaciones con la clientela

Pensar de forma transversal e intersectorial las trayectorias profesionales

PROFESIONES DE LA RELACIÓN CON LA CLIENTELA

Toda función responsable directamente, en apoyo o en gestión

asesoramiento, venta, comercialización



satisfacción y fidelización de los clientes



ESCALA INTERSECTORIAL

Una misma familia profesional más allá de las diferencias de empresas y ramas

ENFOQUE HORIZONTAL

Movilidad profesional entre empleos y profesiones transversales a diferentes sectores de actividad

institucional que se practica en las empresas o las ramas, ha permitido superar estas diferencias. Los actores implicados en el proceso se comprometieron con él liberándose relativamente de sus lógicas de organización, y mostrándose proclives a compartir ideas y análisis. Como la mayoría de ellos recibieron el mandato de sus organizaciones sindicales por sus conocimientos en materia de relaciones con los clientes, o de sus empresas por sus responsabilidades (directores de departamentos de relaciones con los clientes o responsables de recursos humanos de entidades que incluyen dichos departamentos), se implicaron con un espíritu cooperativo privilegiando su experiencia profesional.

El resultado de este enfoque, validado *in fine* por la instancia de gobierno paritario de la INRC, no pretende ser una concepción de la temática de las trayectorias compartida por todo el sector profesional. Todas las empresas, en todos los sectores de actividad, que de hecho distan mucho de adherir todas a este instituto, no pretenden necesariamente fundar su desempeño en la calidad distintiva de sus relaciones con los clientes y por tanto, en el alto nivel de competencia de sus asesores de clientes. De hecho, aunque el trabajo de identificación de los desafíos se situó a nivel del sector profesional, estaba inscripto en una determinada concepción de este sector, alimentada por este proyecto de «humanizar» las relaciones con los clientes en el contexto actual de la digitalización.

Sin embargo, sigue habiendo incertidumbre sobre la solidez de esta identificación para todas las organizaciones susceptibles de reconocerse en los desafíos identificados, incluidos los miembros del INRC. En particular, existe una gran incertidumbre sobre los centros de relación con el cliente (CRC) subcontratados y el comportamiento de los contratantes hacia ellos. Estos CRC siguen estando sometidos a la presión de los mandantes sobre sus tarifas de servicio. Además, estos últimos pueden verse tentados en cualquier momento por la deslocalización, es decir, la externalización de sus

relaciones con los clientes a países con bajos costos laborales. La divergencia de intereses, todavía muy marcada entre estos dos tipos de empresas, contribuye así a hipotecar la construcción de una retórica compartida a nivel del sector profesional.

La implementación de acciones originales en un marco dominado por las empresas y las ramas

Desde su creación, el INRC coordina acciones relacionadas con la gestión de las trayectorias en la escala del sector profesional. Se refieren a la producción y el intercambio de conocimientos, la puesta a disposición de instrumentos y procedimientos, asociaciones y operaciones en los ámbitos de la formación, la contratación, la certificación y la responsabilización social.

A modo de ejemplo, este organismo diseñó en 2018 una certificación para favorecer el aseguramiento de las trayectorias de los asesores de clientes, su movilidad interempresarial, pero también la valorización de su profesión, su motivación y su fidelización. Con el nombre «Tener éxito en una experiencia de relación con el cliente», inscrita en el repertorio específico y, por tanto, reconocida por las autoridades públicas, esta certificación evalúa y valida determinadas competencias desarrolladas por los asesores de clientes con al menos 6 meses de experiencia, independientemente de su sector de actividad y canal. En referencia a diversos trabajos e iniciativas de instituciones internacionales (OCDE, Foro Económico Mundial), y universidades (Ginebra, Lovaina...) e inspirada en particular en el programa CASEL*, desarrollado en Estados Unidos, se pone el acento en las llamadas competencias «socioemocionales» (por ejemplo: «conducir el intercambio demostrando una escucha constante del cliente y una receptividad benévola a las señales que envía», «animar al cliente a expresar su satisfacción utilizando las herramientas existentes puestas a su disposición por la empresa», etc. [5]). Otro ejemplo: el INRC comercializa y concede una certificación original de RSE** llamada *Human for Client*. De acuerdo con los requisitos internacionales

**CASEL : La organización norteamericana Collaborative for Academic, Social and Emotional (CASEL) lleva más de 20 años estudiando el impacto de las competencias socio-emocionales en la escuela. Las clasifica en cinco áreas principales: autoconciencia, auto-control, competencias relacionales, toma de decisiones responsable y conciencia social. Los docentes que participan en el programa reciben formación para la adquisición de estas competencias [5].*

***RSE : Responsabilidad Social de las Empresas. El concepto de RSE adoptado aquí es el de la norma internacional ISO 26 000, marco de referencia de la responsabilidad societal de las organizaciones. En el corazón de este concepto está la voluntad de la organización, por un lado, de integrar consideraciones sociales y medioambientales en su toma de decisiones, y por otro lado, de poder rendir cuentas del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.*

Un estudio de caso basado en un acompañamiento del Céreq

Este estudio de caso utiliza dos tipos de observación y análisis. En primer lugar, el Céreq acompañó a este instituto en una reflexión sobre los desafíos vinculados con la gestión y el aseguramiento de las trayectorias de los asesores de clientela con el objetivo de identificar, a escala del sector profesional, las principales necesidades y problemas encontrados por las empresas y los interlocutores sociales frente a estos desafíos. Inspirado en métodos participativos, practicados en ciencias políticas, el procedimiento incluyó:

- la realización de entrevistas preliminares con 10 representantes de empresas u organizaciones patronales (EOP) de una amplia gama de sectores (bancos, relaciones con clientes a distancia, energía, comercio electrónico, telecomunicaciones, turismo, etc.), y 4 representantes de confederaciones sindicales de trabajadores (CS);
- la reunión en dos ocasiones de dos grupos, uno formado por representantes de EOP (14), el otro por representantes de CS (7), para discutir y completar los diagnósticos surgidos de estas entrevistas;
- la conclusión mediante 2 reuniones en las que participaron los miembros de los 2 grupos para compartir, comparar puntos de vista y establecer prioridades entre los desafíos identificados y debatidos.

En segundo lugar, y con el fin de conocer las acciones implementadas por el instituto tras este proceso, el Céreq realizó entrevistas con sus responsables y analizó la documentación producida.

de la RSE, evalúa el desempeño social de una organización en la totalidad de sus relaciones con la clientela, incluyendo todos los canales de contacto y profesiones. Su referencial incluye indicadores sobre la fidelidad de los empleados o proveedores de servicios, la gestión del trabajo y de las trayectorias profesionales. Estos indicadores señalan los compromisos exigidos a las empresas y muestran las acciones que deben emprender para obtener la certificación.

Estas acciones pretenden ser originales y complementarias por su adosamiento efectivo en la escala del sector profesional. Así, al centrarse en las competencias socioemocionales, los diseñadores de la certificación adoptaron una visión transversal de la profesión de asesor de clientela, independientemente de la organización en la que se ejerza y del tipo de cliente al que se dirija o del producto comercializado. Estos diseñadores (ejecutivos de empresas, representantes de los interlocutores sociales) también eligieron este ámbito considerando que faltaba en la oferta de certificación existente.

Por otra parte, el trabajo de construcción de alianzas realizado por el INRC con empresas, ramas y poderes públicos ha permitido establecer asociaciones con los actores públicos. Por ejemplo, como actor intermediario, el instituto ha sido el artífice de la creación de un campus de las profesiones y las calificaciones dedicado a la relación con la clientela en la región Provence-Alpes-Côte d'Azur, con el objetivo de poner en red los establecimientos de formación interesados y facilitar su cooperación con el mundo profesional. Más recientemente, su certificación RSE fue seleccionada por el Estado para fomentar el desarrollo de la RSE en el marco del dispositivo Plataforma RSE. La dimensión paritaria confiere al INRC un aura favorable frente a los poderes públicos, que probablemente no tendría una agrupación transversal de profesionales o empresas desvinculada de los responsables de la toma de decisiones o de los representantes de los trabajadores. Todo ello se inscribe en una dinámica de acción pública favorable a la idea unificadora de la relación con la clientela, como lo demuestra la evolución de los diplomas de la especialidad Comercio (por ejemplo: unión de dos diplomas profesionales de venta y comercio en un único diploma con opciones).

Sin embargo, por el momento, las acciones implementadas siguen siendo limitadas en relación con la amplitud de los desafíos. La mayoría tiene un alcance relativamente limitado y todavía no se

ha desplegado. Así, la certificación RSE hasta ahora sólo se ha concedido a no más de treinta estructuras (que representan aproximadamente 60.000 puestos de trabajo). Además, estas acciones tienden a limitarse al ámbito necesariamente restringido de las empresas miembros del INRC. Además, algunas acciones todavía parecen faltar. Es el caso de las iniciativas que podrían consistir en establecer pasarelas entre diferentes profesiones de la relación con la clientela ejercidas en empresas de distintas ramas (por ejemplo, entre relaciones con la clientela a distancia y distribución mayorista), cuando se trata de una expectativa compartida para hacer más fluidas las trayectorias profesionales hoy.

Estos límites pueden atribuirse a la juventud del instituto, a la temporalidad que necesita para interesar y federar a más empresas, para hacerse conocer, para diseñar y desplegar sus acciones. Pero sobre todo indican una dificultad para admitir al sector-profesional como espacio de referencia para la acción colectiva, porque sigue siendo un «objeto social no identificado» en el marco institucional francés. Poco abierto a priori a los enfoques transversales, este marco es ocupado y estructurado por las ramas y las empresas, así como por las OPCO*** en cuanto a la formación y la construcción de las trayectorias. Dentro del propio INRC, por otra parte, se admite que no siempre es fácil entenderse y trabajar juntos cuando se proviene de ramas y convenios colectivos diferentes.

Pero los trabajos aquí expuestos confirman la posibilidad de identificar desafíos compartidos entre representantes de los trabajadores y de las empresas, así como el interés de implementar acciones específicas en torno a la gestión de las trayectorias a nivel de un sector-profesional. Al final, esta experiencia revela que este tipo de sector es un espacio a valorizar para contribuir a la construcción y al aseguramiento de las trayectorias profesionales, y más aún cuando los oficios en cuestión son transversales (profesiones de apoyo o que remiten a funciones transversales como la relación con la clientela o el mantenimiento). Esta experiencia aboga entonces para que más actores con capacidad de conducir, en la escala de estos sectores profesionales, reflexiones y acciones colectivas puedan surgir y reconocerse en el paisaje institucional. Por otra parte, mientras los OPCO remiten a campos profesionales ampliados o a sectores económicos, y por tanto a redes más amplias que los antiguos OPCA, ¿no es este un momento más propicio para acoger a estos actores y su pretensión de transversalidad?

***OPCO - Operadores de competencias, que desde principios de 2019 reemplazaron a los organismos paritarios colectores habilitados (OPCA).

➔ Para profundizar

- [1] Penser ensemble les métiers du futur, D. Brochier, Céreq Bref n°381, 2019.
- [2] Défis horizon 2030, 5 ans seulement pour agir !, INRC, rapport 2017.
- [3] Les enjeux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client, S. Mahlaoui, J-P. Cadet, Net.Doc n°159, Céreq, 2016.
- [4] Le Digital comme moyen de ré-humaniser la Relation Client, Eurogroupe Consulting, INRC, 2019.
- [5] Handbook of Social and Emotional Learning: Research and Practice, J-A Durlak, C-E Domitrovich, R-P Weissberg, T-P Gullotta, Guilford Press, 2016.

➔ Suscríbete a la carta de información

Céreq

DESDE 1971
Conocer mejor los vínculos formación-empleo-trabajo.
Un colectivo científico al servicio de la acción pública.

+ info y todas las obras
en www.cereq.fr



Institución pública nacional bajo la supervisión del
Ministerio de Educación y el Ministerio de Empleo.

CYE N°119 | 2021 | Documento de trabajo resultado del Convenio entre el
Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Centro
de Estudios e Investigaciones Laborales (Ceil) del Conicet, Argentina.

Director de la publicación: Florence Lefresne
Traducción: Irène Brousse / Supervisión técnica: Julio C. Neffa.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 10, place de la Joliette,
CS 21321, 13567 Marseille cedex 02 T +33 04 91 13 28 28
Ceil (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires, Argentina.
T (5411) 4953 7651/9853 / Mail: publicaciones@ceil-conicet.gov.ar
<http://www.ceil-conicet.gov.ar> ISSN 2119-0526

